

Plan de mejoramiento de gestión del talento humano para el Instituto de Juventud, el Deporte y
la Recreación de Bucaramanga

María Paula Carvajal Capera y Kevin Enrique Castro Ochoa

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial

Director

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magíster en Gerencia de Negocios MBA

Tutor

Eslendy Trigos Pérez

Especialista en seguridad ocupacional y riesgos laborales

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga

2024

A Eduardo Carvajal y Diana Capera, mis padres. Este logro no solo es el resultado de mi esfuerzo, sino también de su infinito amor y dedicación. Gracias por ser mis pilares, por su apoyo incondicional y por creer en mí desde siempre. Sus palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante en los momentos difíciles, y su ejemplo me ha enseñado el valor del trabajo duro y la perseverancia.

A todos aquellos que me acompañaron a lo largo de mi trayectoria académica y que me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de este camino universitario. A ustedes, quienes me brindaron su aliento, su tiempo y su compañía, les dedico este logro con todo mi corazón y agradecimiento.

María Paula Carvajal Capera

A Yohana O. y Nelson C, mis padres quienes con su esfuerzo y sacrificio han sido mi apoyo incondicional en cada paso de mi travesía universitaria. Este logro es tanto suyo como mío, y les dedico este trabajo con todo mi corazón.

A mis amigos y compañeros de estudio, en especial a aquellos que compartieron conmigo la experiencia en nuestra querida sede del Socorro, Santander. Por el apoyo mutuo han convertido cada desafío en una oportunidad para crecer y aprender juntos. A través de risas compartidas, noches de estudio y momentos de celebración.

A Valentina F, quien con su perspectiva única del mundo me ha enseñado a valorar cada aspecto de la vida de una manera diferente. Y a Michael Castro, un compañero excepcional que me acompañó apoyó y enseñó a lo largo de mi carrera. Con sincero agradecimiento, reconociendo la huella indeleble que han dejado en mi vida y en este proyecto.

Kevin Enrique Castro Ochoa

Agradecimientos

Al Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga, expresamos nuestro más sincero agradecimiento por el apoyo brindado en la realización de este trabajo de grado. Su colaboración fue fundamental para el desarrollo exitoso del proyecto.

A Eslendy Trigos, nuestra tutora, agradecemos profundamente la guía, el apoyo incondicional y la dedicación que nos brindó. Su experticia, paciencia y valiosas sugerencias fueron esenciales para la elaboración de este trabajo.

A Juan Camilo Lésmez Peralta, extendemos nuestro más profundo agradecimiento por su invaluable apoyo y dirección. Su visión crítica, sus recomendaciones y su constante motivación fueron claves para el logro de nuestros objetivos.

A nuestros profesores, agradecemos que a lo largo de nuestra formación académica nos brindaron las herramientas y el conocimiento necesarios para enfrentar este desafío. Sus enseñanzas y consejos fueron fundamentales para nuestro crecimiento personal y profesional.

De igual manera, extendemos nuestro agradecimiento a todos aquellos que, con su colaboración y apoyo, aportaron en la construcción de este proyecto. Su contribución fue fundamental para alcanzar el éxito de este trabajo de grado.

Tabla de contenido

Introducción	12
Cumplimiento de objetivos.....	13
1. Generalidades del proyecto.....	14
1.1.Planteamiento del problema.....	14
1.2.Objetivos.....	15
1.2.1.Objetivo general.....	15
1.2.2.Objetivos específicos	15
1.3.Alcance	16
1.4.Metodología del proyecto	17
2.Generalidades de la empresa.....	18
2.1.Descripción general	18
2.2.Misión	19
2.3.Visión.....	19
2.4.Localización.....	20
2.5.Portafolio de productos.....	20
2.6.Organigrama	21
2.7.Mapa de procesos.....	22
3.Marco referencial	22
3.1.Marco de antecedentes.....	22
3.2.Marco teórico	26
3.2.1.Gestión del talento humano	26
3.2.2.MIPG.....	26

3.2.3.Desarrollo del talento humano	27
3.2.4.Reclutamiento	28
3.2.5.Selección	29
3.2.6.Contratación.....	30
3.2.7.Evaluación de desempeño.....	30
3.2.8.Plan de capacitaciones	32
3.2.9.Retención del talento.....	32
3.2.10.Perfiles y responsabilidades.....	33
3.2.11.Planeación del talento humano	34
4. Diagnóstico	35
4.1.Metodología del diagnóstico.....	35
4.2.Desarrollo del diagnóstico	36
4.2.1.Revisión conceptual y construcción del marco teórico.....	36
4.2.2.Análisis preliminar.....	37
4.2.3.Revisión documental.....	38
4.2.4.Entrevista	39
4.2.5.Evaluación del cumplimiento	42
4.2.6.Diagrama de ishikawa.....	46
4.2.7.Conclusiones del diagnóstico.....	47
5.Formulación del plan de mejoramiento	48
6.Diseño de herramientas ofimáticas	48
6.1.Herramienta ofimática para el control del ausentismo	49
6.1.1.Creación de la herramienta ofimática para el control del ausentismo	49

6.1.2.Implementación de la herramienta ofimática para el control del ausentismo	50
6.2.Herramienta ofimática para la medición del clima organizacional	51
6.2.1.Creación de la herramienta ofimática para la medición del clima laboral.....	51
6.2.2.Implementación de la herramienta ofimática para la medición del clima laboral	53
6.3.Herramienta ofimática para la evaluación del desempeño	53
6.3.1.Creación de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño	54
6.3.2.Implementación de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño	56
7.Implementación de propuestas del plan de mejoramiento	56
7.1.Propuesta de mejoramiento para el control de ausentismo	56
7.2.Propuesta de mejoramiento de perfiles y responsabilidades.....	57
7.3.Propuesta de mejoramiento de reclutamiento y selección de personal.....	60
7.4.Propuesta de mejoramiento del procedimiento de orientación al personal.....	64
7.5.Propuesta de mejoramiento del programa de evaluación de desempeño.....	67
7.6.Propuesta de mejora del programa de evaluación del clima organizacional.	72
8.Indicadores de gestión.....	83
9.Evaluación de las estrategias implementadas	88
10.Socialización de propuestas de mejora	90
11.Conclusiones	93
12.Recomendaciones	95
Referencias bibliográficas.....	96

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	13
Tabla 2 Metodología de desarrollo del proyecto.	17
Tabla 3 Etapas de la metodología del diagnóstico	35
Tabla 4 Descripción de la documentación.	38
Tabla 5 Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH.....	42
Tabla 6 Evaluación de cumplimiento.....	43
Tabla 7 Dimensiones de evaluación de clima laboral.....	52
Tabla 8 Evaluación de desempeño.....	54
Tabla 9 Planteamiento de procedimiento para contratistas.....	61
Tabla 10 Características del instructivo de inducción	65
Tabla 11 Etapas de la evaluación de desempeño	70
Tabla 12 Resultados según cumplimiento	76
Tabla 13 Propuesta del plan de capacitaciones	81
Tabla 14 Propuesta de indicadores de gestión para el área de talento humano.	87
Tabla 15 Análisis de los subprocesos dado la implementación de estrategias en INDERBU.....	89

Lista de Figuras

Figura 1 Logo Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga.....	19
Figura 2 Localización del INDERBU.....	20
Figura 3 Organigrama.....	21
Figura 4 Mapa de procesos INDERBU	22
Figura 5 Modelo desarrollo del talento humano tres pilares.	27
Figura 6 Procedimiento reclutamiento.....	28
Figura 7 Selección de personal	29
Figura 8 Proceso de contratación de personal.	30
Figura 9 Retener el talento humano.....	32
Figura 10 Nivel de funciones.....	33
Figura 11 Gestión del talento humano.....	34
Figura 12 Resultados de la evaluación del cumplimiento de GTH	45
Figura 13 Diagrama de Ishikawa.....	46
Figura 14 Resultado de encuesta de clima laboral por dimensión INDERBU	75
Figura 15 Clasificación de resultado de clima laboral.....	75
Figura 16 Evaluación de la implementación de propuestas en INDERBU.	90

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos en la carpeta y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice A. Descripción de la entidad

Apéndice B. Formulación del plan de mejoramiento

Apéndice C. Formato solicitud de permisos laborales

Apéndice D. Orientación para solicitud de permisos laborales

Apéndice E. Guía completa para el administrador del formato de permisos laborales

Apéndice F. Instructivo para solicitud de permiso laboral

Apéndice G. Seguimiento y calificación del Clima Organizacional

Apéndice H. Comunicado Informativo para la participación de la medición del Clima Organizacional

Apéndice I. Formato para la Evaluación de desempeño

Apéndice J. Seguimiento y control del ausentismo

Apéndice K. Programa de Perfil de cargos y responsabilidades

Apéndice L. Instructivo de selección y reclutamiento de personal

Apéndice M. Programa de orientación de personal

Apéndice N. Instructivo de evaluación de desempeño laboral

Apéndice Ñ. Instructivo para la medición del Clima Organizacional

Resumen

Título: Plan de mejoramiento de gestión del talento humano para el Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga*

Autor: Kevin Enrique Castro Ochoa y María Paula Carvajal Capera**

Palabras clave: Plan de mejora, Gestión del Talento Humano, Diagnostico, Protocolos, Indicadores, Estrategias.

Descripción: El Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga (INDERBU), como entidad pública del orden municipal, tiene como objetivo ofrecer, promover y brindar acceso al ejercicio del deporte, la recreación, la educación física y el uso productivo del tiempo libre. En su compromiso con el bienestar de la población, reconoce la importancia de una gestión efectiva del talento humano. En este sentido, y teniendo en cuenta su crecimiento continuo, se detectó la necesidad de desarrollar un plan de mejoramiento para optimizar el proceso actual.

El plan de mejora se basó en un diagnóstico inicial que evaluó el estado del área de talento humano bajo la guía metodológica para la Gestión del Rendimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Para ello, se recolectó y analizó información del instituto referente al proceso de gestión del talento humano. A partir de esto, se generaron propuestas y estrategias que contribuyeron a la mejora del área y de sus subprocesos, de acuerdo con los resultados del diagnóstico.

Consecuentemente, el instituto aprobó las propuestas prioritarias del plan de mejora, las cuales eran de gran interés para la institución, las cuales abordaron aspectos como el control del ausentismo, la clarificación de perfiles y responsabilidades, la mejora en la selección y reclutamiento de personal, la orientación de nuevos colaboradores, la evaluación del desempeño y el fortalecimiento del clima organizacional. Finalmente, se diseñó e implementó un sistema de indicadores de gestión, el cual permitió a la institución medir el avance en el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora. Se socializaron los resultados con el instituto y se realizaron conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: MBA. Juan Camilo Lesmez Peralta

Abstract

Title: Human Talent Management Improvement Plan for the Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga*

Author: Kevin Enrique Castro Ochoa y María Paula Carvajal Capera**

Key words: Improvement Plan, Human Talent Management, Diagnosis, Protocols, Indicators, Strategies.

Description: The Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga (INDERBU), as a public entity at the municipal level, aims to offer, promote and provide access to the practice of sports, recreation, physical education and the productive use of free time. In its commitment to the well-being of the population, it recognizes the importance of effective human talent management. In this sense, and taking into account its continuous growth, the need to develop an improvement plan to optimize the current process was detected.

The improvement plan was based on an initial diagnosis that evaluated the state of the human talent area under the methodological guide for Performance Management of the Integrated Planning and Management Model (MIPG). To do this, information from the institute regarding the human talent management process was collected and analyzed. From this, proposals and strategies were generated that contributed to the improvement of the area and its sub-processes, according to the results of the diagnosis.

Consequently, the institute approved the priority proposals of the improvement plan, which were of great interest to the institution, which addressed aspects such as absenteeism control, clarification of profiles and responsibilities, improvement in the selection and recruitment of personnel, the orientation of new employees, performance evaluation and the strengthening of the organizational climate. Finally, a management indicators system was designed and implemented, which allowed the institution to measure the progress in meeting the objectives of the improvement plan. The results were shared with the institute and conclusions and recommendations of the work carried out were made.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: MBA. Juan Camilo Lesmez Peralta

Introducción

El recurso humano se percibe como un componente fundamental para cualquier organización, en el caso de las entidades públicas, no es la excepción. Este factor desempeña un papel crucial al facilitar el logro de objetivos y metas institucionales, resulta esencial reconocer la importancia de adoptar prácticas más efectivas en el proceso sólido de gestión del talento humano.

En este sentido, la necesidad de llevar a cabo un estudio exhaustivo sobre la gestión del talento humano en las organizaciones se vuelve imperativa; el propósito principal de este análisis es prevenir la baja productividad, una gestión adecuada no solo implica la contratación y retención de empleados competentes, sino también la implementación de estrategias que fomenten un ambiente laboral saludable y motivador.

El área de Talento Humano, al desempeñar un papel estratégico, impulsa el crecimiento y desarrollo de las entidades públicas. Sin embargo, a pesar de su importancia, es común enfrentarse a diversas problemáticas en este ámbito; Entre ellas, se destacan los altos índices de rotación de personal, la desmotivación laboral y una gestión insuficiente del área de Talento Humano, así como de los subprocesos que esta engloba.

La mejora continua en la gestión del talento humano se traduce en un elemento fundamental para asegurar el éxito de las entidades públicas en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Cumplimiento de objetivos

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos:

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de talento humano en el Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga.	Capítulo 4.
Diseñar un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 4 y 5
Actualizar y/o diseñar la documentación existente y referente al proceso de Gestión del Talento Humano.	Capítulo 6 Apéndice
Proponer herramientas ofimáticas que contribuyen a la mejora y control del proceso de gestión de talento humano.	Capítulo 6 Apéndice
Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar el efecto de las mejoras aplicadas y realizar seguimiento al proceso intervenido.	Capítulo 7 Apéndice
Socializar con los directivos las mejoras y los cambios planteados para el Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga.	Capítulo 8 Apéndice

Nota: Cumplimiento de los objetivos del proyecto.

1. Generalidades del Proyecto

1.1. Planteamiento del problema

Es imperativo reconocer la trascendencia de una gestión efectiva del talento humano, tanto en empresas privadas como en entidades públicas. Identificar y aplicar estrategias apropiadas, desde la selección hasta el desarrollo del personal, se convierte en un factor clave para el éxito de las organizaciones. El buen funcionamiento está directamente vinculado a la gestión del recurso humano, siendo este el punto de origen de todas las funciones operativas, impulsando así la productividad y el rendimiento del personal.

Es relevante destacar que el plan de gestión de talento humano del Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga se rige según el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este enfoque percibe el recurso humano como lo más valioso de las organizaciones, siendo un factor crucial que permite la administración efectiva de metas y logros.

INDERBU, como institución pública, tiene como objetivo ofrecer, promover y brindar acceso al ejercicio del deporte, la recreación, la educación física y el uso productivo del tiempo libre. Su portafolio de servicios incluye la creación de clubes deportivos, el préstamo de escenarios y áreas de formación en juventud, actividad física, recreación y deporte.

En la actualidad, INDERBU opera con una diversidad de modalidades contractuales que abarcan tanto subcontrataciones como personal planta. Destaca el hecho de que el 96% del personal se encuentra bajo la modalidad de subcontratación, con 503 colaboradores por prestación de servicios, evidenciando un predominio marcado en comparación con el 4% del personal planta, que cuenta con 19 funcionarios bajo contratos de duración indefinida. Esta heterogeneidad ha presentado desafíos en la administración y gestión del talento humano, dificultando la optimización y la maximización del desempeño laboral.

En la modalidad de subcontratación, se observan carencias en los procesos de selección y reclutamiento del personal, debido a los estándares mínimos requeridos y la desactualización o falta de documentos por parte de la institución. Esta combinación de factores puede conducir a posibles errores en la elección de personal, generando poca idoneidad para los cargos asignados y baja productividad por parte de los colaboradores.

Por otro lado, existe una deficiencia en el proceso de capacitación. Aunque INDERBU lleva a cabo programas regularmente, el instituto carece de un sistema formal de evaluación o retroalimentación para medir la efectividad y el impacto de estas iniciativas en el desarrollo de habilidades de los participantes.

Esta ausencia de evaluación puede limitar la capacidad de la organización para identificar áreas de mejora adaptando las capacitaciones según las necesidades de los empleados. En este orden de ideas, se evidencian debilidades en la gestión del talento humano de INDERBU, enfrentando desafíos que afectan la productividad de los colaboradores.

Por ende, resulta crucial implementar mejoras en este proceso con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en el Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga (INDERBU).

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de talento humano en el Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga.

- Diseñar un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Actualizar y/o diseñar la documentación existente y referente al proceso de Gestión del Talento Humano.
- Proponer herramientas ofimáticas que contribuyen a la mejora y control del proceso de gestión de talento humano.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar el efecto de las mejoras aplicadas y realizar seguimiento al proceso intervenido.
- Socializar con los directivos las mejoras y los cambios planteados para el Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga.

1.3. Alcance

El proyecto busca abarcar un Diagnóstico Integral para ofrecer una visión completa de la situación del proceso de gestión del talento humano en el Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga. A partir de este diagnóstico, se desarrollará un Plan de Mejoramiento detallado que contenga estrategias y recomendaciones específicas para abordar las deficiencias identificadas y mejorar la gestión del talento humano en INDERBU. Además, se actualizará y/o diseñará nueva documentación relacionada con el proceso de gestión del talento humano, lo que proporciona una base sólida para la implementación de las mejoras presentadas.

Se facilitará la gestión y el control del proceso por medio de herramientas ofimáticas que incluyen soluciones tecnológicas. Asimismo, se establecerá un Sistema de Indicadores de Gestión como métricas clave para medir el éxito de las intervenciones y se llevará a cabo una socialización con los directivos y colaboradores del instituto para comunicar y explicar las mejoras y los cambios propuestos.

Finalmente, se presentará un plan de mejoramiento para el área de gestión del talento humano, con el objetivo de optimizar los procesos y alcanzar los objetivos estratégicos del Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga.

1.4. Metodología del proyecto

En esta sección, se presenta la metodología del desarrollo integral, abordando la implementación de instrumentos de recolección y análisis de información desde una perspectiva dual, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos.

La estructuración de la metodología se ha diseñado meticulosamente para asegurar la eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos.

Tabla 2

Metodología de desarrollo del proyecto.

Objetivo	Actividades a realizar
Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de talento humano en el INDERBU.	Obtener una comprensión detallada del estado actual del instituto en términos de gestión del talento humano. Análisis detallado de procesos mediante herramientas como revisión documental y entrevistas, observación situacional, representando hallazgos en una evaluación de cumplimiento, diagrama de Ishikawa.
Diseñar un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Se analizan las inconsistencias y deficiencias obtenidas del diagnóstico. Para formular acciones de mejora se proponen estrategias y acciones concretas, mediante una matriz del plan de mejoramiento en el que se plantean el subproceso, problema identificado, propuesta de actividades con las acciones a realizar.
Implementar las acciones del plan de mejoramiento que hayan sido aprobadas por las directivas del INDERBU.	Desarrollar pautas para proponer las acciones aprobadas por el INDERBU y que en termino de prioridad podrían ser el reclutamiento, selección y contratación de personal. Además, establecer directrices para gestionar el ausentismo y evaluar el

Objetivo	Actividades a realizar
	desempeño de los colaboradores. También, crear procedimientos, junto con programas de evaluación de desempeño y clima laboral.
Proponer herramientas ofimáticas que contribuyen a la mejora y control del proceso de gestión de talento humano	Diseñar soluciones ofimáticas destinadas como propuesta para administrar de manera efectiva los procedimientos asociados a incapacidades, permisos, licencias, evaluación del desempeño, cumplimiento contractual y ausentismo.
Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar el efecto de las mejoras aplicadas y realizar seguimiento al proceso intervenido.	Con el propósito de optimizar la ejecución del plan de mejora, se propone un sistema integral de indicadores de gestión, para que se evalúe el éxito de la implementación planificada, abarcando aspectos como la evolución de mejoras, resultados obtenidos.
Socializar con los directivos las mejoras y los cambios planteados para el Instituto de la Juventud, Deportes y Recreación de Bucaramanga.	Se realiza una socialización con las partes interesadas para compartir logros, obtener retroalimentación y asegurar un compromiso continuo con las mejoras implementadas, fortaleciendo la transparencia y la comunicación efectiva.

2. Generalidades de la empresa

2.1. Descripción general

El INDERBU o Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga, es una entidad pública del orden municipal que tiene como objetivo promover el desarrollo integral de la juventud, el deporte y la recreación en la ciudad de Bucaramanga, Colombia. El INDERBU fue creado en 1973 y desde entonces ha trabajado para fomentar la práctica del deporte y la recreación entre los habitantes de Bucaramanga. Para ello, cuenta con una amplia red de escenarios

deportivos, entre los que se encuentran estadios, canchas, piscinas, gimnasios y parques. Además, organiza diferentes eventos deportivos y recreativos, como campeonatos, torneos, cursos y talleres.

El INDERBU también trabaja para promover la formación de deportistas de alto rendimiento. Para ello, cuenta con un equipo de entrenadores y profesionales que brindan apoyo a los deportistas de la ciudad.

Figura 1

Logo Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga.



Nota: Imagen tomada de la página del INDERBU. Fuente: (INDERBU, 2022)

2.2. Misión

Garantizar y fomentar, oportunidades para la práctica del deporte, la actividad física, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, promoviendo una cultura deportiva, el fortalecimiento sostenible de campos y escenarios deportivos adecuados en función de una mejor calidad de vida para los bumanguenses, generando, además; procesos que potencialicen el desarrollo integral de la juventud.

2.3. Visión

Ser en el 2027, la entidad líder departamental en la oferta de servicios para la práctica de la actividad física, el deporte y la recreación, así como el ente promotor de estrategias para el desarrollo integral de la juventud, potencializando al máximo sus capacidades con un enfoque diferencial, e incluyente, soportado en el uso de campos y escenarios deportivos sostenibles, cuya

labor dinamice la transformación social, construcción y puesta en marcha de una ciudad de oportunidades.

2.4. Localización

El instituto se encuentra ubicado en la Calle 10 #30-140 Bucaramanga, Santander.

Figura 2

Localización del INDERBU



Nota: Ubicación geográfica del INDERBU. Fuente: (Google Maps, 2023)

2.5. Portafolio de productos

El instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga (INDERBU, 2022) cuenta con un amplio portafolio, a continuación, se presenta las actividades, servicios y productos que ofrece:

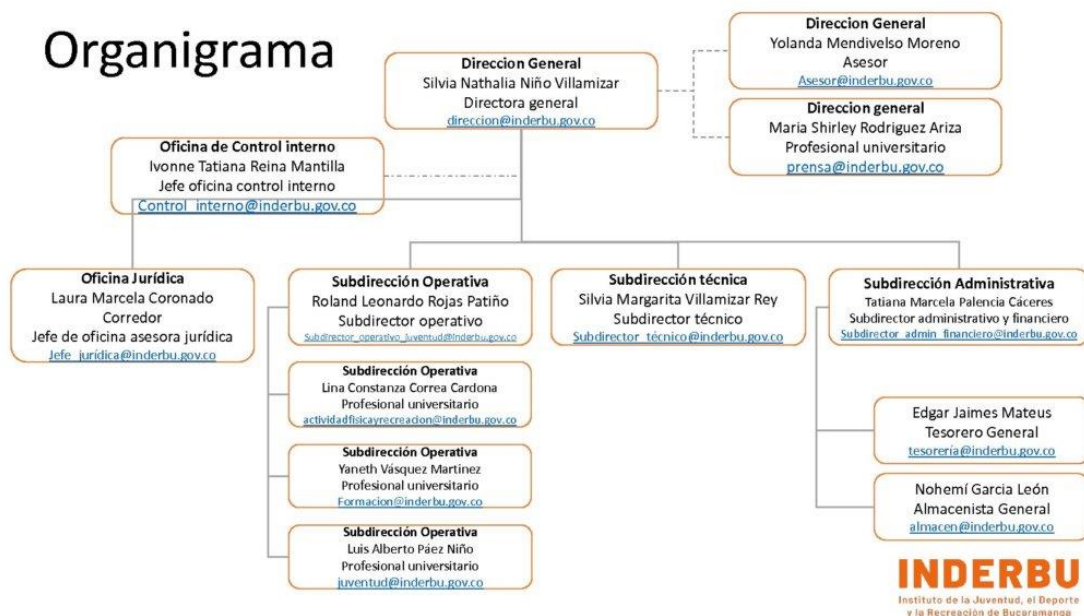
- Preparar y ejecutar programas y proyectos que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre.
- Promover la formación de líderes juveniles con capacidad de incidir en el medio ambiente donde viven, respecto a actividades culturales, recreativas, políticas sociales, comunitarias a través de procesos de investigación y organización a favor de la comunidad.

- Reconocer y facilitar los espacios donde los jóvenes y restante comunidad, de manera autónoma desarrollen una socialización propositiva, forjen nuevas identidades culturales y formas diversas de participación social, política y comunitaria.
- Incentivar a los jóvenes para que utilicen en forma positiva el tiempo libre de manera individual o participando en grupos, movimientos y organizaciones juveniles, para que presten servicios a la comunidad y sean educadores de sus compañeros en el ejercicio responsable y solidario de la libertad.
- Proponer el plan local de deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre efectuando seguimiento y evaluación con la participación comunitaria que establece la ley 181 de 1995 y la ley de la juventud.

2.6. Organigrama

Figura 3

Organigrama



Nota: Estructura organización de la entidad pública INDERBU.

2.7. Mapa de procesos

Figura 4

Mapa de procesos INDERBU



Nota: Proceso de gestión talento humano de apoyo. Fuente: (INDERBU, 2022)

3. Marco referencial

3.1. Marco de antecedentes

Se exponen los hallazgos de la revisión de investigaciones pertinentes a los participantes del análisis denominado "Plan de mejoramiento de la gestión del Talento Humano". La finalidad de esta revisión es consolidar la comprensión sobre el tema. Los documentos investigativos revisados comprenden proyectos de grado llevados a cabo en los últimos cinco años, en los cuales se incluyen referencias bibliográficas, metodología, resultados y conclusiones relacionadas con el tema comúnmente abordado.

A partir del análisis realizado, El autor Romero, 2020 en su proyecto titulado “*Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga*”, en un periodo de transición, la organización identificó la necesidad de mejorar en áreas específicas y reconoció que la clave para lograrlo residía en la calidad de su recurso humano, la satisfacción del cliente interno y la formación del personal alineada con los objetivos organizacionales, destacando la importancia de optimizar el proceso de gestión de talento humano.

Partiendo de este análisis, se diseñaron e implementaron propuestas de mejora, considerando aspectos como la viabilidad, consecuencias, impacto generado, periodo de ejecución y recursos necesarios. La evaluación del éxito del proyecto y el logro de objetivos se llevó a cabo a través de tres indicadores de gestión, que abordaron la disminución de debilidades, una base valiosa de experiencias y enfoques que puedan inspirar y guiar de manera significativa el plan de mejoramiento para la gestión del talento humano en el INDERBU.

Con base en la gestión documental y propuesta realizada por Agudelo, 2020 “*Mejoramiento De Los Procesos De Talento Humano Y Gestión De La Calidad En La Asociación ASOPORMEN*” se hizo énfasis en la identificación e implementación de un plan de mejoramiento destinado a los procesos de talento humano y gestión de la calidad. Estos aspectos son esenciales para el funcionamiento de una empresa que ofrece servicios de salud y educación. La primera etapa consistió en realizar un diagnóstico exhaustivo de la empresa, recopilando información cualitativa mediante herramientas como entrevistas estructuradas, observación y revisión de documentos. Posteriormente, se elaboró un plan de mejoramiento basado en las falencias identificadas durante el análisis previo y se diseñó indicadores para evaluar el cumplimiento.

Los resultados y metodologías obtenidos pueden servir como referencia y guía, adaptándose a las necesidades y contextos específicos de INDERBU.

Por otro lado, se destaca la investigación formulada por Mantilla, 2021 propuesta como *“Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.”* en una primera fase, el autor condujo un diagnóstico exhaustivo para identificar falencias, fundamentando así la formulación de un plan de mejoramiento. Colaborando estrechamente con la gerencia general y la coordinación de talento humano, se diseñaron estrategias de estandarización y medición de subprocesos; empleando herramientas cualitativas y cuantitativas para identificar áreas de oportunidad y establecer una base sólida para el plan de mejora, el autor lideró la implementación de herramientas ofimáticas diseñadas para optimizar los procesos identificados, contribuyendo así al enriquecimiento y estandarización de los subprocesos de gestión del talento humano.

La fase final del proyecto implicó la socialización de los resultados obtenidos, donde el autor desempeñó un papel clave al presentar los logros y proporcionar recomendaciones estratégicas a la gerencia general. A través del aporte se puede resaltar que con un enfoque estratégico y una profunda comprensión de las necesidades específicas de INDERBU, se puede liderar la formulación e implementación de prácticas y herramientas.

Siguiendo con el análisis de antecedentes, en lo formulado por la propuesta de Domínguez, 2021 *“Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la Fundación Shalom Casa de Paz”* realizó una etapa inicial destacándolo como el diagnóstico exhaustivo de los subprocesos de GTH, empleó entrevistas, encuestas y un instrumento de evaluación para identificar de manera precisa las áreas de oportunidad y las falencias existentes. Posteriormente, basándose en los resultados obtenidos, se elaboró un plan de mejoramiento que fue sometido a la aprobación de la

gerencia de Shalom. Las propuestas de mejora avaladas fueron implementadas en colaboración con el equipo de recursos humanos; un componente destacado del aporte fue la creación de un sistema de indicadores de gestión diseñado para hacer un seguimiento meticuloso de la implementación y evaluar el impacto de las mejoras propuestas. Este sistema permitió una monitorización efectiva, brindando a la organización la capacidad de medir y analizar el progreso de manera continua.

En concordancia, con las investigaciones consultadas para Márquez, 2022 *“Implementación del plan de acción para la dimensión de talento humano, acorde al modelo integrado de planeación y gestión en la alcaldía La Victoria Valle del Cauca”*; el autor desempeñó un papel esencial durante el proyecto, concentrándose en fortalecer los procesos de talento humano en la entidad municipal. El punto de partida fue un autodiagnóstico meticuloso que identificó las áreas prioritarias para intervención, sentando las bases para la creación de estrategias específicas dentro del plan de acción. Se integraron diversos aportes teóricos relacionados con la evolución del concepto de talento humano en la administración, explorando teorías como la científica y la de la humanización.

Estas teorías se alinearon con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), proporcionando un marco conceptual sólido para el desarrollo del plan de acción. Los resultados obtenidos fueron significativos, destacándose el fortalecimiento del código de integridad y de los planes institucionales y estratégicos relacionados con el talento humano. Su aporte para la propuesta para el INDERBU se refleja en la formulación de un plan integral que busca no solo corregir las deficiencias identificadas, sino también establecer prácticas sólidas y orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano según Milkovich & Boudreau, (1994) es el proceso de adquisición, desarrollo y gestión del capital humano para lograr los objetivos organizacionales. Destacan un sistema integrado que incluye todos los aspectos de la relación laboral, desde el reclutamiento y la selección hasta la gestión del desempeño y la compensación. Para Chiavenato (2009) la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos.

3.2.2. MIPG

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Roncancio, 2021).

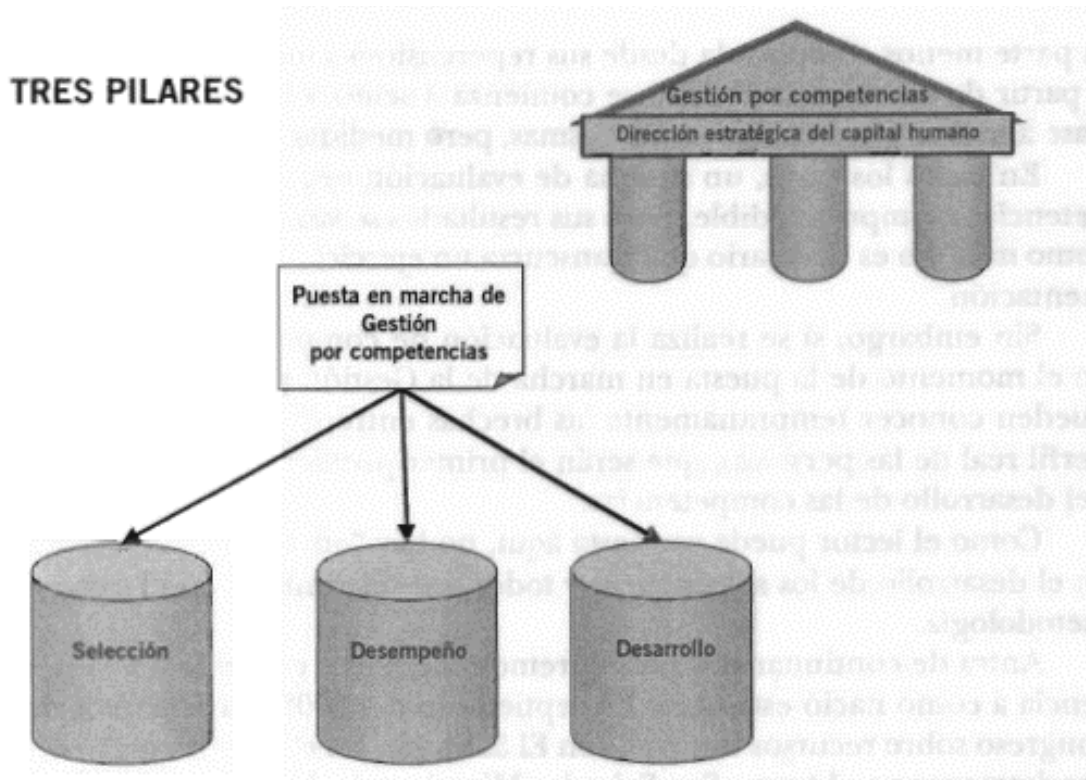
Este modelo busca fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos y promover la transparencia, la eficiencia y la productividad organizacional. El MIPG está compuesto por 7 dimensiones y 19 políticas que deben ser implementadas por las entidades del orden nacional y territorial, y su monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión (FURAG) (Función pública, 2023).

3.2.3. Desarrollo del talento humano

Para (Alles, 2007) la autora destaca la importancia de identificar competencias clave, evaluar el desempeño de manera efectiva y gestionar el aprendizaje del talento humano; implica iniciativas diseñadas para cultivar y mejorar el rendimiento de los empleados, fomentar su crecimiento personal y profesional, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Esto puede incluir actividades como programas de capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de liderazgo, gestión del aprendizaje, entre otras estrategias. El modelo define tres pilares, selección, evaluación del desempeño y desarrollo de competencias.

Figura 5

Modelo desarrollo del talento humano tres pilares.



Nota: Metodología del desarrollo del talento humano. Fuente: (Alles, 2007)

El subsistema de Selección se orienta a asegurar que, desde el inicio, ingresen a la organización individuos que posean las competencias específicas deseadas. En conjunto, estos tres subsistemas buscan crear un ciclo continuo de mejora, desde la selección inicial hasta el constante desarrollo y evaluación, contribuyendo así al crecimiento y éxito general de la organización.

3.2.4. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es fundamental para la gestión del talento humano, el reclutamiento incluye varios pasos clave, como la definición de la necesidad, la identificación de las fuentes de talento, la revisión de las aplicaciones, la selección y la contratación (Armstrong, 2006). Entonces, es un componente clave de la gestión del talento y se refiere al conjunto de procedimientos utilizados para atraer a un número suficiente de candidatos para cubrir una vacante en una organización para (Cappelli, 2008).

Figura 6

Procedimiento reclutamiento.

Identificación de las necesidades:	Definición de la oferta:	Búsqueda de candidatos:	Selección de candidatos:
Identificar las habilidades y competencias necesarias para el puesto que se está reclutando	Definir claramente la oferta de empleo, incluyendo las condiciones de trabajo, los beneficios y las oportunidades de carrera.	Utilizar diferentes métodos para identificar y reclutar candidatos.	Realizar entrevistas y evaluaciones para seleccionar el candidato más adecuado para el puesto.

Nota: Reclutamiento fundamental para la gestión del talento humano. Fuente: (Cappelli, 2008).

3.2.5. Selección

Según Chiavenato, la selección de personal es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación, y la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación.

Figura 7

Selección de personal



Nota: Proceso de selección de personal. Fuente: (Chiavenato, 2009)

La selección de personal en las organizaciones es fundamental para alcanzar altos niveles de productividad. Este proceso debe ser meticuloso, utilizando técnicas y herramientas adecuadas para elegir al mejor candidato que cubra las necesidades del puesto vacante. Se enfatiza la importancia de considerar resultados objetivos de pruebas psicológicas que evalúen la personalidad, coeficiente intelectual, hábitos y actitud del candidato, proporcionando una visión más completa de su idoneidad para el ambiente laboral (Bravo & Delgado, 2022).

3.2.6. Contratación

Es importante que el proceso de contratación se realice de manera estructurada y planificada para garantizar la selección del mejor candidato para su integración efectiva en la empresa.

Figura 8

Proceso de contratación de personal.

Oferta de empleo:	Negociación:	Verificación de antecedentes:	Firma del contrato:	Integración del nuevo empleado:
Se presenta al candidato seleccionado, que incluye los términos y condiciones del contrato, como el salario, los beneficios, las responsabilidades y las expectativas.	llegar a un acuerdo sobre los términos y condiciones del contrato.	Confirmar la información proporcionada por el candidato, como su historial laboral, educativo y criminal.	Se procede a la firma del contrato.	Se lleva a cabo un proceso de integración del nuevo empleado en la organización, que incluye la presentación a los compañeros de trabajo, la capacitación y la orientación sobre las políticas,

Nota: La contratación de personal en la administración de talento humano. Fuente: (Flores et al, 2018)

En cuanto a la orientación en el trabajo, (Bock, 2015) destaca varios principios y prácticas basadas en la experiencia de Google. Algunos de los puntos clave relacionados con la contratación es promover:

- Autonomía y empoderamiento.
- Cultura de transparencia.

3.2.7. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y estructurado mediante el cual se analiza y se juzga el rendimiento laboral de un empleado en relación con los objetivos, estándares

y expectativas establecidos por la organización. Este proceso implica la recopilación, el análisis y la retroalimentación de información sobre las acciones, comportamientos y logros del empleado en su puesto de trabajo (Gaspar, 2021).

Según (Dessler, 2011) las pruebas pueden ser utilizadas para evaluar una variedad de habilidades, conocimientos y comportamientos, como el rendimiento técnico, las habilidades interpersonales o el liderazgo. Los principales tipos de pruebas de desempeño son: Pruebas de habilidades: miden la capacidad de los empleados para realizar tareas específicas. Pruebas de conocimientos: miden la comprensión de los empleados de conceptos o principios específicos. Pruebas de comportamiento: miden la capacidad de los empleados para realizar tareas o comportamientos en el lugar de trabajo. Según (Murphy & Cleveland, 1995), la autoevaluación es el proceso de que los empleados evalúen su propio rendimiento. Este método de evaluación puede ser utilizado para evaluar una variedad de habilidades, conocimientos y comportamientos, como el rendimiento técnico, las habilidades interpersonales o el liderazgo.

La autoevaluación puede ser una herramienta útil para el desarrollo personal de los empleados, ya que les permite reflexionar sobre su propio rendimiento y establecer objetivos para el futuro. Sin embargo, la autoevaluación puede ser subjetiva y puede no ser precisa. Por ello, es importante que la autoevaluación se combine con otros métodos de evaluación.

Para (Stone, Deadrick, & Johnson, 2015) las pruebas de 360 grados son evaluaciones del rendimiento que recopilan información de Múltiples fuentes, como el supervisor director del empleado, los compañeros de trabajo, los subordinados y los clientes, sin embargo, es de importancia aplicar la prueba que más se ajuste a la organización.

3.2.8. Plan de capacitaciones

Es un documento estratégico y organizado que establece las directrices y acciones específicas para el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias en los empleados de una organización. Este plan tiene como objetivo mejorar el desempeño individual y colectivo, alineando las capacidades del personal con los objetivos y necesidades de la empresa (Pérez & Pineda, 2011).

Los objetivos de un plan de capacitaciones pueden ser diversos, como (Bohlander & Snell, 2017):

- Mejorar el rendimiento de los empleados.
- Desarrollar las habilidades y competencias de los empleados.
- Preparar a los empleados para nuevos puestos o responsabilidades.

3.2.9. Retención del talento

En el libro de (Dessler, 2011), aborda la retención del talento humano como un componente crítico para el éxito organizacional. Aunque los detalles exactos pueden variar, algunos de los enfoques y estrategias generales para retener el talento.

Figura 9

Retener el talento humano.

Desarrollo y crecimiento profesional:	Compensación y beneficios competitivos:	Ambiente laboral positivo:	Comunicación efectiva:	Oportunidades de desarrollo de carrera:
Ofrecer oportunidades de desarrollo, capacitación y crecimiento profesional para que los empleados puedan mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras.	Proporcionar una compensación y beneficios atractivos que sean competitivos en el mercado laboral para retener a los empleados más talentosos.	Fomentar un ambiente laboral positivo que promueva la colaboración, el reconocimiento y el bienestar de los empleados.	Mantener una comunicación abierta y efectiva con los empleados para comprender sus necesidades y preocupaciones, y responder a ellas de manera proactiva.	Brindar oportunidades claras de desarrollo de carrera y progresión dentro de la organización para retener a los empleados talentosos y motivados

Nota: Estrategias para retener el talento humano. Fuente: (Dessler, 2011).

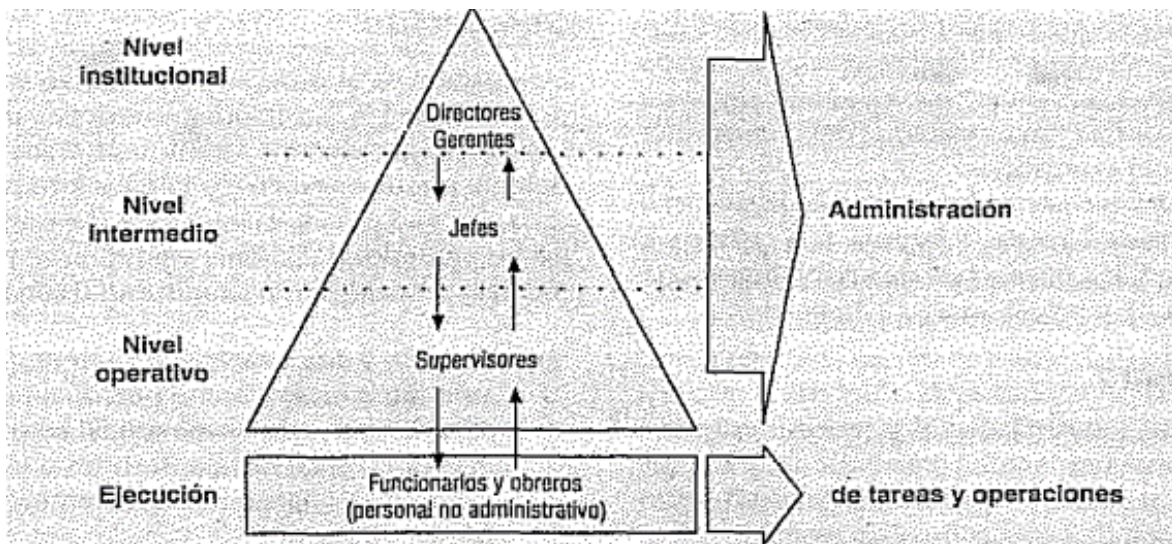
Estos enfoques buscan crear un entorno laboral en el que los empleados se sientan valorados, desafiados y comprometidos.

3.2.10. Perfiles y responsabilidades

Los perfiles y responsabilidades del talento humano variarán en función del tamaño y la estructura de la organización, así como de su cultura y su estrategia empresarial; son las características y funciones que debe cumplir una persona para ocupar un determinado puesto de trabajo. Por eso se refieren a las características y funciones que deben cumplir un profesional del talento humano para desempeñar sus funciones de manera eficaz.

Figura 10

Nivel de funciones.



Nota: Distribucion de funcion y responsabilidades según el nivel. Fuente: (Chiavenato, 2006).

Según (Chiavenato, 2006), los perfiles y responsabilidades son las características y funciones que debe cumplir una persona para ocupar un determinado puesto de trabajo. Sin embargo, en general. Además, sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución.

3.2.11. Planeación del talento humano

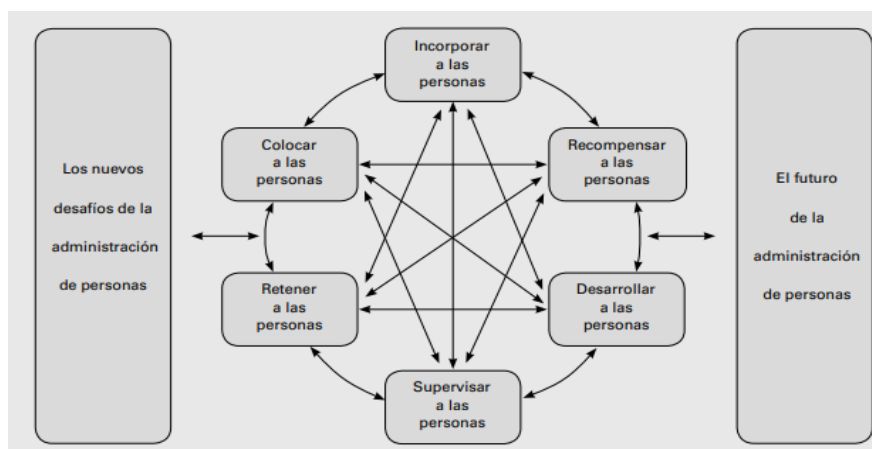
La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso que permite a las organizaciones identificar las necesidades actuales y futuras de profesionales para el logro de los objetivos. La teoría de (Ulrich, 2012) destaca la importancia de la gestión del talento humano como un proceso estratégico para el éxito de la organización. Se enfoca en la alineación de las personas con las estrategias de la organización.

- Experto en Administración y Gestión
- Líder de efectividad y Socio de trabajadores
- Socio estratégico y Agente de cambio

En el ámbito de la gestión del talento humano, se plantea un conjunto integral de responsabilidades que abarcan desde la identificación y atracción de candidatos competentes. La tarea primordial implica hallar, convencer y reclutar a aspirantes que cumplan con los requisitos de manera competitiva. Además, se destaca la importancia de la manera en la que (Chiavenato, 2009) engloba el desarrollo del talento humano.

Figura 11

Gestión del talento humano



Nota: Modelo de la gestión del talento humano. Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

Los objetivos básicos de la planeación según (Rojas, 2007) son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo al personal necesario.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.

4. Diagnóstico

4.1. Metodología del diagnóstico

La metodología mediante el uso de diversas herramientas, técnicas y métodos proporciona una visualización e identificación de los desafíos y/o problemáticas presentes en el proceso de gestión del talento humano. A continuación, se describen las etapas de la metodología del diagnóstico inicial.

Tabla 3

Etapas de la metodología del diagnóstico

Etapa	Descripción
Revisión conceptual	Se realiza un análisis exhaustivo de recursos académicos con el fin de realizar una investigación preliminar y de adquirir una base teórica sólida que permita evaluar y generar propuestas innovadoras en el ámbito de la gestión del talento humano en el INDERBU.
Análisis preliminar	Con el fin de examinar y comprender el funcionamiento general del instituto, se lleva a cabo una revisión inicial con el propósito de detectar necesidades, estableciendo así el punto de partida del estudio.

Etapa	Descripción
Revisión documental	La recopilación de información es fundamental al momento de realizar una investigación, por ende, es crucial ejecutar de manera minuciosa la revisión de los subprocesos de Gestión del Talento humano, teniendo en cuenta las regulaciones y normativas vigentes en el instituto, con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa en lo que respecta al área de talento humano.
Entrevistas	Para ampliar la información recopilada en la fase de análisis preliminar, se organiza una entrevista con la encargada del área de Talento Humano y cargos afines. A través de esta reunión, se busca comprender en detalle la ejecución de los subprocesos y obtener una visión más profunda de su funcionamiento.
Evaluación del cumplimiento	Diseño de una herramienta de evaluación que permite analizar los resultados derivados de la entrevista y la revisión de documentos. Esta herramienta se utiliza para evaluar la situación actual de los subprocesos y organizar de manera estructurada la información recopilada.

Nota: Metodología del diagnóstico.

4.2. Desarrollo del diagnóstico

4.2.1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico

Se llevó a cabo mediante un respaldo de los fundamentos teóricos utilizados en la formulación del problema, mediante la exploración y revisión de tesis realizadas en el ámbito del talento humano, así como la consulta de libros relevantes en la literatura investigada. Se encuentran "Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones" de Idalberto

Chiavenato, en su 6ª Edición; "Administración de recursos humanos" de Dessler, en su 11ª Edición; Murphy y Cleveland "Comprensión de la evaluación del desempeño: conceptos, problemas y técnicas" 2ª Edición. Cappelli "Gestión de talento para el siglo XXI", en su publicación Harvard Business Review. Bohlander, y Snell, "Administración de recursos humanos". 2ª Edición. Alles "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias". Este proceso se realizó con el propósito de identificar los principales referentes teóricos que respaldan el desarrollo de la Gestión Humana, proporcionando así las bases teóricas necesarias para la construcción de diversas herramientas que serán aplicadas en el instituto.

4.2.2. Análisis preliminar

Se efectuó un acercamiento a la institución con el propósito de obtener información detallada sobre su funcionamiento y cultura organizacional. Esto incluyó aspectos como la misión, visión, objeto social, organigrama, mapa de procesos, áreas misionales, número de empleados y cargos, entre otros. Asimismo, se buscó comprender la normativa legal vigente que la rige, dado que se trata de una entidad de carácter público, siendo crucial entender esta reglamentación se vincula con los procesos de Gestión del Talento Humano (GTH).

Actualmente, la entidad cuenta con recursos presupuestarios destinados a la ocupación de 19 puestos de trabajo, distribuidos de la siguiente manera: En la categoría de libre nombramiento y remoción (9), compuestos por nombramientos ordinarios (8) y periodo fijo (1); y en la categoría de carrera administrativa (10), ocupados en provisionalidad (3) y con derechos adquiridos (7).

Al revisar la estructura de personal del instituto, se observa que no hay vacantes definitivas. No obstante, en el transcurso del año, la institución informó a la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC sobre tres (3) vacantes de carrera administrativa, las cuales serán llenadas mediante un proceso de concurso de méritos. En términos de la planta global, se distribuyen roles en niveles

directivos, asesoría, profesional, técnico y asistencial, cubriendo diversas áreas funcionales para el adecuado funcionamiento de la entidad. El último plan de capacitación se diseñó para el 2022, cumplimiento del 80% y se focalizó en el eje temático principal de "Formación General Institucional".

4.2.3. Revisión documental

En la evaluación de la gestión actual del talento humano en el INDERBU, se procedió a examinar la documentación vigente, así como los formatos establecidos por la empresa de cada uno de los subprocesos dentro del área correspondiente. El estado actual de la documentación se presenta detalladamente en la Tabla 4.

Tabla 4

Descripción de la documentación.

Sub-Proceso	Existencia	Descripción
Selección de personal	Si	Actividades necesarias para realizar la selección y vinculación de personal, de acuerdo con los diferentes tipos de vinculación.
Retiro y/o desvinculación de función	Si	Establece los lineamientos, actividades, responsabilidades necesarias para dar un manejo adecuado de la desvinculación o retiro laboral
Administración de historias laborales	Si	Consulta y respuesta en caso de que sea requerido por funcionarios, exfuncionarios o entidades solicitantes.
Manejo y declaración de conflicto de interés	Si	Lineamientos para la prevención, identificación, declaración, manejo y gestión de potenciales conflictos de interés derivados del desarrollo de todas las actividades del INDERBU.

Sub-Proceso	Existencia	Descripción
Programa de desvinculación asistida	Si	Sensibiliza y capacita el personal desvinculado o que esté próximo al retiro del servicio para que afronten el desempleo con actitud positiva y desarrollen estrategias efectivas en busca de un nuevo cargo.
Procedimiento de bienestar laboral	Si	Contribuye al mejoramiento de calidad de vida de los trabajadores participando en actividades de fortalecimiento profesional y personal.
Plan institucional capacitación	Si	Fortalece las capacidades y competencias del talento humano, cubriendo las necesidades de formación y capacitación expresadas por los funcionarios.
Plan estratégico 2023 - 2025	Si	Fortalece las competencias laborales, de bienestar y motivacionales de los colaboradores, mediante la Planeación, desarrollo y evaluación.
Manual de Funciones	Si	Proporciona en detalle las responsabilidades, habilidades y requisitos asociados a cada posición laboral. Ultima versión 17/04/2021
Procedimiento de Entrevista Laboral	No	Sin documentar
Orientación de Personal	No	Sin documentar
Evaluación de Desempeño	No	Sin documentar

Nota: Análisis actual del proceso de gestión de talento humano en INDERBU.

4.2.4. Entrevista

A continuación, se presentan los hallazgos derivados de la entrevista realizada a la coordinadora de talento humano, centrándose en la documentación y subprocesos de la Gestión del Talento Humano (GTH). Esta entrevista adopta un enfoque semiestructurado con el propósito

de ampliar y profundizar en la información que no pudo ser obtenida mediante la revisión documental, brindando así una comprensión más detallada de la ejecución de los subprocesos.

1. ¿Cómo se desarrolla la planificación del recurso humano en INDERBU?

Respuesta: En el instituto, la planificación del recurso humano se desarrolla mediante la identificación de las necesidades actuales y futuras de la organización, alineándose con la metodología MIPG.

El talento humano en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias de las personas que laboran en la administración pública, que contribuyen al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

2. ¿Se lleva a cabo algún tipo de evaluación de rendimiento en la organización?

Respuesta: Sí, en el INDERBU se lleva a cabo una evaluación de rendimiento de los empleados. Este proceso sigue la normativa vigente del Acuerdo N° 6176 de 2018 de la CNSC y Resolución interna N° 13 de 2019, con el objetivo de medir el desempeño laboral en relación con las responsabilidades y metas.

3. ¿Cuál es el procedimiento seguido para realizar el subproceso de reclutamiento, selección y contratación?

Respuesta: El subproceso de reclutamiento, selección y contratación en el INDERBU sigue un protocolo que establece procedimientos estandarizados. Este protocolo se ajusta al manual específico de funciones, requisitos y de competencias laborales vigente. Pero se encuentra solo definido el procedimiento de selección.

4. ¿En el INDERBU se utilizan herramientas de ofimáticas para la gestión de recursos humanos?

Respuesta: Si, Seguimiento del plan anual de capacitación, revisión de hojas de vida, lista de chequeo para la selección de personal, certificado de nombramiento, acta de entrega de cargo, control de historias laborales, solicitud de permiso vacacional, formato de declaración de intereses y conflictos de interés, inducción o reinducción, seguimiento de actividades, formato de entrevista.

5. ¿Existen indicadores de gestión que permitan monitorear y medir el desempeño del proceso de Gestión del Talento Humano (GTH)?

Respuesta: Sí, existe un indicador de gestión en el INDERBU que permiten monitorear y medir solamente el plan de capacitaciones, pero se requieren otros indicadores esenciales para evaluar la eficacia de las estrategias implementadas.

6. ¿La empresa realiza evaluaciones del ambiente laboral?

Respuesta: No.

7. ¿Cuáles considera que son los problemas más críticos que deberían ser revisados?

Respuesta: El principal inconveniente en la gestión del talento humano en el INDERBU radica en que el puesto del encargado del proceso no es de planta; se trata de un profesional de apoyo. Esto genera un cambio en la trazabilidad, ya que la información documentada no queda almacenada en un repositorio documental estandarizado por el contratista.

8. ¿Existen políticas, manuales y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano en vigor?

Respuesta: Sí, existen políticas, manuales y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano en vigor en el INDERBU.

9. ¿El instituto implementa programas informativos con el objetivo de alinear las competencias individuales con las de INDERBU?

Respuesta: Si, reuniones periódicas con el equipo de trabajo.

10. ¿Se ha establecido un plan de servicios y beneficios para los colaboradores en el instituto?

Respuesta: Para los empleados que forman parte de la categoría de carrera administrativa se elabora un Programa de Bienestar, un Plan Institucional de Capacitación (PIC) y un Plan de Incentivos.

4.2.5. Evaluación del cumplimiento

Para poder realizar una evaluación de cumplimiento se hace uso de un instrumento cuantitativo, permitiendo analizar los resultados obtenidos del análisis y diagnóstico de los subprocesos de gestión de talento humano en el INDERBU. El instrumento usado para la evaluación del cumplimiento de los subprocesos se encuentra segmentado como se muestra a continuación:

Tabla 5

Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH

Criterio	Valoración
No cumple	0
En proceso de cumplimiento	1
Se cumple parcialmente	2
Se cumple en mayor parte	3
Se cumple completamente	4

Nota: Instrumento de evaluación para el proceso de GTH.

Posteriormente, se presenta la manera en la que se determinó el porcentaje de los subprocesos de estudio.

Tabla 6*Evaluación de cumplimiento.*

Subproceso	Ítem	Puntaje
Planificación del talento humano	1. Cuenta con información relevante, pero sin trazabilidad del proceso, aplica la gestión MIPG.	Se cumple parcialmente (2)
	1.1.El plan estratégico esta alineado al fortaleciendo las capacidades y competencias de las personas en los aspectos técnico, humano y organizacional, la última versión corresponde al año 2022; pero necesita un proceso continuo y permanente de mejora.	Se cumple parcialmente (2)
	1.2.Proceso debe ser participativo y colaborativo.	En proceso de cumplimiento (1)
	1.3.Cuenta con un procedimiento de gestión de talento humano que cual establece políticas, procedimientos y normas para la planificación del talento humano, pero no se encuentra soporte actualizado de información estandarizada.	Se cumple parcialmente (2)
<i>El puntaje de esta sección es de 16 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento 7 puntos.</i>		
Perfiles y responsabilidades	2. Se encuentran definidos los cargos, pero no se tiene estandarizado el manual de perfiles y responsabilidades a la fecha.	Se cumple en mayor parte (3)
	2.1 El proceso tiene el cumplimiento del perfil, se definen los cargos documentados con el objetivo del cargo.	Se cumple parcialmente (2)

Subproceso	Ítem	Puntaje
	2.2.Los perfiles profesionales están de acuerdo con el área de trabajo.	Se cumple en mayor parte (3)
	2.3.Existe un proceso formal de contratación pública según el perfil del cargo.	Se cumple parcialmente (2)
<i>El puntaje de esta sección es de 16 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento de 10 puntos.</i>		
	3.Identificación de posibles candidatos a las vacantes disponibles, a partir del uso de fuentes internas y externas.	Se cumple parcialmente (2)
	3.1.Publicación de las oportunidades de empleo disponibles, solamente a través del sitio web del INDERBU.	Se cumple parcialmente (2)
	3.2.Evaluación de los resultados del reclutamiento, no existe.	No cumple (0)
Reclutamiento, Selección y Contratación	3.3.No hay claridad de los criterios de selección.	Se cumple parcialmente (2)
	3.4.Pruebas de idoneidad para el cargo y el periodo de prueba para el cargo.	Se cumple en mayor parte (3)
	3.5.Proceso de selección tiene en cuenta la realización de entrevistas y exámenes de ingreso.	Se cumple completamente (4)
	3.6.Notificación de la resolución a los candidatos no seleccionados.	Se cumple parcialmente (2)
	3.7.Pruebas de idoneidad para el cargo y el periodo de prueba para el cargo.	Se cumple en mayor parte (3)
<i>El puntaje de esta sección es de 32 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento de 18 puntos.</i>		
	4.Se lleva a cabo la orientación e inducción para el personal recientemente incorporado en el	Se cumple en mayor parte (3)

Subproceso	Ítem	Puntaje
Capacitación y Evaluación de desempeño	instituto. Los colaboradores reciben poca información laboral.	
	4.1.Reglamento interno detalla los valores y normativas institucionales que deben cumplirse.	Se cumple completamente (4)
	4.2.No se cuenta con actualización de los manuales de funciones.	En proceso de cumplimiento (0)
	4.3.Efectivamente se lleva a cabo la evaluación de desempeño y se cuenta con la documentación referente a esto.	Se cumple en mayor parte (3)

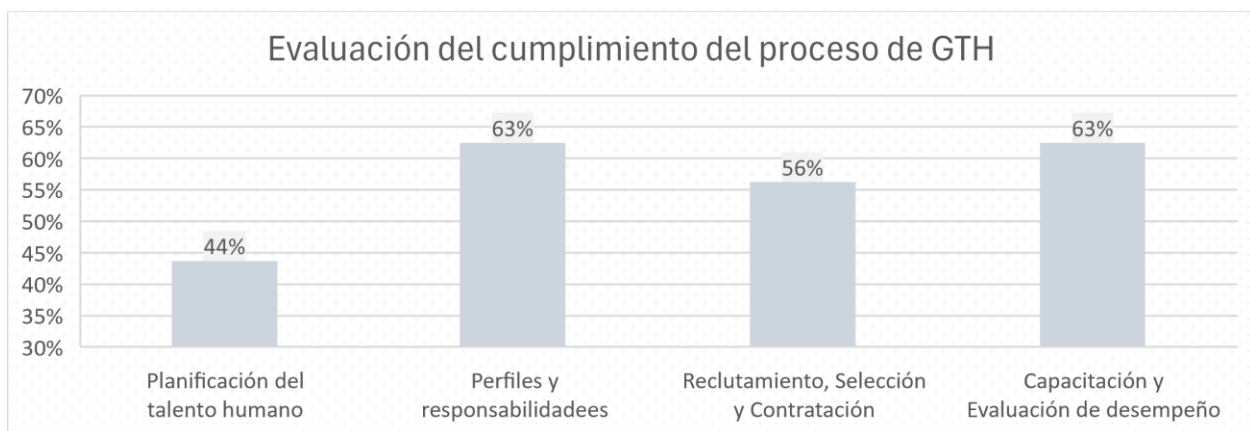
El puntaje esta sección es de 16 puntos, se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento 10 puntos.

Nota: Valoración del grado de cumplimiento.

El análisis de los porcentajes obtenidos en cada subproceso de gestión del talento humano proporciona una visión más amplia del instituto. Aunque los resultados sugieren ciertas fortalezas en cada área, también revelan áreas con oportunidad de mejora.

Figura 12

Resultados de la evaluación del cumplimiento de GTH



Nota: Se observan los resultados del cumplimiento del GTH en el INDERBU.

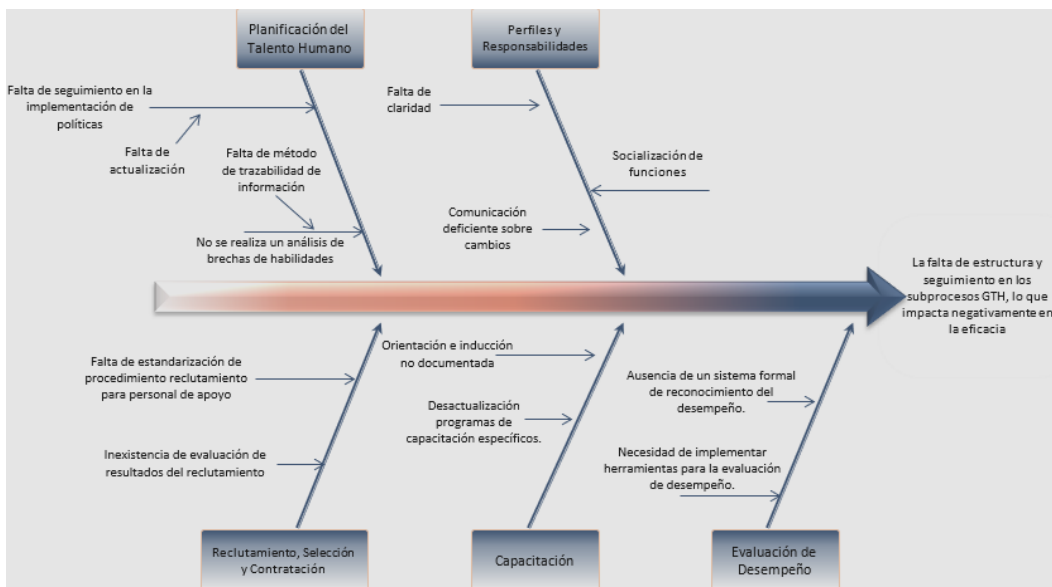
En la planificación del talento humano, la puntuación del 44% indica cierta deficiencia, evidenciando una necesidad de mayor atención en la actualización y seguimiento de los registros de empleados. En cuanto a los perfiles y responsabilidades, el 63% sugiere una formalización aceptable, al igual que el área de Capacitación y Evaluación de desempeño. Por otro lado, el área de reclutamiento, selección y contratación presenta el 56%, no obstante, la falta de actualización en la documentación de orientación e inducción señala una oportunidad de mejora.

4.2.6. Diagrama de Ishikawa

Con base en la información recopilada hasta este momento, se procede a elaborar el diagrama de Ishikawa para la identificación del problema y el conjunto de causas asociadas al mismo. El diagrama de Ishikawa, también conocido como Diagrama Causa-Efecto o Espina de pescado, a continuación, se presenta la imagen correspondiente.

Figura 13

Diagrama de Ishikawa



Nota: Causas y efectos de los problemas encontrados en el área de gestión del talento humano INDERBU.

4.2.7 Conclusiones del diagnóstico

El Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga cuenta con procesos establecidos que abarcan la gestión del talento humano, sin embargo, se identifican áreas que requieren presentan oportunidad de mejora para garantizar una gestión más eficiente y acorde a los lineamientos del MIPG. Entre las recomendaciones más destacadas se resalta:

- La introducción de un procedimiento formal para las entrevistas laborales, esto con el fin de asegurar que los procesos se lleven a cabo de manera justa e imparcial, contribuyendo a una selección de personal más estructurada y eficiente.
- La implementación de un programa formal de orientación para nuevos colaboradores, buscando la adaptación rápida y efectiva de los nuevos miembros al entorno laboral y a los objetivos del instituto, promoviendo una integración exitosa y una cultura laboral positiva.
- Se recomienda la instauración de un proceso formal de evaluación de desempeño. Este permitiría medir el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y metas de INDERBU, reconociendo el desempeño excepcional y del mismo modo permitiendo identificar las necesidades de desarrollo y formación de los colaboradores para fortalecer sus competencias.

En cuanto a las áreas específicas con oportunidad de mejora identificadas en el proceso de subcontratación, se destaca la necesidad de mejorar los procesos de selección y reclutamiento. La falta de estándares mínimos y la desactualización o ausencia de documentos pueden conducir a la elección de personal no idóneo, afectando la productividad y generando un impacto negativo en el clima laboral. Además, se señala una deficiencia en el proceso de capacitación, donde la falta de

un sistema formal de evaluación limita la capacidad de la organización para medir la efectividad de las iniciativas de formación y la adaptación a las necesidades cambiantes de los empleados.

5. Formulación del plan de mejoramiento

Al culminar la revisión del diagnóstico para el proceso de gestión del talento humano en el Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga, se elaboran propuestas de mejora que incluyen estrategias y acciones concretas destinadas a abordar las debilidades detectadas y reforzar los subprocesos de gestión de talento humano con el objetivo de establecer un plan de acción. Posteriormente, se identifican las causas de las dificultades halladas en el diagnóstico correspondientes a cada subproceso detallando soluciones, resultados esperados y el concepto de la empresa frente a las propuestas formuladas.

Mediante una sesión programada se expuso el plan de acción con la coordinadora del proceso de gestión de talento humano, la cual analiza la viabilidad de llevar a cabo las propuestas según su relevancia y la dirección estratégica del instituto, garantizando que las propuestas de mejora estén sólidamente fundamentadas, sean específicas y estén en sintonía con las metas estratégicas de INDERBU. El plan concluyente se adjunta para su visualización (Apéndice B).

6. Diseño de herramientas ofimáticas

Para fortalecer y agilizar las labores vinculadas a la de Gestión de Talento Humano en INDERBU, se ha llevado a cabo la creación de tres herramientas ofimáticas utilizando Microsoft Excel, esto, con el propósito de optimizar diversas funciones, como la evaluación del desempeño, el control del ausentismo y la medición del clima laboral. Es relevante mencionar que con el desarrollo de estas herramientas se busca responder al plan de acción establecido previamente.

6.1.Herramienta ofimática para el control del ausentismo

En la actualidad, el Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga no cuenta con un procedimiento formal para el manejo del ausentismo. El proceso vigente requiere la participación del empleado que solicita el permiso, su supervisor directo y el departamento de recursos humanos.

Este proceso se lleva a cabo mediante un documento impreso (formulario) el cual debe contener información del empleado, el motivo de su solicitud y cualquier documentación adicional necesaria. Una vez el documento es completado, se presenta al supervisor directo para su firma, así como al departamento de recursos humanos para su aprobación y posteriormente, se realiza el respectivo archivo del documento por parte del coordinador de recursos humanos. Con el objetivo de optimizar y mejorar el proceso actual, se propusieron dos alternativas. La primera alternativa propone utilizar la plataforma web www.typeform.com, esta plataforma está diseñada para simplificar la recolección de información y datos mediante la creación de formularios digitales en línea, permitiendo realizar seguimientos eficientes y efectivos de las solicitudes, posibilitando así la generación de un historial más práctico que el del sistema actual.

Por otro lado, la segunda alternativa plantea la migración de datos, es decir, transformar el formato del documento físico a digital utilizando una herramienta proporcionada por el paquete Office (Excel) facilitando el paso de información entre colaboradores, agilizando el proceso y reduciendo los riesgos asociados con la pérdida de información, al mismo tiempo que promueve mayor organización en el proceso de control del ausentismo.

6.1.1 Creación de la herramienta ofimática para el Control del Ausentismo

La creación de la herramienta ofimática surgió como respuesta a la búsqueda constante de eficiencia y organización en la gestión del control del ausentismo de INDERBU.

Por ende, la elaboración del formulario digital a través de la plataforma Typeform consideró la secuencia de las aprobaciones necesarias para la validación del permiso laboral. Inicialmente, se estableció que el proceso comienza con la aprobación del jefe inmediato, quien recibe de manera automática un correo electrónico en el momento en que el empleado selecciona su dependencia laboral al solicitar el permiso. Una vez se ha recibido la aprobación del jefe inmediato, se lleva a cabo la generación de un nuevo correo dirigido al departamento de recursos humanos con el propósito de obtener el aval final y archivar la información brindada por el solicitante para el permiso correspondiente.

De igual manera, para la elaboración del formato digital con la herramienta Microsoft Excel, se consideró la misma secuencia de aprobaciones que la de la alternativa anterior, al instante en que el formato de Excel se encuentre totalmente diligenciado este se debe enviar por correo electrónico al jefe inmediato con copia al departamento de recursos humanos para dar pronta respuesta a todos los destinatarios sobre el estado de su solicitud y realizar se respectivo archivo. Es de importancia mencionar que el formato físico preexistente en la empresa fue la base para la creación del formato digital, ya que, al tratarse de una migración de datos, se busca transformar el formato físico a otro formato más práctico realizando modificaciones sobre la información requerida para la solicitud del permiso (Apéndice C).

6.1.2 Implementación de la herramienta ofimática para el Control del Ausentismo

Para la implementación de la herramienta de control del ausentismo que hace uso de la plataforma Typeform se necesitó la aprobación del departamento de recursos humanos y el área de sistemas. En primer lugar, se presentó la propuesta con instructivos para el empleado que desea solicitar el permiso (Apéndice D) y otro para el departamento de recursos humano y los jefes inmediatos de cada área (Apéndice E). Del mismo modo, se consolidó una secuencia para

optimizar la ejecución de la herramienta. Sin embargo, esta propuesta no fue posible implementarla, ya que, aunque se contaba con la aprobación del departamento de recursos humanos, el área de sistemas no la autorizó. La razón dada fue que, al tratarse de una versión gratuita, la plataforma Typeform presenta vulnerabilidades en la seguridad de la información y la protección de datos no cumple con las normas del instituto.

En vista de lo anterior, se decidió implementar la herramienta correspondiente a la migración de datos hacia el formato digital creado en Excel. Al igual que la propuesta anterior, se elaboró un instructivo para orientar a los colaboradores sobre el uso del nuevo formato (Apéndice F) en donde se expone como acceder al formato, la información que se requiere y como enviarlo.

6.2. Herramienta Ofimática para la Medición del Clima Organizacional

Para analizar el clima organizacional, se creó una herramienta ofimática que permite obtener una visión amplia de la situación actual en el Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga tomando en cuenta las diferentes variables que influyen en el ambiente laboral.

6.2.1 Creación de la herramienta ofimática para la medición del clima laboral

Inicialmente para la creación de la herramienta ofimática de medición del clima organizacional, se creó una encuesta en Google Forms con el objetivo de tener mayor simplicidad y poder garantizar el anonimato de los participantes al momento de realizarla. La encuesta consta de 26 preguntas las cuales abarcan las dimensiones de Identidad Institucional, Liderazgo, Relaciones interpersonales, Comunicación e Integración y por último, Reconocimiento y Recompensa (Apéndice G).

Tabla 7*Dimensiones de evaluación de clima laboral.*

Dimensión	Item
Identidad Institucional	Estoy familiarizado/a con la razón de ser del instituto y lo que aspira a lograr en el futuro.
	Considero que el instituto está comprometido con el logro de sus objetivos y estos son alcanzables.
	La organización tiene una política clara y sólida de desarrollo sostenible y responsabilidad social.
	Tengo una comprensión clara de las responsabilidades de mi cargo. Tengo acceso a todas las herramientas, materiales y equipos que necesito para realizar mi trabajo de manera efectiva.
Liderazgo	Mi jefe inmediato es un buen tomador de decisiones y me da la información que necesito para hacer mi trabajo.
	Mi jefe inmediato me motiva a alcanzar mis objetivos.
	Mi jefe inmediato me da retroalimentación regular sobre mi trabajo.
	Mi jefe inmediato actúa de manera ética en el trabajo.
	Mi jefe inmediato planifica y organiza de forma adecuada las actividades del grupo.
	Mi jefe inmediato se preocupa por mi bienestar personal. Mi jefe inmediato está abierto/a a escuchar mis ideas y opiniones.
Relaciones Interpersonales	Me siento cómodo/a trabajando con mis compañeros.
	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo cuando la necesito.
	Mis compañeros de trabajo están comprometidos con los objetivos del instituto.
Comunicación e Integración Psicosocial	La comunicación en mi área de trabajo es clara, abierta y efectiva. Los empleados de mi área de trabajo comparten información útil entre sí.
	Hay buena comunicación entre diferentes áreas.
	El instituto proporciona a los empleados un ambiente de trabajo seguro y saludable.
	Tengo conocimiento sobre a quién debo acudir cuando se presenta un problema.
	Me siento cómodo/a trabajando en el instituto.

Dimensión	Item
	Me siento seguro/a de que puedo reportar cualquier caso de acoso o discriminación sin temor a represalias
Recompensa y Motivación	El instituto ofrece a los empleados oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.
	El instituto ofrece a los empleados oportunidades para ascender en el instituto.
	El instituto ofrece a los empleados actividades de bienestar.
	El instituto reconoce mi trabajo y mi contribución al mismo.

Nota: Evaluación de clima laboral, según las dimensiones abordar para el personal del INDERBU.

6.2.2 Implementación de la herramienta ofimática para la medición del clima laboral

Para asegurar la participación y confidencialidad en las respuestas, la implementación de la encuesta sobre el clima laboral se llevó a cabo en las instalaciones del instituto, para esto se proporcionó un espacio apropiado con el equipo tecnológico necesario y se estableció un cronograma flexible para su aplicación, del mismo modo con el objetivo de garantizar la participación de todos los funcionarios se emitió un comunicado informativo detallado (Apéndice H) en el que se explicaba el objetivo de la encuesta, la importancia de su participación, las instrucciones para completarla y la garantía de confidencialidad de las respuestas.

Este proceso resultó exitoso, con una alta tasa de participación, lo que permitirá utilizar los datos obtenidos para identificar áreas de mejora en el clima laboral y tomar las medidas pertinentes para mejorar el ambiente de trabajo en la institución.

6.3. Herramienta Ofimática para la Evaluación del Desempeño

La evaluación 90°, también conocida como evaluación vertical, es una metodología de evaluación del desempeño individual donde el supervisor directo evalúa el rendimiento del colaborador. Se le llama "90°" porque la evaluación fluye en una sola dirección, del superior al subordinado (Lisa, 2023). Esta metodología ofrece una serie de ventajas como su dinámica

implementación, su enfoque claro en la perspectiva del supervisor y la comunicación directa que permite.

6.3.1 Creación de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

El análisis del desempeño laboral para el instituto propone aplicar la metodología de evaluación 90 grados. Al seguir este enfoque de evaluación vertical, se facilita una comunicación directa y clara entre el supervisor y el colaborador, lo que permite identificar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo personalizados de manera efectiva (Matute & Serrano, 2021).

Cada competencia evaluada está asociada con cinco posibles escenarios que reflejan el desempeño del evaluado en relación con esa competencia específica. Estos escenarios se han desarrollado considerando las habilidades necesarias para cada cargo dentro de INDERBU y se basan en el instructivo de perfiles de cargos del instituto.

En el proceso de evaluación de desempeño, se consideran diversas áreas y habilidades que son fundamentales para el éxito en el entorno laboral. Cada una de estas áreas y habilidades se evalúa utilizando una escala de puntajes que va desde "Muy Bajo" hasta "Muy Alto", reflejando diferentes niveles de desempeño. A continuación, se detallan las áreas de evaluación y las preguntas asociadas a cada una.

Tabla 8

Evaluación de desempeño

Item	Pregunta
Habilidades y Capacidades del Cargo	El/la evaluado/a comunica ideas complejas de forma clara y concisa.
	El/la evaluado/a escucha activamente y demuestra comprensión de los demás.
	El/la evaluado/a redacta informes y correos electrónicos claros y libres de errores.

	<p>El/la evaluado/a se expresa con seguridad y fluidez en público.</p> <p>El/la evaluado/a utiliza lenguaje corporal adecuado en sus comunicaciones.</p>
Comunicación	<p>El/la evaluado/a escucha activamente y demuestra comprensión de los demás.</p> <p>El/la evaluado/a redacta informes y correos electrónicos claros y libres de errores.</p> <p>El/la evaluado/a se expresa con seguridad y fluidez en público.</p> <p>El/la evaluado/a utiliza lenguaje corporal adecuado en sus comunicaciones.</p>
Trabajo en equipo	<p>El/la evaluado/a trabaja de manera efectiva con compañeros de diferentes estilos.</p> <p>El/la evaluado/a demuestra disposición para ayudar y apoyar a otros miembros del equipo.</p> <p>El/la evaluado/a comparte información y recursos con el equipo.</p> <p>El/la evaluado/a asume un rol activo en la resolución de problemas y toma de decisiones.</p> <p>El/la evaluado/a contribuye al logro de objetivos comunes del equipo.</p>
Liderazgo	<p>El/la evaluado/a inspira y motiva a otros a alcanzar objetivos.</p> <p>El/la evaluado/a toma decisiones oportunas y basadas en la evidencia.</p> <p>El/la evaluado/a delega tareas y responsabilidades de manera efectiva.</p> <p>El/la evaluado/a crea un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.</p> <p>El/la evaluado/a fomenta el desarrollo y crecimiento profesional del equipo.</p>
Capacidades Institucionales	<p>El/la evaluado/a conoce y aplica los valores y principios del INDERBU.</p> <p>El/la evaluado/a está comprometido/a con la misión y visión del INDERBU.</p> <p>El/la evaluado/a demuestra un alto nivel de compromiso con su trabajo.</p> <p>El/la evaluado/a cumple con las normas y procedimientos del INDERBU.</p>

El/la evaluado/a contribuye al buen funcionamiento del INDERBU.

Nota: Área de desempeño laboral bajo la estrategia 90°.

6.3.2 Implementación de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

Al implementar la metodología de evaluación 90 grados de manera alineada con los objetivos y las necesidades del instituto, se busca mejorar la efectividad en la evaluación del desempeño, identificar oportunidades de desarrollo y promover un ambiente laboral que fomente el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

En la herramienta de evaluación de desempeño utilizada en el ámbito interno del instituto (Apéndice I), se implementó un enfoque para medir las competencias del personal. Este enfoque permite obtener retroalimentación del desempeño en las competencias clave requeridas para cada puesto de trabajo. Es importante destacar que en este proceso de evaluación no se incluyen clientes como evaluadores, dado que la interacción cliente-colaborador es limitada en el instituto.

7. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento realizado anteriormente ayuda a identificar posibles mejoras en el proceso de la gestión del talento humano. La implementación de las herramientas creadas para el instituto busca facilitarle tanto al colaborador que hará uso de ellas como al área encargada de llevar los registros de las actividades correspondientes al ausentismo, clima laboral y evaluación de desempeño, entre otras.

7.1. Propuesta de Mejoramiento para el control de ausentismo

La actual gestión de permisos en el instituto presenta una evidente necesidad de mejora. El sistema manual actual es ineficaz y desorganizado, lo que genera inconvenientes tanto para los funcionarios como para la institución. La migración de datos para el formato de la solicitud y

aprobación (Apéndice C) y seguimiento de permisos (Apéndice J) se presenta como la solución ideal para optimizar este proceso.

Este sistema traería consigo una serie de beneficios para todos los involucrados. Los funcionarios podrán solicitar y aprobar permisos de forma rápida y sencilla, ahorrando tiempo y esfuerzo. El instituto, por su parte, podrá tener un registro más preciso y actualizado de las ausencias, lo que permitirá una mejor planificación y asignación de recursos. Además, se reducirá el impacto negativo de las ausencias en la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para llevar a cabo esta iniciativa, se desarrollaron tres herramientas: un formato de solicitud de permisos, un instructivo para guiarlos en su uso y un formato de seguimiento y control del ausentismo para el área de Talento Humano.

7.2 Propuesta de mejoramiento de Perfiles y Responsabilidades

Se propone un programa de Funciones y Responsabilidades (Apéndice K) que se ha diseñado para proporcionar una estructura clara y organizada de los roles dentro de la Planta Global de la empresa. Este documento se compone de varios elementos que son fundamentales para la gestión efectiva de recursos humanos y la optimización de procesos:

- **Denominación del Empleo:** Cada puesto tiene una denominación específica que lo identifica de manera única en toda la organización, facilitando la comunicación y la asignación de responsabilidades.
- **Código y Grado:** Se asigna un código y se define el grado de responsabilidad de cada puesto, lo que permite una gestión eficiente y una clara comprensión de la jerarquía organizativa.

- Dependencia y Jefatura Inmediata: Se especifica la dependencia de cada puesto dentro de la estructura organizativa y se identifica claramente el superior directo, asegurando una comunicación efectiva y una supervisión adecuada.
- Propósito Principal y Descripción de Funciones Esenciales: Se describe de manera precisa el propósito y los objetivos principales asociados a cada puesto, junto con una detallada descripción de las responsabilidades y tareas esenciales que deben llevarse a cabo.
- Contribuciones Individuales (Criterios de Desempeño): Se establecen los criterios de desempeño y las contribuciones esperadas de cada empleado, proporcionando estándares claros para la evaluación y el desarrollo del personal.
- Conocimientos Básicos o Esenciales: Se especifican los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para desempeñar eficientemente cada puesto, facilitando la selección y capacitación del personal.
- Requisitos de Estudio y Experiencia: Se definen los niveles educativos y la experiencia laboral requerida para cada posición, garantizando la idoneidad de los candidatos y empleados en sus roles respectivos.
- Disciplinas Académicas: Se mencionan las disciplinas académicas o áreas de conocimiento relevantes para cada puesto, respaldando la formación continua y el desarrollo profesional del personal.

En conjunto, este proporciona una guía completa y estructurada que ayuda a alinear las funciones y responsabilidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos del instituto, fomentando así un ambiente laboral organizado

Este documento ha sido diseñado para proporcionar una guía detallada sobre las funciones, responsabilidades y expectativas asociadas a cada puesto de trabajo. Desde los niveles directivos hasta el personal asistencial, cada perfil de cargo ha sido analizado y descrito para garantizar una estructura organizativa. El objetivo de su estructura es para que sirva como una herramienta fundamental a la asignación adecuada de tareas, la evaluación objetiva del desempeño y el desarrollo profesional de los colaboradores. Su implementación facilita la alineación de objetivos, el establecimiento de estándares de rendimiento y contribuye significativamente al éxito y la competitividad del instituto en el mercado actual.

- **Directivo:** En el nivel directivo, se encuentran cargos clave como el Director General, Subdirectores Administrativo y Financiero, Operativo, Técnico, y Jefe de Oficina de Control Interno. Cada uno de estos roles tiene un propósito principal que abarca desde la dirección estratégica hasta la supervisión operativa y financiera, asegurando la eficiencia y cumplimiento de normativas.
- **Asesor:** Los puestos a nivel asesor, como el Jefe de Oficina Asesora Jurídica y Asesor, aportan conocimientos especializados para respaldar la toma de decisiones estratégicas y garantizar el cumplimiento legal y normativo del instituto.
- **Profesional y Técnico:** En el ámbito profesional y técnico, se incluyen profesionales universitarios y técnicos con diferentes grados de responsabilidad. Estos colaboradores desempeñan funciones específicas dentro de sus áreas de competencia, contribuyendo al logro de objetivos operativos y técnicos de INDERBU.
- **Asistencial:** Los roles asistenciales, como Auxiliar Administrativo y Secretaria Ejecutiva, proporcionan apoyo administrativo y ejecutivo directo a los niveles

directivos y profesionales, asegurando el funcionamiento eficiente de las áreas y la gestión adecuada de la información.

Cada perfil de cargo se relaciona directamente con las descripciones detalladas en el programa de Funciones y Responsabilidades, donde se especifican las funciones esenciales, contribuciones individuales, requisitos de estudio y experiencia, y disciplinas académicas necesarias para cada puesto. Esta estructura facilita la asignación de responsabilidades, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional dentro de la organización, promoviendo así un ambiente de trabajo organizado y eficiente.

7.3 Propuesta de mejoramiento de selección y reclutamiento de personal.

El proceso de selección y contratación de personal en el INDERBU se concibe como un filtro estratégico que permite la entrada a la organización a aquellos individuos que poseen las competencias y habilidades deseadas para desempeñar eficazmente sus funciones.

En línea con la cita de Chiavenato (2008), la selección de personal se convierte en un proceso clave para asegurar que se incorporen al equipo de trabajo aquellas personas que mejor se adapten a los perfiles de cargos establecidos en el perfil de funciones. Para lograr una mejora efectiva en este proceso, se han diseñado tres secciones fundamentales: la definición de los filtros de selección, el procedimiento de selección y contratación, y el reglamento interno de trabajo.

Los filtros de selección incluyen la entrevista laboral, los test psicológicos y la prueba de conocimiento, todos diseñados para evaluar las habilidades técnicas, comportamentales y cognitivas de los aspirantes. Este enfoque garantiza una contratación basada en criterios objetivos y relevantes para el desempeño exitoso en la entidad, en cumplimiento con las normativas legales y laborales vigentes.

El Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga (INDERBU) se encuentra en mejora continua, por ende, la clave para evitar posibles fallas y garantizar la selección de talento idóneo radica en establecer criterios claros de selección, digitalizar procesos, estandarizar entrevistas, implementar pruebas pertinentes, realizar revisiones continuas, brindar capacitación al personal y mantener una comunicación transparente y efectiva con los candidatos.

En este sentido, es fundamental proponer un instructivo de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de personal (Apéndice L), para esto se propone comenzar por definir claramente los criterios de selección basados en el perfil del cargo, nivel del cargo, competencias comportamentales, conocimientos básicos esenciales y requisitos de experiencia.

A continuación, se plantea un procedimiento estandarizado para el proceso de reclutamiento de contratistas a través de la modalidad OPS, que corresponde al 90% del personal del Instituto de la Juventud, el Deporte y la Recreación (INDERBU). El proceso de reclutamiento de personal en el INDERBU se lleva a cabo de manera estructurada y transparente, siguiendo las actividades definidas en este instructivo. Iniciando con la solicitud formal del listado de cargos vacantes por parte del director, quien posteriormente elabora el listado correspondiente con la colaboración del profesional encargado de la Gestión del Talento Humano.

Tabla 9

Planteamiento de procedimiento para contratistas.

Actividad	Descripción	Responsable	Documento / Registro
Evaluación de Necesidades específicas del cargo	Analizar detalladamente las necesidades operativas, técnicas y profesionales del cargo a contratar bajo la modalidad OPS.	Subdirección Administrativa y Financiera	Informe de Necesidades del Cargo

Actividad	Descripción	Responsable	Documento / Registro
Definición de Perfil Profesional	Detallar el perfil profesional, técnico o especializado requerido para el cargo, incluyendo competencias, habilidades y experiencia necesarias.	Subdirección Administrativa y Financiera	Perfil del Cargo OPS
Elaboración de Términos de Referencia	Redactar los términos de referencia o pliego de condiciones con base en las necesidades y perfil del cargo, incluyendo responsabilidades y entregables.	Subdirección Administrativa y Financiera	Términos de Referencia OPS
Solicitar Listado de cargos vacantes	El director solicita el listado de vacantes a la oficina de Gestión del Talento Humano.	Subdirección Administrativa y Financiera	PA.08-F05 Comunicaciones Internas y Externas y/o Correo Electrónico
Elaborar listado de vacantes	El Profesional de Gestión del Talento Humano elabora el listado de vacantes y lo envía al Director.	Subdirección Administrativa y Financiera	Listado de Vacantes de Contratistas
Proceso de Selección de Contratistas	Se realiza el proceso de selección directa de contratistas basado en los términos de referencia y la evaluación de propuestas o currículos.	Subdirección Administrativa y Financiera	Evaluación de Propuestas / Currículos
Capacitación sobre Normativas y Obligaciones	Brindar capacitación al contratista seleccionado sobre las normativas, obligaciones contractuales y éticas a cumplir durante la ejecución del contrato.	Subdirección Administrativa y Financiera	Certificados de Capacitación
Establecimiento de Indicadores de Gestión	Definir indicadores de gestión y resultados esperados para evaluar el desempeño y cumplimiento de metas durante la ejecución del contrato.	Subdirección Administrativa y Financiera	Indicadores de Gestión y Resultados

Actividad	Descripción	Responsable	Documento / Registro
Revisión y Aprobación del Contrato OPS	Verificar que el contrato de OPS cumpla con todas las disposiciones legales, financieras y técnicas requeridas antes de su formalización.	Asesor Jurídico / Subdirección Administrativa	Contrato de OPS Revisado y Aprobado
Selección por Contratación Directa	Realizar el proceso de selección directa de contratistas basado en los términos de referencia y la evaluación de propuestas o currículos.	Subdirección Administrativa y Financiera	Evaluación de Propuestas / Currículos
Seguimiento Continuo del Contrato OPS	Realizar seguimientos periódicos para monitorear el cumplimiento de obligaciones, metas, calidad del servicio y satisfacción del cliente interno.	Subdirección Administrativa y Financiera	Informes de Seguimiento y Evaluación Continua
Evaluación Final y Renovación del Contrato	Evaluar el desempeño del contratista al finalizar el contrato, considerando renovación, modificación o finalización según resultados obtenidos.	Subdirección Administrativa y Financiera	Evaluación Final del Contrato y Decisiones Correspondientes
Notificación y Aceptación del Contratista	Se notifica al contratista seleccionado y se verifica su aceptación del contrato de OPS.	Subdirección Administrativa y Financiera	Carta de Aceptación del Contrato OPS
Registro y Afiliación a Entidades Correspondientes	Se realiza el registro del contratista en entidades como ARL, EPS, AFP, según corresponda.	Subdirección Administrativa y Financiera	Soportes de Afiliación a Entidades
Elaboración de Contrato OPS	Se elabora el contrato de Obra o Labor Prestación de Servicios (OPS) para el contratista seleccionado.	Subdirección Administrativa y Financiera	Contrato de Prestación de Servicios
Archivo y Documentación de Contratación OPS	Organizar y archivar toda la documentación relacionada con el proceso de contratación, ejecución del contrato y evaluaciones de desempeño.	Subdirección Administrativa y Financiera	Expediente Completo de Contratación y Evaluaciones

Nota: Propuesta de procedimiento para la contratación bajo modalidad OPS.

Todo el proceso se desarrolla bajo la supervisión y responsabilidad de la Subdirección Administrativa y Financiera del INDERBU, garantizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la adecuada incorporación del personal en la entidad.

Esto implica detallar las habilidades técnicas y blandas necesarias, considerar el nivel jerárquico del puesto, identificar competencias clave, especificar conocimientos indispensables y determinar la experiencia requerida para cada posición. Esta fase de establecimiento de criterios sólidos sienta las bases para un reclutamiento efectivo y alineado con las necesidades y objetivos del INDERBU.

Al finalizar el contrato de Obra o Labor de Prestación de Servicios (OPS) con un contratista seleccionado, es fundamental considerar su desempeño y cumplimiento durante la ejecución del contrato para futuras contrataciones. Este proceso se lleva a cabo bajo la supervisión y responsabilidad de la Subdirección Administrativa y Financiera del INDERBU, asegurando el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la incorporación adecuada del talento humano en la entidad.

El archivo y organización de toda la documentación relacionada con el proceso de contratación, ejecución del contrato y evaluaciones de desempeño es crucial para evaluar el rendimiento del contratista al finalizar el contrato. Este expediente completo de contratación y evaluaciones proporciona una visión integral de la contribución del contratista durante su período de servicio.

7.4. Propuesta de mejoramiento del Procedimiento de Orientación al personal.

La orientación efectiva del personal es un paso crucial para asegurar su integración exitosa en las actividades y responsabilidades dentro de la entidad, lo que contribuye directamente a mejorar la calidad del trabajo y aumentar la productividad en el Instituto de la Juventud, el Deporte

y la Recreación de Bucaramanga. Con el objetivo de optimizar este proceso, se ha diseñado un instructivo que aborda dos secciones fundamentales: el contenido de la inducción y el procedimiento de orientación al personal.

En la sección de contenido de la inducción, se establece un instructivo que detalla la metodología y el procedimiento (Apéndice M) de los temas esenciales a tratar durante la orientación del personal. Este proceso de integración es fundamental para garantizar un ambiente laboral seguro, saludable y productivo para todos los colaboradores del INDERBU. Por lo tanto, además de la familiarización con el cargo a desempeñar, el instructivo se centra en aspectos clave de seguridad y salud en el trabajo, promoviendo el cumplimiento de normativas y prácticas seguras dentro de la organización. El contenido del instructivo abarca desde la presentación general del instituto, políticas y estructura organizativa hasta la explicación detallada de las responsabilidades y normativas específicas del cargo a desempeñar.

Tabla 10

Características del instructivo de inducción

Sección	Características
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del instructivo de orientación para nuevos colaboradores del INDERBU. • Importancia de la integración laboral y cumplimiento de normativas.
Objetivos del Proceso de Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Integración a la cultura organizacional del INDERBU. • Claridad sobre funciones, responsabilidades y normativas. • Capacitación en seguridad y salud en el trabajo. • Fomento de un ambiente laboral seguro, saludable y productivo.

Sección	Características
Alcance del Proceso de Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación general de la empresa y normativas específicas del cargo. • Orientación sobre seguridad, salud laboral, beneficios y recursos disponibles. • Comunicación efectiva y seguimiento del desempeño.
Procedimiento de Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Institucional y estructura organizativa. • Recepción formal y bienvenida. • Orientación detallada del puesto y funciones. • Capacitación en normativas internas, prevención de riesgos y herramientas/sistemas de información. • Información detallada sobre beneficios laborales y acceso a recursos internos. • Establecimiento de sesiones regulares de seguimiento y retroalimentación.
Metodología de Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Inducción General (Duración, temario, objetivos y recursos). • Etapa 2: Inducción en Seguridad y Salud en el Trabajo (Duración, temario, objetivos y recursos). • Evaluación al finalizar la jornada de orientación. • Recursos necesarios: Material didáctico, EPP e instructores capacitados.
Formato de Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del nuevo colaborador con normativas, seguridad y desempeño. • Firma al finalizar la jornada de orientación.
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del plan de orientación para una integración efectiva y productiva. • Garantía de adaptación, cumplimiento y bienestar en el INDERBU.

Nota: Propuesta para la orientación de personal para el personal encargado de inducción del INDERBU.

Se detallan los pasos y responsabilidades para llevar a cabo una orientación efectiva y completa del personal en el INDERBU. Este procedimiento tiene como objetivo principal asegurar que cada nuevo colaborador adquiriera el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones de manera segura, eficiente y alineada con los valores y objetivos de la organización.

7.5 Propuesta de mejoramiento del Programa de evaluación de desempeño.

La mejora del subproceso de evaluación de desempeño se enfoca en dos aspectos fundamentales: el diseño y formulación de un programa integral de evaluación y la implementación de herramientas efectivas para llevar a cabo dicha evaluación de manera objetiva y transparente. El objetivo principal es establecer un sistema de evaluación que permita medir de manera precisa el rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño de manera equitativa.

La metodología seleccionada para la evaluación de desempeño es la evaluación 90 grados, la cual se basa en la evaluación del rendimiento del empleado por parte de su supervisor inmediato.

Las razones para elegir la evaluación 90 grados son las siguientes:

- **Simplicidad:** Esta metodología es fácil de implementar y comprender, lo que facilita su aplicación en el entorno laboral.
- **Eficacia:** Es una metodología eficaz para obtener información precisa y relevante sobre el desempeño del empleado en sus funciones y responsabilidades.
- **Objetividad:** Si se implementa correctamente, la evaluación 90 grados puede ser objetiva al centrarse en las observaciones y evaluaciones del supervisor directo.

- Rentabilidad: No requiere una gran inversión de recursos, lo que la convierte en una metodología rentable para la evaluación de desempeño.

Para la realización de la evaluación de desempeño 90 grados se presentan los siguientes pasos:

- Autoevaluación: El empleado completa una autoevaluación.
- Evaluación por el supervisor: El supervisor completa una evaluación del desempeño del empleado.
- Reunión de retroalimentación: El supervisor y el empleado se reúnen para discutir la evaluación y establecer objetivos para el futuro.

También es de importancia mencionar algunos recursos adicionales como:

Apéndice N: Contiene los estándares y criterios de evaluación.

Apéndice I: Formulario de Excel para la aplicación de la evaluación.

El programa de evaluación de desempeño se basa en los estándares y criterios definidos en el documento que contiene los estándares y criterios de evaluación (Apéndice N), el cual fue elaborado en conjunto con los responsables del área y aprobado por la junta directiva. Este programa, se encuentra detallado en el formato de Excel, el cual presenta la aplicación de la evaluación de desempeño (Apéndice I), en donde se establece claramente los objetivos de la evaluación, los criterios de desempeño a evaluar y las competencias relevantes.

El proceso de evaluación se lleva a cabo siguiendo un conjunto de pasos y procedimientos definidos, que incluyen la capacitación de los evaluadores, la aplicación de los instrumentos de evaluación, la recopilación de resultados, el análisis de datos y la retroalimentación a los empleados evaluados. Se utilizan escalas de calificación que van desde "Muy bajo" hasta "Muy

alto" para cada aspecto evaluado, lo que permite una valoración detallada y justa del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos, y está respaldada por normativas como el artículo 2.2.8.1.3 del Decreto 1083 de 2015, que establece parámetros específicos para dicha evaluación. Este artículo señala que el desempeño de los empleados de carrera administrativa debe evaluarse y calificarse con base en parámetros previamente establecidos, considerando los planes anuales de gestión del área correspondiente y las metas institucionales. Asimismo, se resalta la importancia de evaluar los comportamientos, competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado, en línea con la cultura y los valores institucionales.

Además, el artículo 2.2.8.1.4 del mismo decreto define las clases de evaluación y los momentos en que deben realizarse. Establece la evaluación anual, que comprende dos evaluaciones semestrales y se realiza dentro de los quince días siguientes al periodo evaluado. También contempla situaciones especiales, como la evaluación por períodos laborales incompletos y la posibilidad de una evaluación adicional por desempeño deficiente, siempre que se cumplan ciertos requisitos y plazos establecidos por la normativa.

- Anual: Este periodo permite tener una visión general del rendimiento a lo largo del año, identificar logros y áreas de mejora, y establecer objetivos para el próximo periodo.
- Semestral o trimestral: Esto permite un seguimiento más cercano del desempeño y una retroalimentación más regular para ajustar metas y objetivos en periodos más cortos.
- Probatorio o de prueba: Esto ayuda a evaluar la adaptación del empleado al puesto y establecer expectativas claras desde el inicio.

Evaluaciones extraordinarias: Además de las evaluaciones programadas, se pueden realizar evaluaciones extraordinarias en situaciones específicas, como cambios significativos en responsabilidades, proyectos importantes o necesidades específicas de desarrollo profesional. A continuación, se presenta el procedimiento detallado.

Tabla 11

Etapas de la evaluación de desempeño

Paso	Descripción
Preparación para la Evaluación	Se realiza antes de comenzar la evaluación, es importante que el personal lea detenidamente las instrucciones presentadas y en caso de tener alguna duda, consulte con el personal responsable. Del mismo modo, se debe familiarizar con el contenido relacionado, con las competencias y comportamientos que serán evaluados.
Evaluación Objetiva y Reflexiva	De manera objetiva y reflexiva, se debe asignar el puntaje correspondiente a cada aspecto evaluado según la escala establecida del 1 al 5. Se brinda el espacio de comentarios para resaltar aspectos adicionales en los que se desee enfatizar al momento de realizar la evaluación.
Completar los Formularios	Los formularios de evaluación deben ser completados en duplicado y deben contar con las firmas del evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador).
Firmas y Entrega de Evaluaciones	Los formularios de evaluación deben ser entregados mediante un documento dirigido a la Dirección correspondiente en un plazo máximo de dos (02) días hábiles, después de haber recibido el formulario queda bajo responsabilidad funcional.
Seguimiento y Retroalimentación	Realizar reuniones para discutir resultados e identificar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo individual.

Nota: Propuesta para la evaluación de desempeño laboral para el área de talento humano

INDERBU.

Definir indicadores de rendimiento es fundamental para llevar a cabo una evaluación objetiva del desempeño de los empleados. Estos indicadores proporcionan criterios claros y medibles para evaluar el rendimiento en diversas áreas de responsabilidad. A continuación, se detallan los rangos de desempeño y su significado:

Desempeño Sobresaliente (100%):

- Representa un rendimiento excepcional que supera consistentemente las expectativas y metas establecidas.
- El empleado demuestra un alto nivel de competencia, creatividad, iniciativa y contribución significativa a los objetivos organizacionales.
- Suele estar asociado con resultados extraordinarios, liderazgo efectivo, solución de problemas complejos y un alto grado de satisfacción del cliente o usuarios internos.

Desempeño Satisfactorio (de 90% a 99%):

- Indica que el empleado cumple de manera consistente con las expectativas y estándares de desempeño establecidos para su rol y responsabilidades.
- Logra los objetivos clave y demuestra competencias técnicas, habilidades y actitudes positivas en su trabajo diario.
- Contribuye al éxito del equipo y/o proyecto de manera efectiva, con resultados satisfactorios en general.

Desempeño Suficiente (de 76% a 89%):

- Muestra un desempeño aceptable, pero con oportunidades de mejora en algunas áreas específicas.
- Cumple con las responsabilidades básicas del puesto, pero puede necesitar mayor desarrollo en ciertas habilidades, competencias o actitudes.

7.6 Propuesta de mejora del Programa de Evaluación del Clima organizacional.

El diseño de un instructivo para la evaluación del clima laboral en INDERBU se basa en un proceso estructurado y detallado (Apéndice Ñ). Este programa fue desarrollado por los responsables del área y luego presentado a la junta directiva para su revisión y aprobación. Tras realizar las modificaciones y ajustes necesarios según las directrices de la junta directiva, el programa se ha incorporado de manera formal para la aplicación de la evaluación de clima organizacional (Apéndice G). Este proceso garantiza que la evaluación del clima organizacional se lleve a cabo de manera coherente y efectiva, siguiendo los estándares y procedimientos establecidos por el instituto.

La aprobación por parte de la junta directiva respalda la validez y la relevancia de los criterios y metodologías utilizadas en la evaluación, asegurando así resultados confiables y acciones concretas para mejorar el ambiente laboral en INDERBU, se recomienda aplicar la encuesta de manera periódica para evaluar cambios y tendencias en el clima laboral.

Las dimensiones de clasificación representan diferentes niveles en relación con el clima organizacional evaluado en la entidad. Cada dimensión refleja aspectos específicos del ambiente laboral y la percepción de los empleados sobre diversos aspectos de su trabajo y la entidad en general.

Deficiente (0-54.99%) - Necesita Atención Inmediata:

- Esta clasificación indica que la dimensión evaluada tiene un nivel bajo de acuerdo por parte de los empleados.
- Se identifican problemas significativos que requieren acciones correctivas urgentes para mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

- Se deben realizar diagnósticos más detallados y tomar medidas concretas para abordar los problemas identificados.

Regular (55-69.99%) - Necesita Minimizarlo:

- Esta categoría muestra un nivel promedio de acuerdo en la dimensión evaluada, pero aún existen áreas de mejora importantes.
- Se requieren acciones para minimizar las discrepancias y mejorar la percepción y satisfacción de los empleados en relación con esa dimensión específica del clima laboral.
- Es necesario implementar estrategias de mejora continua para alcanzar niveles más altos de satisfacción.

Bueno (70-84.99%) - Se Puede Controlar:

- Indica que la dimensión evaluada tiene un nivel satisfactorio de acuerdo por parte de los empleados.
- Se sugiere mantener las prácticas y políticas que han llevado a este nivel de acuerdo, pero también se deben monitorear y controlar para evitar retrocesos.
- Se deben continuar las acciones de mejora y mantener la comunicación efectiva para seguir fortaleciendo esta dimensión.

Excelente (85-100%) - Mantenerlo:

- Representa el nivel más alto de satisfacción de los empleados en la dimensión evaluada.
- Se recomienda mantener las prácticas y políticas que han llevado a este nivel de satisfacción y compromiso.

- Es fundamental reconocer y reforzar las áreas de fortaleza identificadas para mantener un clima laboral positivo y productivo.

La clasificación del clima organizacional en diferentes niveles, desde deficiente hasta excelente, proporciona una herramienta valiosa para comprender la percepción de los empleados y la salud general del entorno laboral en el instituto.

La encuesta debe ser aplicada por personal capacitado en la gestión de recursos humanos o en áreas relacionadas. Es importante garantizar la confidencialidad y la objetividad en la recopilación de datos, por lo que el personal encargado debe tener la habilidad de comunicar la importancia de la encuesta, garantizar la participación anónima y analizar los resultados de manera estratégica.

Es importante comunicar de manera transparente y clara los resultados de la encuesta a todos los niveles de la organización. Esto incluye compartir los hallazgos, las áreas de mejora identificadas y las acciones que se tomarán para abordarlas. La comunicación abierta y la participación de los empleados en la mejora del clima laboral son clave para el éxito de estas iniciativas.

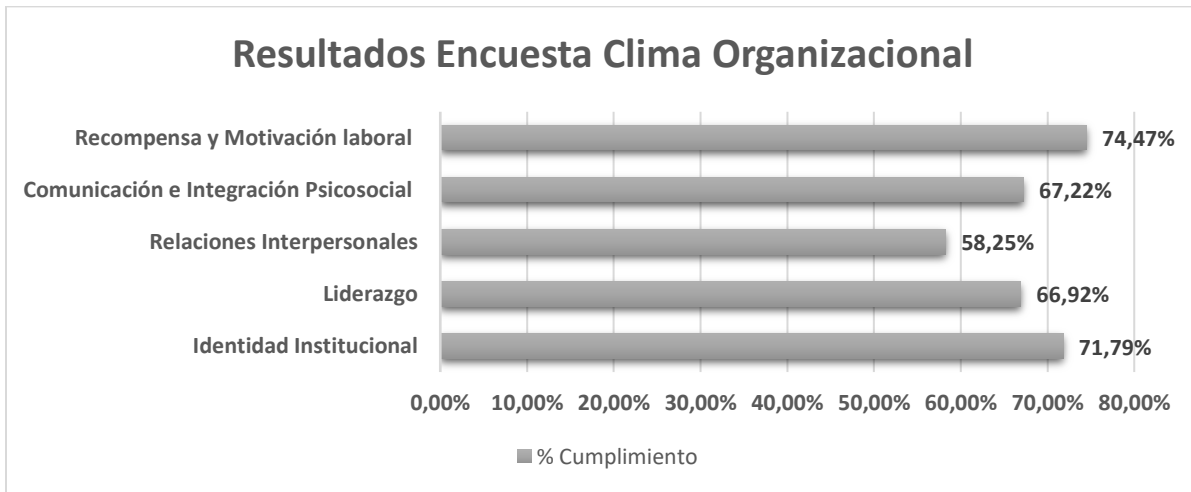
La encuesta de evaluación del clima laboral en INDERBU fue aplicada a un total de 19 personas dentro de la organización. Este proceso de evaluación se realizó bajo el acompañamiento directo de la coordinadora de talento humano, quien supervisó cada etapa del proceso para garantizar su correcta ejecución y la participación de todos los involucrados.

El liderazgo directo de la coordinadora de talento humano en este proceso demuestra el compromiso del instituto con el bienestar y la satisfacción de su equipo. En este análisis, con la información recopilada, se explora en detalle cada dimensión relacionando los promedios obtenidos con las metas propuestas y los porcentajes de cumplimiento, lo que permite identificar

áreas de fortaleza y oportunidades de mejora para orientar estratégicamente las acciones futuras en pro del bienestar y el desempeño de todos los colaboradores en INDERBU.

Figura 14

Resultado de encuesta de clima laboral por dimensión INDERBU



Nota: Consolidado de resultados de la evaluación de clima laboral marzo del INDERBU.

Los resultados de esta encuesta proporcionan a INDERBU insights valiosos sobre los puntos fuertes de su cultura organizacional, así como también sobre aquellos aspectos que requieren atención y posibles intervenciones, la evaluación del clima organizacional no solo es un ejercicio de medición, sino también una oportunidad para impulsar mejoras significativas en la gestión de recursos humanos y el rendimiento global del instituto.

Figura 15

Clasificación de resultado de clima laboral

Calificación de Resultados		
Porcentaje	Calificación	Acción
[0,55>	Deficiente	Atención inmediata
[55,70>	Regular	Minimizarlo
[70,85>	Bueno	Controlarlo
[85,100]	Excelente	Mantenerlo

Nota: Clasificación de dimensiones según índice de porcentaje.

A continuación, se presentan los resultados detallados de la evaluación del clima organizacional en INDERBU, abordando cinco dimensiones clave que impactan en la experiencia y el desempeño laboral de los empleados. Cada dimensión se evalúa mediante un promedio obtenido de las respuestas de los encuestados, comparándolo con la meta establecida y el porcentaje de cumplimiento respectivo.

Tabla 12

Resultados según cumplimiento

N°	Dimensión	Promedio	Meta	% Cumplimiento
1	Recompensa y Motivación laboral	3,72	5	74,47%
2	Comunicación e Integración Psicosocial	3,36	5	67,22%
3	Relaciones Interpersonales	2,91	5	58,25%
4	Liderazgo	3,34	5	66,92%
5	Identidad Institucional	3,58	5	71,79%

Nota: Consolidado de los resultados de la evaluación de clima laboral según la clasificación propuesta.

A partir de lo anterior, se evidencia que la dimensión correspondiente a Recompensa y Motivación Laboral presenta un nivel aceptable de satisfacción con las condiciones laborales, y está representada por un promedio de 3,72 sobre 5, el puntaje indica que aún existen aspectos a mejorar con un porcentaje de cumplimiento del 74,47%, se encuentra en la categoría "Bueno". Esto indica que existen aspectos positivos en las condiciones laborales, también hay áreas que requieren mejoras para alcanzar la clasificación "Excelente".

Indica una satisfacción buena, lo que sugiere que aún se deben identificar y abordar los factores que influyen en la motivación, como oportunidades de desarrollo, reconocimiento y

equilibrio entre vida laboral y personal, para tener un impacto significativo en el rendimiento y la retención del talento.

Para las relaciones interpersonales, el promedio de 2,91 indica una percepción baja en cuanto a la calidad de las relaciones interpersonales en el entorno laboral, un cumplimiento del 58,25%, clasificándose como "Regular". Se sugiere trabajar en la promoción de relaciones más sólidas y colaborativas para alcanzar niveles de clasificación más altos.

Es esencial indagar más a fondo cómo se fomenta el trabajo en equipo, la colaboración entre departamentos y la comunicación respetuosa. La interacción positiva entre colegas y el liderazgo inclusivo son pilares para un clima laboral saludable y motivador.

Por otro lado, comunicación e integración psicosocial, presenta puntuación de 3,36 señalando una percepción moderada sobre la comunicación y la integración en la organización con un 67,22% de cumplimiento, también se establece en la categoría "Regular". Mejorar la planificación y efectividad de la comunicación y de la integración psicosocial podría elevar esta clasificación hacia un nivel "Bueno".

Para mejorar este aspecto, es crucial implementar canales de comunicación efectivos, garantizar la transparencia en la información y establecer mecanismos para recibir y actuar sobre la retroalimentación de los empleados. Una comunicación clara y constante fortalece la confianza y el compromiso. Del mismo modo, mantener un enfoque proactivo en el bienestar psicosocial es clave para mejorar este nivel e incluso elevarlo hacia la categoría "Excelente".

Indicando una atención adecuada al bienestar psicosocial, es crucial mantener un enfoque proactivo en este aspecto. Gestionar el estrés laboral, promover un ambiente de trabajo inclusivo y ofrecer apoyo emocional son acciones que contribuyen a un clima laboral saludable y productivo.

Por otro lado, la identidad institucional cuenta con un promedio de 3,58 un cumplimiento del 71,79%, esta dimensión se encuentra en la categoría "Bueno" demostrando que la organización tiene claridad y eficiencia en sus estructuras y procesos.

Lo que indica una percepción positiva en cuanto a la claridad y definición de roles dentro de la organización. Mantener esta estructura organizativa eficiente es clave para la coordinación efectiva, la toma de decisiones ágil y el desarrollo profesional de los empleados.

El liderazgo, presenta la calificación correspondiente a 3,34 reflejando una necesidad de invertir en la jefatura directa, ya que cuenta con un cumplimiento del 66,92%, se clasifica como "Regular". Es fundamental invertir en programas de liderazgo para elevar este puntaje hacia un nivel "Bueno" o superior.

Dada la relevancia del área de talento humano en INDERBU, es imperativo optimizar la gestión de las actividades laborales para elevar la calidad del servicio, fomentar una cultura laboral positiva y potenciar el rendimiento del personal. El objetivo es impulsar al personal en el mejoramiento de las actividades del área de talento humano, para contribuir al aseguramiento de la calidad y rendimiento del proceso misionales.

El enfoque central del plan es el desarrollo de actitudes y habilidades que contribuyan a elevar la calidad del servicio proporcionado por la organización.

Es crucial implementar programas de capacitación que garanticen la estabilidad laboral y promuevan un ambiente seguro en el entorno organizacional, fomentando así la satisfacción en el desempeño de las actividades diarias. Además, se busca capacitar al equipo en las últimas innovaciones técnicas para estimular la creatividad y evitar la obsolescencia de conocimientos, lo que resultará en una ejecución más eficiente y responsable de las tareas asignadas.

Todas estas acciones están alineadas con el objetivo de optimizar el funcionamiento de los procesos de talento de humano, los cuales contribuyen de manera integral a los objetivos estratégicos de INDERBU, respaldando su continuidad y desarrollo empresarial en concordancia con los estándares de rendimiento establecidos. Las capacitaciones estarán enfocadas en el área de talento humano del INDERBU en donde se emplearán las siguientes estrategias:

- Capacitación en mejora de relaciones interpersonales: Se recomienda ofrecer programas de capacitación centrados en el fomento de relaciones sólidas y colaborativas en el entorno laboral. Estos programas pueden incluir talleres sobre trabajo en equipo efectivo, gestión de conflictos y liderazgo inclusivo. Promover la comunicación abierta y el respeto entre colegas será fundamental para elevar la calidad de las relaciones interpersonales para mejorar la percepción del clima laboral.
- Taller de mejora de la comunicación interna: Considerando la necesidad de mejorar la comunicación interna, se sugiere implementar un taller enfocado en técnicas de comunicación efectiva, tanto verbal como escrita. Además, se pueden establecer canales de retroalimentación estructurados para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias de manera constructiva. Una comunicación clara, transparente y bidireccional contribuirá significativamente a mejorar el ambiente laboral.
- Seminario de fortalecimiento de la estructura organizacional: Dado el excelente desempeño en la dimensión de estructura organizacional, es importante mantener y fortalecer este aspecto. Un seminario enfocado en el entendimiento de roles y responsabilidades, procesos organizativos eficientes y desarrollo profesional dentro

de la estructura jerárquica de la empresa puede ser beneficioso. Esto asegurará que todos los colaboradores comprendan claramente su rol dentro de la organización y puedan trabajar de manera coordinada y efectiva.

- Talleres de aprendizaje técnico: Se destacan talleres especializados para actualizar los conocimientos técnicos del personal, asegurando que estén al tanto de las últimas tendencias y herramientas en su campo de trabajo.
- Integración del equipo de trabajo: Actividades y dinámicas orientadas a fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna y fomentar un ambiente colaborativo y armonioso entre los colaboradores.
- Pensamiento creativo y cambio: Desarrollar la creatividad, la capacidad de innovación y la adaptabilidad al cambio entre los empleados fomentara la exploración de técnicas para generar ideas innovadoras, resolver problemas de manera creativa y adaptarse eficazmente a los cambios en el entorno laboral e institucional.

El desarrollo de las capacitaciones y talleres mencionados anteriormente se presentará por medio de temarios que permite enfocar las características básicas de cada propuesta y la presentación del cronograma con un tiempo de implementación de (01) año.

En el plan de capacitación se presenta el cronograma en donde se seleccionan seis temas iniciales como prototipo para comenzar a realizar periódicamente estas actividades con instrucciones básicas y entrenamiento enfocado en el mejoramiento de las habilidades profesionales y personales del equipo operativo del área técnica. Los temas elegidos son desde el ámbito de la recomendación, según el análisis del diagnóstico y la evaluación de clima organizacional.

Tabla 13*Propuesta del plan de capacitaciones*

Tema	Objetivo	Alcance	Responsable	Fecha (Mes)
Tema 1. Capacitación en Mejora de Relaciones Interpersonales	Fortalecer las habilidades relacionales dentro del equipo de trabajo del área de Talento Humano del INDERBU, con el fin de promover relaciones sólidas, colaborativas y armoniosas en el entorno laboral.	Todo el equipo de trabajo del INDERBU	Coordinador de Capacitaciones. Facilitadores especializados en desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo.	Mayo
Tema 2. Taller de Mejora de la Comunicación Interna	Mejorar la comunicación interna dentro del área de Talento Humano del INDERBU. Se enfocará en el desarrollo de técnicas de comunicación efectiva	Todo el equipo de trabajo del INDERBU	Coordinador de Capacitaciones. Facilitadores especializados en desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo.	Junio
Tema 3. Seminario de Fortalecimiento de la Estructura Organizacional	Fortalecer la comprensión de roles y responsabilidades, así como mejorar los procesos organizativos dentro del área del INDERBU.	Todo el equipo de trabajo del INDERBU	Coordinador de Capacitaciones. Facilitadores especializados en desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo.	Julio
Tema 4. Talleres de Aprendizaje Técnico	Actualizar los conocimientos técnicos del personal del INDERBU.	Todo el equipo de trabajo del INDERBU	Coordinador de Capacitaciones. Facilitadores especializados en desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo.	Agosto

Tema	Objetivo	Alcance	Responsable	Fecha (Mes)
Tema 5. Integración del Equipo de Trabajo	Integrar al equipo de trabajo del área de Talento Humano del INDERBU. Se enfocará en mejorar el trabajo en equipo, la comunicación interna y crear un ambiente laboral armonioso y colaborativo.	Todo el equipo de trabajo del INDERBU	Coordinador de Capacitaciones. Facilitadores especializados en desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo.	Septiembre
Tema 6. Taller de Pensamiento Creativo y Cambio.	Mejorar habilidades creativas y de liderazgo en el equipo del área de Talento Humano del INDERBU.	Todo el equipo de trabajo del INDERBU	Coordinador de Capacitaciones. Facilitadores especializados en desarrollo de habilidades interpersonales y trabajo en equipo.	Octubre

Nota: Propuesta de plan de capacitaciones enfocadas en el área de talento humano del INDERBU.

La capacitación se llevará a cabo de forma presencial en las instalaciones del INDERBU, permitiendo una inmersión completa en el entorno laboral específico para aplicar los conocimientos adquiridos de manera efectiva.

A continuación, se presenta la metodología de intervención del plan de capacitaciones para el Área de Talento Humano del INDERBU. El enfoque metodológico se basa en un modelo participativo y práctico, donde se promueve la interacción activa de los participantes en cada sesión.

- Exposición detallada del tema: Dara inicio con una explicación exhaustiva sobre la importancia del pensamiento creativo y la necesidad de adaptación al cambio en un entorno laboral dinámico como el del INDERBU.
- Desarrollo del cambio de actitudes: Se abordarán estrategias y técnicas para fomentar una mentalidad abierta, receptiva a nuevas ideas y soluciones innovadoras.

- Adaptación y mejora del ambiente: Se trabajarán actividades para identificar y mejorar aspectos del ambiente laboral que puedan obstaculizar la creatividad y el cambio positivo.
- Transmisión de conocimientos y habilidades: Se transmitirán enseñanzas prácticas sobre técnicas creativas, resolución de problemas y liderazgo innovador.
- Implementación práctica: Se diseñarán actividades y proyectos específicos para que los participantes pongan en práctica las habilidades y conocimientos adquiridos durante la capacitación.
- Trabajo grupal y colaborativo: Se fomentará el trabajo en equipo y la colaboración entre los participantes para abordar desafíos y buscar soluciones creativas de manera conjunta.
- Intervención activa: Se realizarán sesiones interactivas para involucrar activamente a todo el personal del área de Talento Humano del INDERBU en el proceso de aprendizaje y aplicación de conceptos innovadores.
- Uso de material visual y dinámicas pedagógicas: Se emplearán recursos visuales y dinámicas participativas para asegurar una experiencia de aprendizaje dinámica y efectiva.
- Lugar: Las sesiones se llevarán a cabo en espacios de reunión designados en las instalaciones del INDERBU, asegurando comodidad y concentración para los participantes.

8. Indicadores de gestión

En el ámbito empresarial actual, el seguimiento y la evaluación de indicadores de gestión se han convertido en prácticas fundamentales para garantizar el cumplimiento de objetivos

estratégicos para mejorar continuamente los procesos organizacionales; la implementación de indicadores de gestión proporciona unidades de medida que permiten un control efectivo y el análisis de información crucial para ajustar y optimizar procedimientos.

Por ende, se hace necesario diseñar un sistema de indicadores específicamente orientado al área de Gestión del Talento Humano (GTH). Este sistema no solo permitirá evaluar el desempeño de los procesos relacionados con el talento humano, sino que también posibilitará la toma de decisiones basadas en datos concretos para mejorar la eficiencia y la efectividad de las actividades relacionadas con el personal en la organización.

A continuación, se presenta la estructura de un programa de monitoreo de indicadores para el área de Recursos Humanos, centrándose en los indicadores clave mencionados anteriormente. Esta estructura servirá como guía inicial y deberá ser adaptado según las necesidades y características específicas de la organización, considerando los objetivos estratégicos y las metas establecidas.

- Variación del índice de ausentismo para el personal.
- Cobertura de perfiles de cargos.
- Efectividad en medios de reclutamiento.
- Valoración de requisitos mínimos en la hoja de vida.
- Calidad en el reclutamiento y selección.
- Calidad de la inducción.
- Cumplimiento de las actividades de reclutamiento.
- Cumplimiento de los indicadores globales de Gestión del Talento Humano.

Es fundamental establecer metas específicas y umbrales aceptables para cada indicador, tomando como referencia las mejores prácticas y los objetivos estratégicos de la entidad. Además,

el uso de herramientas tecnológicas como sistemas de información y herramientas de análisis de datos facilita el monitoreo continuo de los indicadores, permitiendo una toma de decisiones informada y oportuna.

Asimismo, la realización de reuniones periódicas de revisión de indicadores brinda la oportunidad de analizar el desempeño, identificar áreas de mejora y diseñar acciones correctivas para abordar desviaciones significativas.

La evaluación constante de las acciones correctivas implementadas y la elaboración de reportes periódicos de desempeño son parte integral de este proceso, ya que permiten mantener informada a la alta dirección y a las áreas relevantes sobre los avances y resultados obtenidos.

- Establecer metas específicas y umbrales aceptables para cada indicador, basados en las mejores prácticas y objetivos organizacionales.
- Utilizar herramientas tecnológicas como sistemas de información, herramientas de análisis de datos para monitorear los indicadores de manera continua.
- Establecer reuniones periódicas de revisión de indicadores, por ejemplo, mensuales o trimestrales, donde se analice el desempeño de los indicadores y se identifiquen áreas de mejora.
- Analizar los resultados obtenidos en cada período de monitoreo comparándolos con las metas establecidas y los umbrales aceptables.
- Identificar desviaciones significativas entre los resultados reales y las metas/umbrales, así como analizar las causas subyacentes de estas desviaciones.
- Diseñar e implementar acciones correctivas y planes de mejora para abordar las desviaciones identificadas y mejorar el desempeño en los indicadores.

- Realizar un seguimiento continuo de las acciones correctivas implementadas y evaluar su efectividad en la mejora de los indicadores. Realizar ajustes según sea necesario.
- Elaborar reportes periódicos de desempeño de los indicadores para la alta dirección y áreas relevantes, así como comunicar los avances y resultados de las acciones correctivas.

El diseño y la implementación de un sistema de monitoreo de indicadores para el área de Gestión del Talento Humano (GTH) representan una estrategia clave en la gestión eficiente y efectiva de los recursos humanos en cualquier organización. Los objetivos establecidos para este sistema no solo buscan medir el desempeño del área de GTH, sino que también pretenden orientar las acciones hacia la consecución de metas organizacionales y el cumplimiento de estándares aceptables.

- El equipo de Recursos Humanos será responsable de recopilar los datos de los indicadores y realizar análisis preliminares.
- Los líderes de cada área serán responsables de implementar acciones correctivas en sus respectivas áreas según las recomendaciones del equipo de Recursos Humanos.
- La alta dirección será responsable de revisar los reportes de desempeño y tomar decisiones estratégicas basadas en los resultados.

Se reconoce la importancia estratégica de contar con indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño del área de Talento Humano. Estos indicadores proporcionan información valiosa sobre diversos aspectos clave, desde la planificación y reclutamiento hasta la satisfacción y retención del personal.

Es por esto por lo que se analizan detalladamente los indicadores seleccionados, junto con sus fórmulas, periodicidad y metas establecidas, con el objetivo de optimizar los procesos de gestión del talento humano y contribuir al logro de los objetivos institucionales del INDERBU.

Tabla 14

Propuesta de indicadores de gestión para el área de talento humano.

Subproceso de la Gestión del Talento Humano	Nombre del Indicador	Fórmula	Periodicidad	Meta
Variación del índice de ausentismo	Personal	Índice de ausentismo actual - Índice de ausentismo anterior	Anual	<= 5%
Perfiles y cargos	Cobertura de perfiles de cargos	Número de cargos con perfil vigente / Número total de cargos	Anual	100%
Reclutamiento, selección y contratación	Efectividad en medios de reclutamiento	Número de personas reclutadas por medios de divulgación / Total	Cada vez que se realice el procedimiento	90%
	Valoración de requisitos mínimos	Número de hojas de vida que cumplen con requisitos mínimos / Total de hojas de vida recibidas	Cada vez que se realice el procedimiento	100%
	Cumplimiento de actividades de reclutamiento	Actividades realizadas del procedimiento / Total de actividades del procedimiento	Cada vez que se realice el procedimiento	100%
	Calidad en la selección	Número de personas que permanecen en la empresa un año o más / Número total de seleccionados	Anual	80%

Subproceso de la Gestión del Talento Humano	Nombre del Indicador	Fórmula	Periodicidad	Meta
Orientación al personal	Calidad de la inducción	Número de personas que aprueban la inducción / Total evaluadas	Cada vez que se realice el procedimiento	90%
	Calidad de la inducción del jefe inmediato	Número de personas que reportan buena inducción del jefe inmediato / Total evaluadas	Cada vez que se realice el procedimiento	10%
Evaluación del desempeño	Valoración de la evaluación del desempeño	Colaboradores con evaluación del desempeño $\geq 80\%$ / Total de colaboradores	6 meses	80%
Clima laboral	Medición del porcentaje de clima laboral	Porcentaje de Clima Laboral Actual - Porcentaje de Clima Laboral Anterior	6 meses	$\geq 10\%$

Nota: Consolidado de indicadores de gestión para el mejoramiento del área de talento humano en INDERBU.

Para los indicadores propuestos, se deben considerar los datos obtenidos de la herramienta informática utilizada para la gestión del talento humano, así como la cantidad de empleados contratados durante el período analizado.

9. Evaluación de las estrategias implementadas

Para determinar la efectividad de las estrategias aplicadas, se realizó una evaluación final utilizando el mismo enfoque metodológico que en la evaluación inicial. Esto permitió comparar los resultados obtenidos con los objetivos iniciales establecidos.

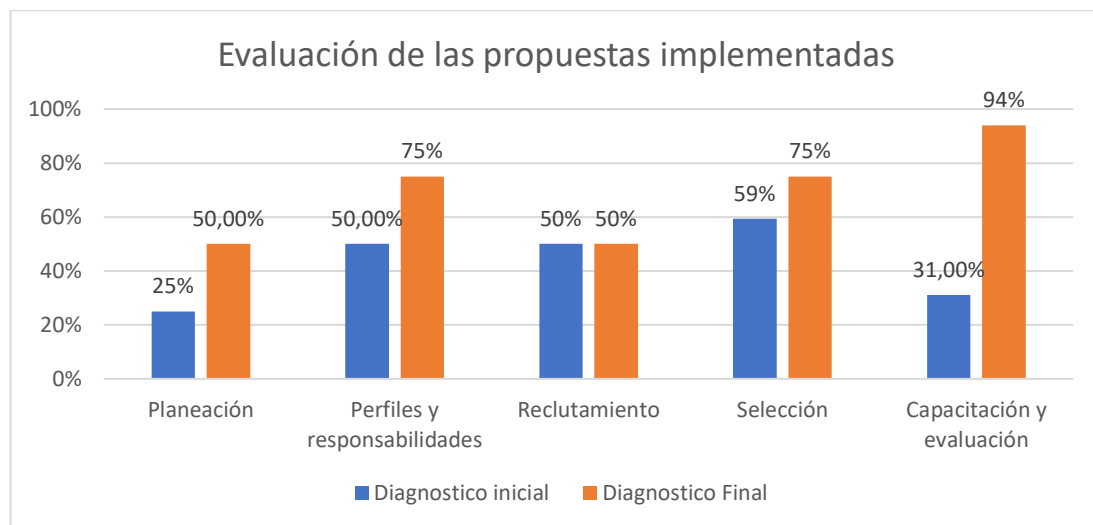
Tabla 15*Análisis de los subprocesos dado la implementación de estrategias en INDERBU.*

Subprocesos	Categoría	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Variación
Planeación	Formato de permisos	25%	50%	25%
Perfiles y responsabilidades	Perfil de cargos	50%	75%	25%
Reclutamiento	Fuentes internas para encontrar aspirantes a las vacantes	50%	50%	0%
Reclutamiento	Fuentes externas para encontrar aspirantes a las vacantes	50%	50%	0%
Reclutamiento	Divulgación de vacantes	50%	50%	0%
Selección	Criterios de selección	50%	100%	50%
Selección	Entrevistas de selección	100%	100%	0%
Selección	Pruebas de idoneidad para el cargo	75%	100%	25%
Selección	Realización de examen médico de ingreso	100%	100%	0%
Selección	Entrevista con el futuro superior	0%	0%	0%
Selección	Descripción completa del puesto	25%	75%	50%
Selección	Periodo de prueba	75%	75%	0%
Selección	Comunicación de la decisión para los aspirantes descartados	50%	50%	0%
Capacitación y Evaluación	Orientación al personal nuevo	75%	100%	25%
Capacitación y Evaluación	Plan de capacitaciones	50%	75%	50%
Capacitación y Evaluación	Evaluación de climaorganizacional	0%	100%	100%
Capacitación y Evaluación	Evaluación de desempeño	0%	100%	100%

A partir del análisis anterior, se evidencia que el subproceso con mayor porcentaje de mejora es Capacitación y Evaluación, al igual que el subproceso de Planeación del Talento Humano. A continuación, se detalla el diagnóstico inicial y el diagnóstico final una vez se implementaron las propuestas presentadas.

Figura 16

Evaluación de la implementación de propuestas en INDERBU.



10. Socialización de propuestas de mejora

Se realiza la respectiva presentación de la estructura diseñada para la mejora del área de talento humano en INDERBU. Esta socialización tiene como objetivo contextualizar al coordinador del área de recursos humanos con la propuesta elaborada por el equipo responsable, con la finalidad de implementarla en toda la organización, buscando abordar las necesidades identificadas en el diagnóstico realizado respecto a los procesos actuales del área de talento humano.

La presentación está organizada en secciones que abordan cada aspecto de la mejora propuesta para el área de talento humano, enfocándose en optimizar las actividades diarias del

personal y los usuarios del área para su simplificación y comprensión por parte de todos los involucrados en los procesos.

Por lo tanto, se presenta un consolidado del plan de mejoramiento diseñado para INDERBU, estructurado por cada una de las propuestas nombradas en el presente documento. Esta documentación busca crear una guía integral e integradora para todos los participantes del proceso misional, con un enfoque en su fácil comprensión y ejecución, independientemente del nivel de participación en el proceso.

Este consolidado se entrega de manera ordenada y clara, siguiendo los estándares de gestión de información para un manejo adecuado y controlado, con el objetivo de mitigar fallos y optimizar la capacidad del área de talento humano para un mejor desempeño de sus funciones y responsabilidades.

El plan de mejora del área de talento humano se entrega tanto en formato físico como en formato PDF para facilitar su gestión documental. Las herramientas diseñadas incluyen:

Diseño de Herramientas Ofimáticas:

- Desarrollo de un sistema de control de ausentismo que permita registrar, monitorear y analizar las ausencias del personal.
- Creación de una herramienta para medir y evaluar el clima laboral dentro de la organización.
- Diseño de una herramienta para evaluar el desempeño del personal de manera objetiva y efectiva.
- Implementación de las herramientas diseñadas para el control del ausentismo, medición del clima organizacional y evaluación del desempeño en toda la organización.

Propuestas de Mejoramiento:

- Implementación de políticas y procedimientos efectivos para reducir y controlar el ausentismo laboral.
- Definición clara de perfiles, responsabilidades y roles dentro del área de talento humano para optimizar la gestión del personal.
- Implementación de estrategias innovadoras para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal calificado.
- Revisión y actualización de políticas y procedimientos relacionados con incapacidades, permisos y licencias para garantizar su adecuado manejo.
- Diseño de un procedimiento claro y efectivo para la orientación y capacitación del personal nuevo y existente.
- Implementación de un programa estructurado de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento y la motivación del personal.
- Desarrollo de un programa para medir y evaluar el clima organizacional, identificando áreas de mejora y fortaleza en el ambiente laboral.
- Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el impacto de las mejoras implementadas en el área de talento humano, como la reducción del ausentismo, la mejora en la retención del personal y la satisfacción laboral.

Se concluye con la aceptación formal de la documentación presentada y la explicación detallada de cada diseño propuesto. Con esta aceptación, se espera que estas mejoras traigan consigo beneficios tangibles como:

- Mejora en las operaciones y procesos del área de talento humano.

- Cumplimiento efectivo de roles y responsabilidades, evitando retrasos en las actividades.
- Mayor agilidad en la gestión y resolución de asuntos del personal.
- Sistema de información optimizado y estructurado para una mejor gestión.
- Mejora en la retroalimentación y reporte de incidencias por parte del personal.
- Implementación efectiva de acciones preventivas para el bienestar laboral.
- Uso de indicadores para medir y mejorar la productividad del personal.

Con la aceptación de este proyecto, se confirma el compromiso con los objetivos planteados para mejorar el área de talento humano en INDERBU, contribuyendo a fortalecer la confianza y eficiencia en los procesos misionales a cargo del personal y la dirección del área de recursos humanos.

11. Conclusiones

Durante el diagnóstico se pudo observar de manera detallada la estructura, funcionamiento y desafíos del proceso de gestión de talento humano en INDERBU. Se identificaron áreas críticas como la falta de actualización en políticas de recursos humanos, deficiencias en la gestión del desempeño y una documentación dispersa que dificultaba la toma de decisiones estratégicas.

La conclusión principal es que un diagnóstico exhaustivo es fundamental para comprender las necesidades y debilidades existentes en el área de talento humano. Esto proporciona una base sólida para desarrollar estrategias de mejora efectivas y orientadas a resultados tangibles.

El plan de mejoramiento diseñado se enfocó en abordar de manera integral las áreas identificadas en el diagnóstico. Se establecieron objetivos claros, acciones específicas, responsables definidos y plazos concretos para cada iniciativa de mejora. La conclusión destacada es que un plan de mejora bien estructurado y alineado con los hallazgos del diagnóstico es esencial

para guiar eficazmente el proceso de transformación en el área de talento humano. Esto garantiza que las acciones emprendidas estén dirigidas hacia la resolución efectiva de problemas y el logro de metas estratégicas.

La actualización y diseño de la documentación fueron aspectos clave para establecer un marco normativo claro y consistente en el área de talento humano. Esto incluyó la revisión y elaboración de manuales de procedimientos, políticas de recursos humanos actualizadas y la definición de roles y responsabilidades de manera precisa.

La conclusión principal es que una documentación actualizada y bien estructurada facilita la ejecución eficiente de tareas, reduce la ambigüedad en los procesos y brinda un marco de referencia claro para todos los colaboradores y líderes del área.

La propuesta de herramientas ofimáticas modernas y adaptadas a las necesidades del área de talento humano permitió optimizar la gestión de información, agilizar procesos administrativos y mejorar la comunicación interna. La conclusión relevante es que la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas puede potenciar la eficiencia y efectividad del área de talento humano, permitiendo un mejor control, análisis de datos y toma de decisiones basadas en información actualizada y precisa.

El diseño de un sistema de indicadores de gestión permitió establecer métricas clave para medir el desempeño, identificar áreas de mejora y evaluar el impacto de las acciones implementadas en el área de talento humano. La conclusión relevante es que contar con indicadores claros y relevantes es fundamental para monitorear el progreso, ajustar estrategias según sea necesario y demostrar el retorno de inversión en las iniciativas de mejora implementadas.

La socialización efectiva con los directivos aseguró su compromiso y respaldo a las mejoras propuestas, facilitando así su implementación en toda la organización. La comunicación

abierta y transparente fue clave para alinear expectativas y garantizar el éxito del proceso de mejora. La participación y el liderazgo comprometido de los directivos son fundamentales para el éxito de cualquier proceso de mejora organizacional, incluyendo el área de talento humano. Su apoyo garantiza la asignación de recursos, el seguimiento continuo y la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

12. Recomendaciones

Es fundamental realizar diagnósticos completos y periódicos del área de talento humano para identificar continuamente áreas de mejora y oportunidades de optimización. Esto garantiza una gestión proactiva y ajustada a las necesidades cambiantes de la organización.

Mantener actualizada la documentación relacionada con recursos humanos, como manuales de procedimientos, políticas internas y perfiles de puesto, es esencial para una gestión eficiente. Esto garantiza coherencia en las prácticas laborales y facilita la integración de nuevos colaboradores.

Definir y monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la gestión de talento humano permite evaluar el impacto de las mejoras implementadas, identificar áreas de oportunidad y tomar decisiones informadas para la optimización continua.

Fomentar una comunicación abierta y transparente entre los colaboradores, líderes y directivos del área de talento humano contribuye a crear un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Además, asegura el compromiso de todos los niveles organizacionales con las mejoras propuestas.

No solo se trata de mejorar procesos y herramientas, sino también de invertir en el desarrollo y capacitación del personal. Programas de formación, coaching y mentoría pueden potenciar el talento interno y fortalecer el clima laboral.

La evaluación periódica de las mejoras implementadas es clave para medir su efectividad y realizar ajustes según sea necesario. El proceso de mejora es dinámico y requiere una mentalidad de mejora continua para mantenerse efectivo a lo largo del tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Agudelo, J. K. (2020). *Mejoramiento De Los Procesos De Talento Humano Y Gestión De La Calidad En La Asociación ASOPORMEN*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Armstrong, M. (2006). *Desarrollo del capital humano: un enfoque estratégico*. Kogan.
- Bock, L. (2015). *¡ Reglas de trabajo!: Información desde dentro de Google que transformará su forma de vivir y liderar*. Grupo de libros Hachette.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. 15a ed. Aprendizaje Cengage.
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). *Selección de personal: relevancia de las entrevistas y las pruebas psicológicas*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Cappelli, P. (2008). *Gestión de talento para el siglo XXI*. EEUU: Harvard Business Review.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler, c. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Person.
- Domínguez, R. J. (2021). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la Fundación Shalom “Casa de Paz”*. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander.

Flores, J., Flores, M., Melendres, E., & Goyes, A. (2018). *La contratación de personal en la administración de talento humano*. EUMED.

Función pública. (15 de Agosto de 2023). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/>

Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito. *Polo del conocimiento*, 1-12.

Google Maps. (2023). *Localización del INDERBU*. Obtenido de <https://maps.app.goo.gl/QDGwKqDykDeWwf3x9>

INDERBU. (2022). *Logo Instituto de Juventud, el Deporte y la Recreación de Bucaramanga*. Obtenido de <https://inderbu.gov.co/escenarios/consultar>

INDERBU. (2022). *Organigrama INDERBU*. Obtenido de <https://inderbu.gov.co/organigrama/>

Mantilla, T. W. (2021). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.* Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander.

Márquez, A. A. (2022). *Implementación del plan de acción para la dimensión de talento humano, acorde al modelo integrado de planeación y gestión en la alcaldía La Victoria Valle del Cauca*. Valle del Cauca : Universidad del Valle.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *El Desarrollo de Carrera*. México: Trillas.

Murphy, & Cleveland. (1995). *Comprensión de la evaluación del desempeño: conceptos, problemas y técnicas*. 2a ed. Publicaciones sabias.

- Pérez, G., & Pineda, U. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 33, mayo-agosto, 1-22.
- Rojas. (2007). *Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa*. Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Romero, V. C. (2020). *Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Roncancio, G. (2021). *¿Qué es el MIPG en la Administración Pública?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-mipg-en-la-administracion-publica>
- Stone, R., Deadrick, D., & Johnson, R. (2015). *Retroalimentación de 360 grados: una revisión de la teoría, la investigación y la práctica*. . Rutledge.
- Ulrich, D. (2012). "La planeación del talento humano es un proceso de alineación de las personas con las estrategias de la organización". Harvard Business Review Press.
- Villa, H. S. (2023). *Plan de Mejoramiento en el Área de Gestión de Innovación y Conocimiento en la Empresa ALMAG Arquitectos & Ingenieros Ltda*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.