

**Plan de Mejoramiento de Gestión del Talento Humano para el Instituto Departamental de
Recreación y Deporte de Santander-InderSantander**

Miguel Angel Barajas Jurado y Oscar David Triana Corzo

Trabajo de Grado Para Optar el Título de Ingeniero Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Especialista en salud ocupacional

Tutor

Ludwing Ariel Hernández Rodríguez

Administrador de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

Agradezco a mis padres y a mis hermanos por su apoyo incondicional durante esta etapa de mi vida, ellos son y siempre serán mi motivación, mi fuente de inspiración y el motor que me impulsa a seguir adelante. A mi familia y amigos por contar con su amor y apoyo a lo largo de mi vida.

Agradezco al Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-Indersantander por la oportunidad de permitirme llevar a cabo mi proyecto de grado en la entidad, en especial a la doctora Kelly Paola Restrepo Amaya y al doctor Ludwing Ariel Hernández Rodríguez por su apoyo, acogida y paciencia en este proceso.

Agradezco a la Ingeniera Ana Mireya Cuadros Rojas por su dedicación y acompañamiento en la dirección del trabajo de grado, en donde pude afianzar más mis conocimientos y habilidades como Ingeniero Industrial.

Agradezco a mi compañero de proyecto de grado y gran amigo Oscar David Triana Corzo, por su apoyo, compromiso y esfuerzo para sacar adelante nuestro proyecto.

Miguel Angel Barajas Jurado.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza para afrontar las diferentes situaciones a lo largo de mi etapa académica, las cuales forjaron mi carácter y me hicieron la persona que soy hoy en día. A mis padres por darme su apoyo incondicional en mis proyectos y ser mi ejemplo a seguir. Al Indersantander y a sus directivos por su confianza, apoyo y colaboración para llevar a cabo el proyecto de grado. A los ingenieros Orlando Contreras y Ana Mireya Cuadros por su acompañamiento y dirección en este proyecto de grado donde pude consolidar mis conocimientos y habilidades como Ingeniero Industrial. Por último y no menos importante quiero agradecerle a mi compañero y amigo Miguel Angel Barajas Jurado por su dedicación, responsabilidad y empeño que fue notable en la realización del proyecto de grado.

Oscar David Triana Corzo.

Tabla de Contenido

1.	Objetivos	14
2.	Generalidades del Proyecto	14
2.1	Planteamiento del Problema	14
2.2	Objetivos	16
2.2.1	Objetivo General	16
2.2.2	Objetivos Específicos	16
2.3	Alcance	16
2.4	Metodología del proyecto	17
2.4.1	Diagnóstico de los procesos de GTH	17
2.4.2	Formulación de un plan de mejoramiento	18
2.4.3	Implementación de las propuestas	18
2.4.4	Control y Evaluación de Resultados	19
3.	Generalidades de la Entidad	19
3.1	Información General	19
3.2	Reseña Histórica	20
3.3	Misión y Visión	21
3.3.1	Misión	21
3.3.2	Visión	21
3.4	Tamaño de la Entidad	21
3.5	Localización	21
3.6	Estructura Organizacional y Mapa de Procesos	21
3.6.1	Estructura organizacional	21
3.6.2	Mapa de Procesos	23
4.	Marco de Referencia	24
4.1	Marco de Antecedentes	24
4.2	Marco teórico	26
4.2.1	Gestión del talento humano	26
4.2.2	Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	26
4.2.3	Planeación del talento humano.	30
4.2.4	Diseño de Perfiles y Responsabilidades.	31

4.2.5	Reclutamiento, Selección y Contratación.	31
4.2.6	Entrevista de selección.	33
4.2.7	Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades.	34
4.2.8	Test Psicológicos.	34
4.2.9	Test de Personalidad.	34
4.2.10	Técnicas de Simulación.	35
4.2.11	Orientación del Personal.	35
4.2.12.	Cultura organizacional.	36
4.2.13	Evaluación del desempeño laboral.	36
4.2.14	Desarrollo de personal.	38
4.2.15	Remuneración.	38
4.2.16	Clima Organizacional.	39
4.2.17	Indicadores	39
5.	Diagnóstico Inicial	40
5.1	Metodología del diagnóstico	40
5.2	Análisis del diagnóstico	41
5.2.1	Revisión conceptual y construcción del marco teórico	41
5.2.2	Análisis preliminar	42
5.2.3	Revisión documental	43
5.2.4	Entrevista	45
5.2.5	Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH	51
5.2.6	Diagrama de Ishikawa	55
5.3	Conclusiones del diagnóstico	55
6.	Formulación del plan de mejoramiento	57
7.	Diseño de herramientas ofimáticas	57
7.1	Herramienta Ofimática para la Medición del Clima Organizacional	58
7.1.1	Creación de la herramienta ofimática para la medición del clima organizacional	58
7.1.2	Implementación y resultados de la herramienta ofimática para la medición del clima organizacional	60
7.2	Herramienta Ofimática para la Capacitación de los Riesgos Psicosociales	61
7.2.1	Recolección de datos	61

PLAN DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	6
7.2.2 Creación de la herramienta ofimática de capacitación de los riesgos psicosociales	61
7.2.3 Implementación de la herramienta ofimática de capacitación de los riesgos psicosociales	62
7.3 Herramienta Ofimática para el Control del Ausentismo	62
7.3.1 Creación de la herramienta ofimática para el Control del Ausentismo	63
7.3.2 Implementación de la herramienta ofimática de Control del Ausentismo	64
8. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento	64
8.1 Propuesta de Mejoramiento para el Reclutamiento	65
8.1.1 Diseño del Protocolo de Convenios con Universidades	65
8.2 Propuesta de Mejoramiento para el Desarrollo y Evaluación	66
8.2.1 Propuesta de Mejoramiento para el Clima Organizacional	66
8.2.2 Propuesta de Mejoramiento para la Capacitación del Riesgo Psicosocial	67
8.2.3 Propuesta de Mejoramiento para la Caracterización del Proceso de GTH	68
8.2.4 Propuesta de Mejoramiento para el Control del Ausentismo	69
9. Indicadores de gestión	70
10. Evaluación de las estrategias implementadas	73
11. Socialización de las mejoras implementadas y resultados	76
12. Conclusiones	77
13. Recomendaciones	80
Referencias Bibliográficas	82

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	13
Tabla 2 Información general del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander	18
Tabla 3 Etapas de la metodología del diagnóstico	40
Tabla 4 Estado actual de la documentación	43
Tabla 5 Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH	51
Tabla 6 Ítems de evaluación clima laboral	57
Tabla 7 Tabla de indicadores	71
Tabla 8 Incremento de componentes posteriormente a las estrategias implementadas	73

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander	22
Figura 2 Mapa de procesos del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander	22
Figura 3 Las alternativas del reclutamiento de las personas	31
Figura 4 El proceso de selección del personal	32
Figura 5 Resultados instrumentos de evaluación del cumplimiento de GTH	53
Figura 6 Diagrama de Ishikawa	54
Figura 7 Caracterización del proceso de Talento Humano	68
Figura 8 Evaluación de las propuestas implementadas del proceso de GTH	75

Resumen

Título: Plan de Mejoramiento de Gestión del Talento Humano para el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander

Autores: Miguel Angel Barajas Jurado y Oscar David Triana Corzo

Palabras Claves: Gestión talento humano, indicadores, mejoramiento, análisis de datos.

Descripción

El Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander es un ente departamental con el objetivo de coordinar el plan nacional de deporte para contribuir con el desarrollo del deporte y la recreación como elementos fundamentales de la formación personal como comunitario. En el presente trabajo de grado se realizó un plan de mejoramiento de la gestión de talento humano del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander. Se comenzó desarrollando un diagnóstico inicial del proceso de GTH recolectando información necesaria, para posteriormente analizarla y evaluarla bajo los lineamientos Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), la cual plantea un desarrollo de acuerdo a la Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. De acuerdo a los resultados obtenidos se presentaron las estrategias de mejoramiento en los procesos con dificultades para contribuir al desarrollo y eficiencia del talento humano en la entidad. Posteriormente, el coordinador de talento humano del instituto evaluó y aprobó las acciones de interés y prioridad para la entidad. Las propuestas desarrolladas abordaron el subproceso de Reclutamiento con un protocolo para convenios universitarios y, el subproceso de Desarrollo y Evaluación con la creación de una evaluación de clima organizacional, capacitación del riesgo psicosocial y dos actualizaciones, de la caracterización del proceso de talento humano y la del formato de ausentismo. Finalmente, se presentaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado.

Abstract

Title: Human Talent Management Improvement Plan for the Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander

Authors: Miguel Angel Barajas Jurado and Oscar David Triana Corzo

Keywords: Human talent management, indicators, improvement, data analysis.

Description

The Departmental Institute of Recreation and Sports of Santander is a departmental entity with the objective of coordinating the national sports plan to contribute to the development of sports and recreation as fundamental elements of personal and community formation. In this project, an improvement plan for the human talent management of the Departmental Institute of Recreation and Sports of Santander-InderSantander was developed. We began by developing an initial diagnosis of the GTH process by collecting the necessary information, to later analyze and evaluate it under the guidelines of the National Civil Service Commission (CNSC), which proposes a development according to the Methodological Guide for Performance Management of the Integrated Model of Planning and Management MIPG. According to the results obtained, improvement strategies were presented in the processes with difficulties in order to contribute to the development and efficiency of human talent in the entity. Subsequently, the institute's human talent coordinator evaluated and approved the actions of interest and priority for the entity. The proposals developed addressed the Recruitment sub-process with a protocol for university agreements and the Development and Evaluation sub-process with the creation of an organizational climate evaluation, psychosocial risk training and two updates, the characterization of the human talent process and the absenteeism format. At last, the conclusions and recommendations of the project developed were presented.

Introducción

En las entidades públicas es imprescindible mantener una filosofía de mejoramiento continuo, puesto que es necesaria una buena gestión administrativa para que la misma se encamine a la excelencia y así aproveche todos los recursos a disposición de manera óptima y poder alcanzar los objetivos y/o metas políticas, sociales y económicas.

Siendo así, es necesario identificar las prácticas adecuadas para dichos planteamientos, por lo que un buen proceso de gestión del talento humano en cada dirección, es sin duda un factor predominante para este cometido de idoneidad, ya que, es esta misma el origen de cada una de las actividades operativas y por ende, la primordial a la hora de generar una mejora en términos de productividad y competitividad y así, evitar la ineficiencia o el desperdicio de los recursos, además de ello, tener adecuadamente este sistema, conlleva a que los trabajadores laboren de la mejor manera, se consideren parte integral de la entidad y se comprometan a alcanzar la ideología de mejoramiento propuesta.

1. Objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Capítulo que evidencia el cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano del Indersantander para entender la situación real de la entidad.	El cumplimiento del objetivo se observa en el capítulo 4.
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados del diagnóstico, con el fin de plantear las acciones de mejora a implementar.	El cumplimiento del objetivo se observa en el capítulo 5 y el apéndice C.
Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso intervenido.	El cumplimiento del objetivo se observa en el capítulo 8 y el apéndice M.
Plantear herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectividad de la gestión del talento humano.	El cumplimiento del objetivo se observa en el capítulo 6 y los apéndices F, I, K y L.
Socializar las mejoras a implementar en la entidad con la dirección del Indersantander.	El cumplimiento del objetivo se observa en el capítulo 10 y el apéndice N.

2. Generalidades del Proyecto

2.1 Planteamiento del Problema

El Instituto Departamental de Recreación y Deportes de Santander es una entidad pública que contribuye al desarrollo deportivo de los niños y jóvenes santandereanos, con el fin de incentivar el aprovechamiento en el tiempo libre practicando deportes de manera recreativa y/o competitiva en su proceso de formación personal y social.

Esta entidad presenta diferentes modalidades de contratación, entre las cuales los contratos de prestación de servicios son predominantes, ya que representan el noventa y seis con noventa y tres por ciento (96,93%) de la contratación, lo que se traduce en seiscientos noventa y cuatro (694) del total de sus colaboradores. Por otro lado, también está el personal planta o de

carrera administrativa, es decir, con quienes se ha suscrito un contrato a término indefinido por mérito de concurso, los cuales representan el dos con veintitrés por ciento (2,23%), lo que equivale a dieciséis (16) colaboradores, y por último se encuentra el personal de libre nombramiento y remoción el cual simboliza el cero con ochenta y cuatro por ciento (0,84%), lo que corresponde a seis (6) trabajadores, para un total de setecientos dieciséis (716) empleados en el Indersantander.

En el primer tipo de contratos –de prestación de servicios-, no se existen estrategias claras de reclutamiento y selección, por tanto, la vinculación del personal se realiza de manera directa y con un mínimo de requisitos, esto, podría inducir al error en el reclutamiento de las personas adecuadas para el correcto desempeño del cargo para el cual haya sido contratada.

Dicho de otra manera, el Indersantander rige su gestión de talento humano bajo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que plantea el Gobierno Nacional, sin embargo, en el momento de su planeación y ejecución, esta entidad presenta falencias en los procesos de orientación y capacitación del personal, pues si bien estos se encuentran establecidos en el plan estratégico del talento humano y se ejecutan, no se evalúa la eficacia de los mismos, lo cual puede causar reprocesos en la gestión administrativa.

Además de lo anterior, el Instituto no presenta una evaluación de clima organizacional, dificultando así la localización de los conflictos humanos presentes en la misma y, que afectan el buen desarrollo de los distintos equipos de trabajo, así como también, es evidente la falta de implementación en varios procesos y subprocesos, de herramientas ofimáticas para el adecuado desarrollo y optimización de las actividades de los trabajadores.

En síntesis, la posible falta de competencias de los colaboradores de las diferentes áreas de la entidad objeto de estudio, desencadena una serie de consecuencias que debilitan la

credibilidad de esta al momento de ejecutar actividades y generar espacios para la comunidad, afectando los niveles de salud física y mental del departamento lo cual va en contra de los objetivos institucionales del Indersantander.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander- InderSantander, con el fin de mejorar la productividad y competitividad de la institución para contribuir con el desarrollo deportivo de los habitantes de Santander.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano del InderSantander para entender la situación real de la entidad.
- Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados del diagnóstico, con el fin de plantear las acciones de mejora a implementar.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso intervenido.
- Plantear herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectividad de la gestión del talento humano.
- Socializar las mejoras a implementar en la entidad con la dirección del Indersantander.

2.3 Alcance

El plan de mejoramiento como proyecto de grado tiene como propósito el cierre de brechas que se observaron durante el diagnóstico, en donde se emplearon procesos y

herramientas que proporcionaron información necesaria para posteriormente realizar un análisis que fundamentan las propuestas de mejora. El alcance del plan de mejoramiento se compone de una propuesta para evaluar la viabilidad del proyecto, una presentación formal a la junta directiva y una posterior decisión de esta; dicha propuesta abarca los procesos de selección, inducción, reinducción, clima organizacional y la creación de indicadores que puedan calcular el impacto de las propuestas formuladas.

2.4 Metodología del proyecto

En este apartado se define la metodología a implementar en el desarrollo del trabajo; los instrumentos de recolección y el análisis de la información, desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa enmarcada en el impacto del mejoramiento de la GTH en el Indersantander, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación, se presentan las diferentes fases que se trabajarán, las cuales estarán sujetas al desarrollo del cronograma de actividades:

2.4.1 *Diagnóstico de los procesos de GTH*

Se realizará un diagnóstico que permite conocer el estado actual de la organización, en donde la información se obtendrá a través de observación directa, entrevistas, revisión y análisis de documentos proporcionados por la entidad. Se realizarán las siguientes actividades:

- Análisis preliminar de la entidad para conocer aspectos importantes de la organización tales como: Cultura Organizacional (Misión, visión, objeto social), Mapa de Procesos, Organigrama, entre otros.
- Revisar la normativa que aplique en la entidad y que esté relacionada con la Gestión del Talento Humano (GTH).

- Análisis de los procesos que se realizan en la entidad relacionados con la GTH permitiendo identificar el estado actual de los subprocesos de la gestión talento humano en el Indersantander. Para esto, se utilizarán herramientas de recolección de información como la revisión documental de la entidad y entrevista al coordinador de talento humano del instituto. El análisis de la información se presenta en un diagrama de Ishikawa para posteriormente evaluar el cumplimiento del proceso de GTH, lo cual permitirá definir los problemas y causas que se estén presentando en este proceso en la entidad.
- Conclusiones del diagnóstico

2.4.2 Formulación de un plan de mejoramiento

Para la formulación del plan de mejoramiento se analizan las deficiencias obtenidas en la fase anterior, para con ello definir los objetivos y metas específicas medibles que se desean alcanzar, con el fin de superar los problemas, y así mismo proponer las estrategias y acciones concretas que se van a implementar para alcanzar aquellos objetivos y metas anticipadamente definidos, planteando las actividades, el tiempo y el grupo de apoyo de estas, para finalmente mediante un sistema de seguimiento y evaluación previamente establecido, monitorear y realizar los ajustes pertinentes de ser necesario.

2.4.3 Implementación de las propuestas

Se programará una reunión con la directiva del Indersantander con el fin de presentar un informe con las propuestas del plan de mejoramiento del talento humano definido previamente con el coordinador de talento humano. Es importante trabajar en conjunto con el área Administrativa y Financiera para que se destinen recursos para ejecutar el plan de mejoramiento de talento humano, esta instancia definirá cuáles propuestas son apropiadas a implementar de

acuerdo con los recursos disponibles y las prioridades asignadas por parte de la administración del instituto.

Una vez aprobado el plan y su presupuesto, se comenzará con la implementación de las mejoras dejando registro de cada una de las evidencias (Herramientas, documentos, formatos, listados de capacitación, fotos, entre otros).

2.4.4 Control y Evaluación de Resultados

Para gestionar con una mayor eficacia la implementación del plan de mejora y conseguir los resultados esperados, se diseñará un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar el éxito de la implementación planeada y así, tener un mayor control sobre las mismas. Es fundamental que dentro del sistema se referencien indicadores que muestren la evolución, resultados, población abarcada y logro de los objetivos de cada una de las mejoras. Así mismo, para mejorar la competitividad de la institución es necesario considerar las acciones a implementar como índices de satisfacción laboral, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, factores que permitirán un buen desarrollo de la gestión del talento humano para lograr tener una mejor planificación estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo del instituto, los cuales van enfocados al desarrollo deportivo de la región. Una vez finalizada la implementación del plan se hará una socialización a las partes interesadas.

3. Generalidades de la Entidad

3.1 Información General

Tabla 2

Información general del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander

Aspecto	Contenido
Nombre	Instituto Departamental de Recreación y deporte de Santander
NIT	804.004.370-5
Número de empleados	716
Número de cargos	10
Representante Legal 2023	Kelly Paola Restrepo Amaya
Dirección	Unidad Deportiva Alfonso López Cr. 30 # 14 45, Bucaramanga, Santander
Página Web	www.indersantander.gov.co
Correo electrónico	juridica@indersantander.gov.co

3.2 Reseña Histórica

En cumplimiento de lo establecido por la *Ley No. 181* del 18 de enero de 1995, específicamente en su Artículo 65, se dispone que las Juntas Administradoras Seccionales de Deportes se integrarán al respectivo Departamento como entidades departamentales del Deporte y la Recreación, de acuerdo con las Ordenanzas emitidas por las Asambleas Departamentales. En concordancia con esta ley, en el año 1996, la Honorable Asamblea Departamental emitió la *Ordenanza No. 093* del 23 de diciembre de 1996, la cual otorgó al entonces Gobernador de Santander, el Dr. Mario Camacho Prada, las facultades necesarias para crear mediante Decreto el Instituto Departamental de Recreación y Deportes (I.D.R.D.).

Con la promulgación del *Decreto No. 054* del 18 de febrero de 1997, se establece oficialmente el Instituto Departamental de Recreación y Deportes (I.D.R.D.) como una entidad descentralizada de nivel Departamental, clasificada como un establecimiento público con personalidad jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. El Instituto forma parte integral del Sistema Nacional del Deporte. El mismo Decreto establece los objetivos de la entidad, que incluyen la coordinación del Plan Nacional del Deporte, la Recreación y la Educación Física de acuerdo con lo establecido en la *Ley 181 de 1995*, la contribución al desarrollo de la educación familiar, escolar y extracurricular de niños y jóvenes, fomentando el uso del tiempo libre, el deporte y la recreación como elementos fundamentales en su proceso de formación personal y comunitaria. Asimismo, busca estimular la participación ciudadana y promover la integración funcional de acuerdo con los principios establecidos en la Constitución Política, la Ley y demás normativas que regulen la práctica deportiva, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre. En este sentido, se establece la orientación de los recursos del Instituto para garantizar su correcta asignación, eficiencia, economía y equidad.

3.3 Misión y Visión

3.3.1 Misión

“Ser una Institución Líder, con sentido de pertenencia, dinámica y participativa; donde la educación física; el deporte y la recreación son pilares fundamentales para el fortalecimiento de la calidad de vida y de la identidad cultural de los Santandereanos”. (Resolución No.210 de 20 Octubre 2017)

3.3.2 Visión

“Ser en el 2027 una institución reconocida como líder en la promoción y fomento del deporte a nivel recreativo, formativo y competitivo a través de una gestión eficaz y

eficiente, haciendo uso de las políticas públicas, planes, programas y proyectos en materia de deporte que permitan generar impacto en el bienestar y calidad de vida de los santandereanos”. (Resolución No.210 de 20 Octubre 2017)

3.4 Tamaño de la Entidad

El Indersantander es una entidad estatal que tiene 716 colaboradores.

3.5 Localización

Unidad Deportiva Alfonso Lopez - Carrera 30 No. 14-45, Bucaramanga, Santander, Colombia.

3.6 Estructura Organizacional y Mapa de Procesos

3.6.1 Estructura organizacional

La dirección y administración del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander – INDERSANTANDER, estará a cargo de una Junta Directiva y un Director, quien se desempeñará como Representante Legal. La Junta Directiva estará compuesta por seis (6) miembros, cada uno con sus respectivos suplentes, detallados de la siguiente manera:

- El Gobernador del Departamento o su Delegado.
- El Secretario de Educación del Departamento o su Delegado.
- Un Representante de las Ligas Departamentales.
- Un Representante de los Institutos Deportivos municipales.
- Un Representante de Coldeportes Nacional.
- Un Representante de los Discapacitados.

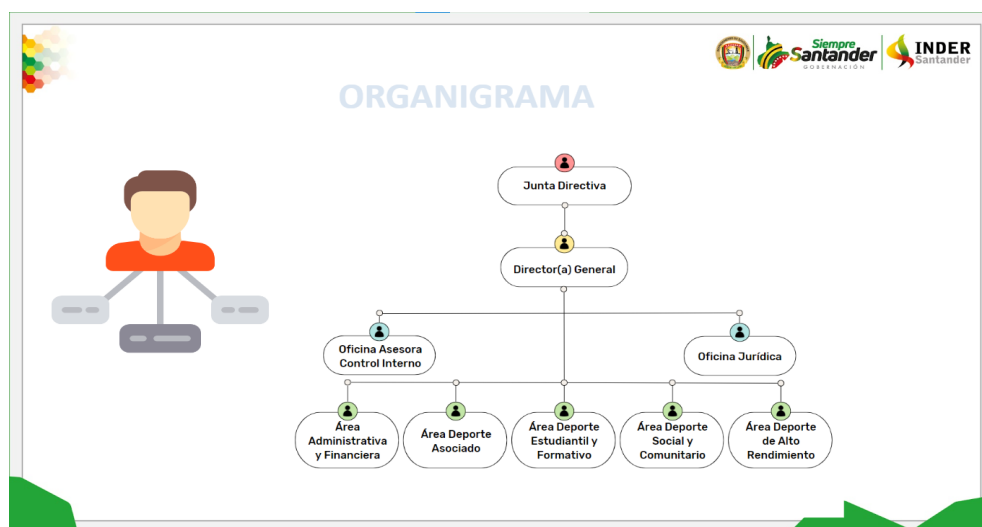
La Junta Directiva será responsable de establecer la estructura organizativa del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander INDERSANTANDER. La estructura estará definida de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta el Instituto contribuye en el apoyo a los municipios intentando llegar a todas la poblaciones a través de los institutos municipales o de la entidad designada por las alcaldías para promover la actividad deportiva y recreativa en el municipio.

- Unidades del Nivel Directivo: será ejercida por el Director como Representante Legal del Instituto.
- Unidades del Nivel Asesor: que cumplen funciones de asesorar, coordinar y evaluar las actividades que realice el Instituto.
- Unidades Operativas: Que incluye los servicios administrativos internos Grupo Administrativo y financiero, cumplen funciones de coordinar, programar, controlar y evaluar todas las actividades Administrativas y Financieras.
- Unidades para decisión de Asuntos Especiales: que cumple todas las funciones de dirigir, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades deportivas a nivel asociado.

Figura 1

Organigrama del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander

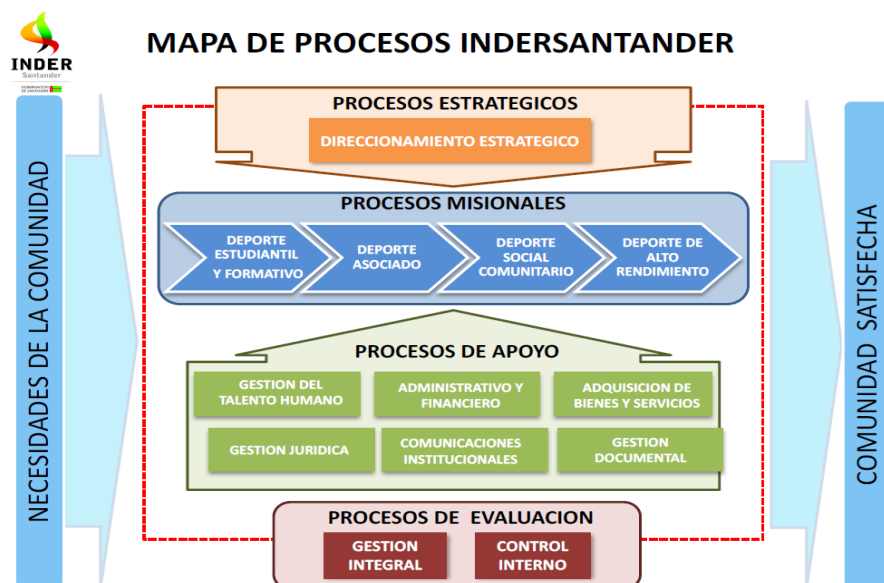


Nota. Información tomada del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander

3.6.2 Mapa de Procesos

Figura 2

Mapa de procesos del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander



Nota. Información tomada del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander

4. Marco de Referencia

4.1 Marco de Antecedentes

Se presentan los resultados de la revisión de investigaciones relevantes para los sujetos de estudio ("*Plan de Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano*") con el objetivo de afianzar los conocimientos de este. Los documentos de investigación consultados son proyectos de grado desarrollados previamente en los últimos 5 años, en ellos se citan datos bibliográficos, metodología, resultados y conclusiones correspondientes al tema en común

- Un trabajo que tiene conexión con el tema a tratar es "*Diseño de un Plan de Mejoramiento para el Área de Gestión del Talento Humano de Muromar Logística Op S.A.S*" (Arroyo,2022) en él se propusieron diseñar un plan de mejoramiento de la GTH mediante una

caracterización interna y externa determinando los factores críticos de los procesos y formulando un plan de acción para mitigarlos. Se concluyó que los factores externos, entorno político y económico generan un impacto negativo en la empresa ya que hay dependencia de acuerdo a la utilización de los recursos públicos en el sector portuario; también se evidenció que no hay un interés por estar a la vanguardia en nuevos hallazgos a implementar con el fin de incrementar la productividad laboral, a su vez la compañía se conforma con las prestaciones sociales estipuladas en la ley. Haciendo un paralelo con el Plan de mejoramiento de gestión de talento humano en el Indersantander, hay una gran similitud en los objetivos, en los dos trabajos se busca mediante un diagnóstico, descubrir un plan de acción para mitigarlos, a su vez las dos empresas, tanto MUROMAR como el Indersantander tienen una dependencia por el entorno político, la del sector portuario por las inversiones que se realicen o se dejen de hacer y la entidad estatal por los recursos y nombramientos políticos.

- Continuando con el análisis documental, el proyecto “*Plan de Mejora para el Área de Talento Humano FUNDESTAR*”(Castellanos,2019) tiene una gran similitud con el tema principal del trabajo de grado, en este se planteó diseñar e implementar un plan de mejoramiento al área, aplicando un diagnóstico para identificar las fortalezas y debilidades, continuamente elaborando diagramas de flujos necesarios para el proceso de gth, se definió como problema la carencia de estudios acerca de las técnicas de administración de personal y se encontró falta de estandarización en los procesos, un importante número de trabajadores desconocen acerca del direccionamiento estratégico de la institución y deficiencias en los subprocesos del talento humano; para esto se concluyó que era necesario implementar formatos y programas de orientación, actividades y metodologías con el fin de mejorar y fortalecer los subprocesos, aumentando así la productividad de la compañía.

○ Siguiendo la línea, se encuentra el trabajo de grado de Chaparro Avendaño (2022), “*Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Alcaldía Municipal de Paipa*”. En este proyecto se realiza un diagnóstico inicial para conocer el estado de talento humano. A partir de los resultados, diseña un plan de mejoramiento determinando las actividades a realizar, objetivos, el cumplimiento de estas, los funcionarios responsables, la duración, los recursos y los resultados esperados; continuamente diseñan unos indicadores de gestión para conocer el impacto generado y socializa con las directivas las acciones a realizar. Concluye con la socialización e implementación de las mejoras, unos resultados positivos y de gran utilidad para la entidad, expresados por las directivas y un mejoramiento notable en los procesos.

4.2 Marco teórico

4.2.1 *Gestión del talento humano*

Según Armando Cuesta (2010), en la segunda edición de su libro “*Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*”, la gestión del talento humano se caracteriza por ser un enfoque estratégico de dirección organizacional, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la misma a través de un conjunto de acciones encaminadas a aprovechar en todo momento el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades de las personas (teniendo siempre presentes que estas son seres sociales) para lograr el éxito y los resultados necesarios a fin de ser competitivos en el entorno actual y futuro.

4.2.2 *Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)*

El modelo integrado de planeación y gestión se define como 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 (Función Pública, 2022).

El Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander al ser una institución pública, adopta este modelo con el fin de adaptar las normativas vigentes y fundamentar los objetivos principales del modelo que son:

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.
- Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

La gestión del talento humano en la función pública es un tema importante y relevante para garantizar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales. La GTH se define como el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos adoptados y reconocidos por la entidad, para orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, el logro de las metas estratégicas y los resultados propuestos, su calidad de vida laboral y en general el aporte de cada persona al cumplimiento de la planeación institucional, tomando en cuenta las

responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo. Función Pública. (2022)

Así mismo, en el modelo integrado de planeación y gestión permite revisar la normativa vigente que dictamina el funcionamiento de los procesos claves de la gestión del talento humano de las instituciones públicas de Colombia, entre los cuales a continuación podemos observar los más relevantes:

- Reclutamiento: El congreso de Colombia decretó mediante la ley 190 de 1995 una serie de normas con el fin de preservar la moralidad en la administración pública. Para el control de reclutamiento de servidores públicos:

“Todo aspirante a ocupar un cargo o empleo público, o a celebrar un contrato de prestación de servicios con la administración deberá presentar ante la unidad de personal de la correspondiente entidad, o ante la dependencia que haga sus veces, el formato único de hojas de vida debidamente diligenciado en el cual consignará la información completa que en ella se solicita:

1. Su formación académica, indicando los años de estudio cursados en los distintos niveles de educación y los títulos y certificados obtenidos.
2. Su experiencia laboral, relacionando todos y cada uno de los empleos o cargos desempeñados, tanto en el sector público como en el privado, así como la dirección, el número del teléfono o el apartado postal en los que sea posible verificar la información.
3. Inexistencia de cualquier hecho o circunstancia que implique una inhabilidad o incompatibilidad del orden constitucional o legal para ocupar el empleo o cargo al que se aspira o para celebrar contrato de prestación de servicios con la administración.

4. En caso de personas jurídicas, el correspondiente certificado que acredite la representación legal, y
5. INEXEQUIBLE. Los demás datos que se soliciten en el formato único. Declarado Inexequible Sentencia Corte Constitucional 567 de 1997.” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 1995 , art.1)
 - Evaluación de desempeño: Según la Ley 909 de 2004 con el fin de regular el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y dictar otras disposiciones, se dictamina la normativa de implantar el sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, en donde, en el Artículo 38. Evaluación del desempeño. Se decretan los deberes, parámetros e instrumentos de la evaluación de desempeño, con el fin de permitir fundamentar un juicio objetivo de los empleados sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales.
 - Protocolo de Riesgo Psicosocial: En la resolución 2764 de 2022 se adopta la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de Riesgo Psicosocial con el fin de establecer actividades de prevención y promoción para mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra riesgos derivados del trabajo que pueden llegar a afectar la salud individual y/o colectiva como riesgos psicosociales.
 - Evaluación del Clima Organizacional: Las normas sobre el funcionamiento de las entidades de orden nacional se dictan en la ley 489 de 1998, particularmente en el inciso 9 del Artículo 17. Evaluación del clima organizacional. En donde se hace claridad acerca de las directrices y la calidad del proceso de la evaluación de clima organizacional para los funcionarios de las entidades públicas.

- Plan de capacitación: En el Decreto 1567 de 1998, en su Artículo 3. Componentes del Sistema. Se expone el sistema nacional de capacitaciones propuesto por el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) para las entidades del sector público como el Indersantander, el cual está integrado por diferentes componentes donde se delimita las competencias y responsabilidades que facilita la coordinación de las acciones, así como también describe el Plan Nacional de Formación y Capacitación. El sistema nacional de capacitaciones orienta a la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas, los cuales deben tener por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios, y el cual cada debe realizarse con una periodicidad mínima de un año en el que se deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional. Así mismo, este sistema establece que cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto, sin embargo, cada entidad tiene el deber de ejecutar internamente las políticas impartidas por el Gobierno Nacional, formular los planes internos y participar en programas conjuntos con otros organismos para optimizar el uso de los recursos.

- Formato de permisos. El decreto 1072 de 2015 en el Artículo 2.2.4.6.24. Medidas de prevención y control. Se definen los Controles Administrativos como medidas que tienen como fin reducir el tiempo de exposición al peligro, tales como la rotación de personal, cambios en la duración o tipo de la jornada de trabajo, en donde se plantean los permisos de trabajo como

una de estas herramientas que deben tener en cuenta las entidades de carácter público a nivel nacional para la prevención de dichos riesgos de los empleados de la institución.

4.2.3 *Planeación del talento humano.*

La planeación estratégica de una organización debe indicar el procedimiento que se realizará en la misma, es decir, reflejar desde un principio lo que la misma quiere conseguir definiendo sus estrategias y sus planes a largo plazo para mantenerse de manera competitiva en el sector en el que se encuentra.

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados (Chiavenato, 2009, p. 81).

“El desafío de la planeación de RH es integrar las prácticas de RH a la estrategia empresarial para obtener sinergia.” (Chiavenato, 2009, p. 71). Es por esto que hoy en día, gracias al desarrollo y evolución de la planeación estratégica de las últimas décadas, se evidencia una clara necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permita a las organizaciones potenciar el talento humano para así incorporar y mantener los empleados idóneos y pertinentes en función de las necesidades de las mismas.

4.2.4 *Diseño de Perfiles y Responsabilidades.*

“Esta parte va encaminada a la determinación de las características precisas de la persona que se necesita para ocupar un puesto en específico, se describe el conjunto de tareas y obligaciones a desempeñar, así como las responsabilidades que este adquiere, la autoridad delegada según el puesto ocupado y supervisión a la cual está sujeto.” (Chiavenato, 2011, p. 189).

Por esta razón, se puede concluir que el diseño de perfiles y responsabilidades define las especificaciones del contenido del puesto de trabajo a ocupar, a partir del análisis de las competencias requeridas en el mismo, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.

4.2.5 Reclutamiento, Selección y Contratación.

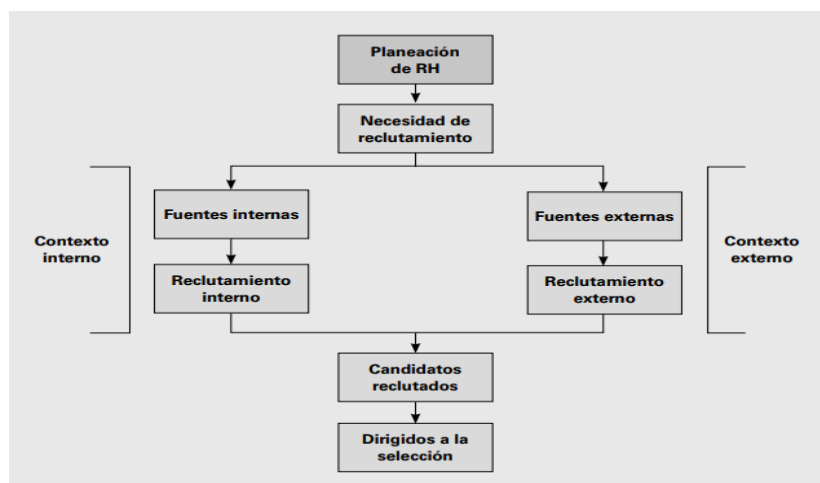
El reclutamiento y selección de personal provee a las organizaciones el personal idóneo para los cargos requeridos de la misma. Para conocer las características del personal necesario, se debe realizar un análisis del panorama dentro del cual se encuentra la organización, así como también, tener en cuenta su enfoque y necesidades.

El reclutamiento tiene como finalidad divulgar en el mercado las oportunidades de empleo que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea, para que aquellos ocupen determinados puestos dentro de la misma. “El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH” (Chiavenato, 2009, p. 106)

De acuerdo con las necesidades generadas por el puesto a ocupar, el reclutamiento del personal se puede llevar a cabo atrayendo personas directamente del mercado laboral, buscando competencias internas para aprovechar al personal que ya pertenece a la organización o mezclando estas dos opciones como se describe a continuación:

Figura 3

Las alternativas del reclutamiento de las personas



Nota. Adaptado de “*Gestión del Talento Humano*” (2009). *Reclutamiento de personal*. Pág. 118.

El proceso de reclutamiento es de gran importancia puesto que suministra el componente principal (candidatos) para el funcionamiento de la organización, sin embargo, es necesario su adecuado funcionamiento, ya que este debe ser lo suficientemente eficaz para atraer una cantidad suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección.

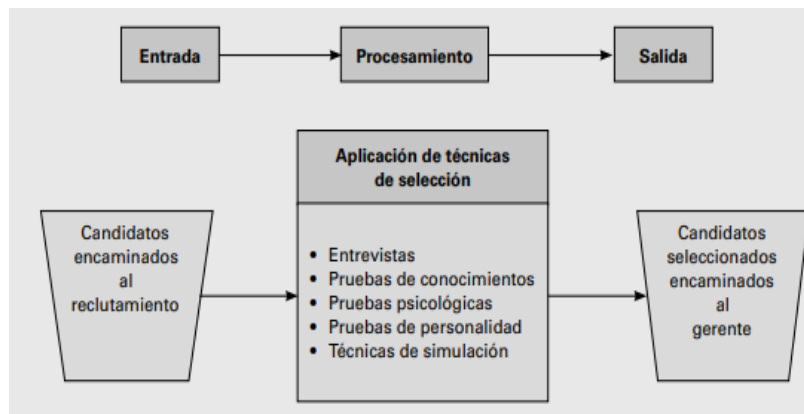
La selección es el subproceso posterior al reclutamiento del personal, aquí se filtran estas personas que ya cumplen con el perfil y responsabilidades necesarias para el cargo, para elegir de forma correcta las que desempeñarán de manera más eficiente y eficaz el cargo, con el fin de posteriormente proceder a la contratación.

Para el subproceso de selección del personal, se llevan a cabo diferentes etapas para reafirmar que el candidato seleccionado sea el prototipo ideal que necesita la organización. Las técnicas de selección a utilizar en el proceso dependen directamente del costo disponible de la entidad para estas (ver figura 4. El proceso de selección del personal), en algunos casos la selección se hace de manera informal por motivos de rapidez y economía, sin embargo, esta

forma es demasiado peligrosa puesto que se está jugando la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

Figura 4

El proceso de selección del personal



Nota. Adaptado de “*Gestión del Talento Humano*” (2009). *Selección del Personal*. Pág. 149.

4.2.6 Entrevista de selección.

Es una de las herramientas de selección más comunes de las organizaciones, sin embargo, a pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto a la contratación del candidato puesto que busca evaluar las competencias blandas, la compatibilidad con el ambiente de trabajo y demostrar que el candidato cumple con las competencias necesarias para el puesto.

4.2.7 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades.

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para

ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. (Chiavenato, 2009, p. 154)

4.2.8 Test Psicológicos.

El test es utilizado como medida de desempeño realizada por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel, la cual se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. “Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.” (Chiavenato, 2009, p. 155)

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los test psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales.

4.2.9 Test de Personalidad.

Funcionan para analizar los distintos rasgos de la personalidad del candidato, ya sean estos determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innatos o genotípico). Un rasgo de personalidad es una cualidad que identifica al individuo con el fin de distinguirlo de los demás.

4.2.10 Técnicas de Simulación.

Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. (Chiavenato, 2009, p. 161).

Esta herramienta claramente tiene como finalidad conocer la reacción del candidato ante escenarios que simulan situaciones reales a las que posiblemente pueda llegarse a enfrentar en la vida laboral.

Posterior al subproceso de selección, se procede a la contratación del personal ideal para la organización, en esta parte se legaliza la relación laboral a través de la firma de un contrato con las especificaciones pactadas entre el nuevo empleado y la entidad

4.2.11 Orientación del Personal.

El objetivo de este procedimiento es ofrecer a los empleados nuevos la información y los antecedentes básicos sobre la empresa para que este pueda reconocer adecuadamente el lugar en el que se encuentra y hacia dónde deben dirigirse sus actividades y esfuerzos. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, horarios de trabajo y con quien trabajará el nuevo empleado.

“Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.” (Chiavenato, 2009, p. 176). Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir. Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional

4.2.12. Cultura organizacional.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los

miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella.

4.2.13 Evaluación del desempeño laboral.

“La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.”

(Chiavenato, 2009, p. 245)

Integrantes de la Evaluación y sus Responsabilidades:

- El Evaluado: Es el servidor o funcionario sujeto de evaluación y que está en relación funcional directa con el evaluador y tiene las siguientes responsabilidades: Brindar sugerencias respecto a su evaluación del desempeño laboral; consignar todos los datos señalados en la ficha de evaluación.

- El Evaluador: Es el jefe inmediato del servidor o funcionario cuyas responsabilidades son las siguientes: Evaluar directamente a los servidores o funcionarios que pertenezcan a la oficina a su cargo, con objetividad y oportunidad; el cumplimiento de esta

función es indelegable; no tener parentesco hasta de segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad con el evaluado.

- El Revisor: Es el jefe inmediato del evaluador y tiene las siguientes responsabilidades: Contribuir a la objetividad del proceso de evaluación; dialogar con el evaluador antes de la evaluación, teniendo en cuenta la importancia de la misma, a efecto de garantizar su objetividad; el revisor no puede disponer ni realizar rectificación alguna a la calificación del evaluado; podrá manifestar sus observaciones o sus divergencias en el mismo formato de evaluación, indicando los niveles de calificación que a su criterio deben corresponder.

Personal Sujeto a Evaluación: Se van a dividir en cuatro grupos de acuerdo a los niveles de responsabilidad.

- Funcionario: Comprende a quienes por designación de la autoridad competente desempeñan cargos de confianza o de responsabilidad directiva.

- Profesional: Comprende a quienes tienen título profesional o grado académico, reconocido por el Ministerio de Educación Nacional.

- Técnico: Comprende a quienes con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida, desempeñan funciones técnicas.

- Auxiliar: Comprende a quienes tienen educación secundaria y experiencia o calificación para ejercer labores de apoyo.

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

4.2.14 Desarrollo de personal.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándose para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para el buen desempeño y productividad.

Así mismo, esta formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación positiva de que este se encuentra en un buen lugar para trabajar.

4.2.15 Remuneración.

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

El factor humano más la remuneración se convierten en uno de los componentes más importantes en la organización, ya que se debe de establecer una política salarial donde se determine el pago y los beneficios que recibirá cada empleado a cambio de realizar las tareas organizacionales, por tanto, tendrá una remuneración económica directa e indirecta las cuales están bajo el marco de la política salarial que diseña una organización.

Actualmente el Decreto 473 de 2022, es el documento normativo por el cual se fijan las remuneraciones de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, y se dictan otras disposiciones.

El término salario se entiende como “la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo” (Chiavenato, 2009, p. 284).

4.2.16 Clima Organizacional.

Chiavenato (2009) dice que el clima organizacional es el resultado de la interacción de las personas unas con otras, así como el grado de satisfacción con el entorno que las rodea, puede estar entre las categorías de en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

El clima organizacional se puede medir aplicando una herramienta a los trabajadores de una organización; desde aplicación de encuestas a los empleados, hasta uso de herramientas tales como la observación, la entrevista o realización de preguntas. Es importante definir qué es lo que se quiere conocer sobre el clima y plantear el instrumento de forma clara. Para diagnosticar problemas organizacionales es importante definir en el instrumento de investigación preguntas claras que permitan tener un comparativo sobre el clima organizacional que se da actualmente con el que sería ideal.

4.2.17 Indicadores

Los indicadores son medidas o criterios empleados para medir y valorar la función, el cumplimiento y los resultados de un proceso de gestión; estos son necesarios para mejorar lo que no tiene medición y control, estos muestran los puntos críticos de un proceso y ayudan a caracterizarlos. Los indicadores están sujetos a unos objetivos iniciales que se quieren alcanzar, cuantificando el desempeño que genera validez cuando se relaciona con un objetivo propuesto. Granada, (2007)

De acuerdo con los objetivos hay varios tipos de indicadores:

- Indicadores de cumplimiento: Esta medida está relacionada con la conclusión de una tarea, indicando el grado de consecución de una tarea. Por ejemplo: cumplimiento de cuello de botella.
- Indicadores de evaluación: Estos indicadores están relacionados con los métodos que contribuyen a reconocer las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo que se empleó en obtener los trabajos
- Indicadores de eficacia: Esta medida indica la capacidad que se tiene para obtener las determinadas tareas propuestas.
- Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar un proceso. Por ejemplo: administración o gestión de las reservas en las residencias universitarias. (“Guía para la Definición e Implantación de un Sistema de Indicadores”)

5. Diagnóstico Inicial

5.1 Metodología del diagnóstico

La metodología permite evidenciar las problemáticas presentes en el proceso de gestión de talento humano a través de diferentes métodos, esto con el fin de recopilar información para identificar deficiencias en el área y poder generar mejoras acordes a la problemática del instituto.

A continuación, se puede observar las etapas de la metodología del diagnóstico:

Tabla 3*Etapas de la metodología del diagnóstico*

Etapa	Descripción
<i>Revisión conceptual</i>	Se realiza una búsqueda y selección de trabajos de grado anteriores y literatura académica con el fin de conocer referentes teóricos para evaluar y proponer nuevas ideas relacionadas con la gestión del talento humano en el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander.
<i>Análisis preliminar</i>	Es un acercamiento inicial para conocer de manera general cómo funciona la empresa e identificar las necesidades que se presentan y darle un curso a la investigación.
<i>Revisión documental</i>	Se recolecta información detallada de los subprocesos de GTH así como también de las normativas de la entidad, con el fin de medir el estado actual de la empresa en cuanto al talento humano.
<i>Entrevista</i>	Se prepara una entrevista con la coordinadora de talento humano para ampliar la información que se obtuvo en el análisis preliminar, con esta reunión se pretende conocer la manera como se ejecutan los subprocesos.
<i>Evaluación del cumplimiento</i>	Se diseña una herramienta que permite evaluar los resultados obtenidos en la entrevista y la revisión documental, en donde se evalúa la condición actual de los subprocesos con el fin de organizar de manera clara y lógica los datos.

5.2 Análisis del diagnóstico**5.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico**

Para tener un fundamento literario, se realizó un análisis de los conceptos teóricos que se utilizan en el planteamiento del problema, el cual consistió en la investigación y revisión de trabajos de grado realizados en el campo del talento humano, así como también de libros académicos del área, con el fin de tener una base de referencia teórica que sustente el proceso de

la GTH hoy día para obtener la información necesaria a fin de poder generar diferentes herramientas que puedan ser implementadas en el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander- Indersantander; entre los libros más destacados se encuentran: *Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Idalberto Chiavenato. Editorial: McGraw-Hill. Edición: 5; *Administración Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Idalberto Chiavenato. Editorial: McGraw-Hill. Edición: 10; *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Armando Cuesta Santos. Editorial: ECOE. Edición: 2; *Administración de Recursos Humanos*. George Snell Bohlander. Editorial: Cengage learning. Edición: 17.

5.2.2 Análisis preliminar

Adicionalmente, también se realizó un acercamiento a la entidad con el fin de conocer información general y la cultura organizacional de la misma (misión, visión, objeto social, organigrama, mapa de procesos, áreas misionales, número de empleados, número de cargos, entre otros), así como también entender la normativa legal vigente que la rige, ya que como es una institución de carácter público, es necesario saber cómo esta reglamentación se interrelaciona con los procesos de la GTH. Para esto se llevó a cabo una reunión con el director del Indersantander, en donde también se obtuvieron y analizaron las cifras actuales de diferentes indicadores que nos permiten cuantificar la situación actual de la gestión del talento humano.

En cuanto a la rotación del personal, en los cargos de libre nombramiento y remoción se evidenció un bajo porcentaje de alternancia ya que desde que inició la administración del departamento (2020) hasta finales del 2022, ha habido únicamente 2 cambios de los cuales a uno de ellos se le hizo la terminación del contrato por pensión de vejez y el otro funcionario fue por rotación voluntaria (renuncia). Con respecto al personal de carrera administrativa o planta, se

registraron vacantes disponibles, las cuales fueron ofertadas en el proceso de selección territorial 9 del 2022 de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), distribuidas de la siguiente manera: Profesional (1), Técnico (2) y Asistencial (3), para un total de seis (6) vacantes disponibles, las cuales han sido ocupadas provisionalmente hasta la fecha. Por otro lado, para el personal contratado por prestación de servicios existe una rotación del personal, la cual es del treinta y cinco por ciento (35%) anual respecto al total de este tipo colaboradores, puesto que su contratación principalmente se hace para trabajos específicos y en tiempos relativamente cortos (no mayores a un (1) año).

Así mismo, de acuerdo con el plan de capacitaciones de la entidad, para el 2022 no se cumplió en su totalidad ya que no se realizaron cuatro (4) capacitaciones de las doce (12) planeadas durante este periodo. Por último, acerca de la accidentalidad en el Indersantander, se puede concluir que tienen una baja accidentalidad puesto que en todo el año 2022 solo se reportó 1 accidente a la ARL y a la fecha no se ha reportado ningún otro.

5.2.3 *Revisión documental*

Para entrar en profundidad en el análisis de la situación actual de la gestión del talento humano en el Indersantander, además de lo anteriormente mencionado se hizo una revisión de la documentación actual, así como también de los formatos establecidos por la empresa como soporte para el desarrollo de cada uno de los subprocesos del área misma.

El estado actual de la documentación se puede observar en la Tabla 4:

Tabla 4

Estado actual de la documentación

Documento	Existencia	Descripción
Mapa de Procesos de gestión de talento humano	Si	Se tiene registro de una caracterización del proceso de gestión de talento humano pero su última actualización fue en el 2017.

Documento	Existencia	Descripción
Formato de permisos	Si	Se tiene un formato de permisos físico el cual no se tiene registro de actualización ni tampoco se le hace el respectivo seguimiento.
Manual de perfiles de cargos	Si	En el manual se hace la identificación del cargo, propósito inicial, descripción de funciones y conocimientos esenciales. Con última actualización en abril del 2011.
Reglamento interno de trabajo	Si	El reglamento interno del instituto consta de 15 capítulos y 242 artículos, con fecha de abril del 2021 para su última actualización.
Formato de inducción	Si	Se tienen 12 ítems entre los cuales se encuentra organigrama, mapa de procesos, políticas y los diferentes programas entre otros.
Registro de inducción	Si	Se tiene un registro de todos los funcionarios a los cuales se les realiza la inducción y/o reinducción.
Programa de capacitación	Si	Se rigen por el plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias.
Cronograma de capacitaciones	No	N/A
Hoja de contenido de capacitaciones	Si	Se realiza una encuesta anual a los funcionarios para conocer las temáticas de interés y así poder generar el contenido.
Formato de evaluación de capacitación	Si	Se realiza una encuesta posterior a la capacitación a los funcionarios con el fin de evaluar la satisfacción de estos frente a la capacitación.
Formato de asistencia de capacitación	Si	Se tiene un registro de todos los funcionarios a los cuales se les realiza la capacitación.
Seguimiento de atención Psicológica	Si	Se tiene registro del seguimiento de atención psicológica del personal a partir de un formato realizado por el psicólogo.
Protocolo de riesgo psicosocial	No	N/A
Protocolo de reclutamiento de personal	Si	El documento “procedimiento vinculación de funcionarios” establece la serie de requisitos para el reclutamiento del personal idóneo. Con última actualización en junio del 2021 en su versión #4.
Protocolo de selección de personal	Si	El documento “procedimiento vinculación de funcionarios” establece la serie de requisitos para la selección del personal idóneo. Con última actualización en junio del 2021 en su versión

Documento	Existencia	Descripción
		#4.
Protocolo de contratación de personal	Si	El documento “procedimiento vinculación de funcionarios” establece la serie de requisitos para la contratación del personal idóneo. Con última actualización en junio del 2021 en su versión #4.
Procedimiento de orientación al personal	Si	Se evidencia en el formato de inducción que actualmente se tiene en la entidad.
Evaluación de desempeño	Si	Se rigen por la normatividad vigente del Acuerdo N° 6176 de 2018 de la CNSC y Resolución interna N° 13 de 2019 para la evaluación del desempeño.
Evaluación del clima organizacional	No	N/A

De igual forma, como se mencionaba anteriormente, el Indersantander al ser una entidad de carácter público está sujeta a normas establecidas por el estado colombiano que son de obligatorio cumplimiento por ley, es por esto que es indispensable hacer una investigación adicional de la normativa relacionada con el desarrollo del talento humano para este tipo de instituciones públicas con el fin de poder reestructurar y modificar de manera adecuada los subprocesos de la gestión del talento humano bajo la respectiva directriz que las rige.

5.2.4 Entrevista

A continuación, para conocer a fondo cómo se desarrollan actualmente los subprocesos de la GTH en el Indersantander y que documentación se utiliza o es necesaria en la misma, se realizó una entrevista a María Amparo Castellanos Amado, coordinadora de talento humano de la entidad, quien tiene más de 10 años en la misma y tiene conocimiento de los procesos, mecanismos y herramientas utilizados para vinculación de personal, orientación, capacitaciones y demás procesos necesarios en la GTH.

Esta entrevista fue estructurada de la siguiente manera con el fin de complementar y profundizar en la información no encontrada en la revisión documental, permitiendo conocer la manera en la cual se desarrollan los subprocesos y algunos datos generales de la entidad:

○ Diagnóstico estratégico

1. ¿Cuenta con una misión clara?

Respuesta: Si.

2. ¿Se tienen objetivos definidos?

Respuesta: Si.

3. ¿Se posee un mapa de procesos de la GTH?

Respuesta: Si.

4. ¿Cuenta con un plan estratégico de la GTH?

Respuesta: Si, este por norma es actualizado anualmente.

5. ¿Se tienen indicadores de gestión?

Respuesta: Si.

6. ¿Se tiene planta de cargos y manual de responsabilidades?

Respuesta: Si, aunque actualmente se encuentra en proceso de mejora.

7. ¿Cuenta con un organigrama?

Respuesta: Si, pero está en reestructuración actualmente.

8. ¿Cuenta con herramientas ofimáticas (programas y software) en el desarrollo de los diferentes procesos?

Respuesta: El Indersantander se guía por la ley 909 de 2004 la cual es un modelo integrado de planeación y gestión llamado la “función pública” aplicado a todas las entidades públicas de orden nacional, departamental y municipal; el cual dice que “los

gerentes públicos están facultados para diseñar, incorporar, implementar, ejecutar y motivar la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.”. Por lo que si se cuenta con herramientas ofimáticas.

○ Diagnóstico del proceso de selección de personal

1. ¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?

Respuesta: Si, eso va con la caracterización del puesto de trabajo, esto es adoptado bajo un proceso administrativo interno.

2. ¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la entidad?

Respuesta: Si, se definen los cargos a partir del manual de competencias interno.

3. ¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?

Respuesta: El seleccionador es el jefe de control interno y el director de la entidad, quien es elegido por decreto por el gobernador en el periodo en curso, el cual se limita a que el aspirante a contratar cumpla con los mínimos requisitos exigidos por la norma.

4. ¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?

Respuesta: El proceso de selección de personal depende del tipo de vinculación que se vaya a realizar, el Indersantander principalmente maneja 3 tipos de vinculaciones del personal:

- a. Personal de carrera administrativa: En el cual hay una convocatoria de las vacantes disponibles reportadas a la comisión nacional de registro civil, y un proceso de selección.
- b. Personal de libre nombramiento y remoción: En el cual no se hace convocatoria, sino que la selección la hace directamente el director en curso puesto que son cargos políticos.
- c. Personal contratista: En el cual tampoco se hace convocatoria o concurso, ya que la selección la hace el director en curso de la entidad.

5. ¿Existe un manual de inducción en la entidad para alinear los objetivos?

Respuesta: Si, se puede encontrar en la página web institucional oficial del Indersantander.

○ Diagnóstico del proceso de información y desarrollo

1. ¿Se tiene en cuenta las necesidades laborales y externas del personal para fomentar el proceso de desarrollo y capacitación?

Respuesta: Si, se realiza una encuesta de necesidades de capacitación de manera periódica, que hace parte del plan estratégico del talento humano.

2. ¿Los procesos de información y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?

Respuesta: Si, al final de cada año control interno hace una auditoría, donde evalúa y califica el logro de indicadores de gestión, lo cual sirve para hacer un mapa de riesgos

y posteriormente un plan de mejoramiento. Hay que aclarar que la normativa sólo exige que este proceso se realice al personal de carrera administrativa.

3. ¿La organización implementa programas de información orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?

Respuesta: Si, a partir de la encuesta de necesidades de capacitación se genera un plan institucional de capacitación (PIC) el cual va alineado con las competencias necesarias en la organización.

4. ¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de capacitación?

Respuesta: Si, por lo general es el mismo personal interno de talento humano quien presta el servicio y son virtuales, sin embargo, también hay personas externas que las realizan a las cuales se les verifica sus competencias.

5. ¿Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación?

Respuesta: No, la capacitación se adapta a las necesidades de las personas a tomar la misma.

○ Diagnóstico proceso de medición del desempeño

1. ¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?

Respuesta: Si, por ley anualmente se evalúa el desempeño y se actualiza la herramienta a partir de las nuevas normativas.

2. ¿Se tiene claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?

Respuesta: Si, el modelo de la función pública lo exige para el personal de carrera administrativa.

3. ¿Se tienen definidas herramientas para medir el desempeño?

Respuesta: Si, estas son definidas por control interno cuando hace la evaluación, calificación, matriz de riesgos y plan de mejoramiento.

4. ¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en la calidad del servicio?

Respuesta: Si, se tiene una política de mejoramiento llamada atención al servicio ciudadano y al servicio al cliente.

5. ¿La medición del desempeño está orientada a elevar la satisfacción de los ciudadanos beneficiarios a partir del adecuado desarrollo deportivo?

Respuesta: No, la evaluación del desempeño se hace en función de las conductas, comportamientos y funciones de los trabajadores específicamente de planta (carrera administrativa).

6. ¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?

Respuesta: No, la medición del desempeño no tiene en cuenta estos factores.

○ Diagnóstico proceso de mantenimiento de personal

1. ¿Se cuenta con un programa de seguridad industrial con indicadores?

Respuesta: Si, existe un plan general de riesgos dirigido por la gestora de seguridad y salud en el trabajo según la normativa vigente.

2. ¿Se cuenta con un programa de salud ocupacional con indicadores?

Respuesta: Si, este por normativa se debe presentar ante la ARL y es dirigido por la coordinadora de talento humano.

3. ¿Se cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral del personal?

Respuesta: No, aún no se ha hecho un estudio para medir la calidad de vida laboral del personal.

○ Diagnostico Administración de la compensación

1. ¿Existe un método para definir la compensación de los colaboradores?

Respuesta: Si, existe una tabla de rangos de salario por nivel que se encuentran regidos directamente por el modelo integrado de planeación y gestión llamado la “función pública”.

2. ¿Existencia de un plan general de incentivos?

Respuesta: Si, se llama plan de estímulos e incentivos regido con el reglamento interno del Indersantander, el cual se actualiza y se genera anualmente a partir de una encuesta al personal.

3. ¿Existe un plan de servicios y beneficios para los colaboradores?

Respuesta: Únicamente para los servidores de carrera administrativa se hace un plan de bienestar, un plan institucional de capacitación (PIC) y un plan de estímulos. Este último busca ayudar al personal económicamente con el estudio formal en la universidad o técnico para el mismo o para su hijo (si se tiene).

5.2.5 Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH

Con base en el análisis preliminar, la revisión documental y la entrevista realizada a la coordinadora de talento humano, se utilizó una evaluación numérica para tener de forma detallada y medible la gestión de los subprocesos de GTH en la entidad.

Los criterios de evaluación utilizados para el cumplimiento de los subprocesos se definen 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 su mayoría	3
Se cumple totalmente	4

Se evaluaron 5 subprocesos:

1. Planificación (8/12) 66,7%

Se cumple totalmente (4) ya que hay un registro de los empleados con sus datos personales, experiencia laboral y puesto que ocupa actualmente.

Se cumple parcialmente (2) los perfiles de cargo, funciones y responsabilidades que adquiere el empleado que sea seleccionado (última actualización en el 2011).

Se cumple parcialmente (2) la evaluación de desempeño del personal.

2. Reclutamiento (6/12) 50,0%

Se cumple parcialmente (2) con la utilización de fuentes internas (empleados actuales) para encontrar aspirantes a las vacantes disponibles.

Se cumple parcialmente (2) la utilización de fuentes externas (universidades, bolsas de empleo) para encontrar aspirantes a las vacantes disponibles.

Se cumple parcialmente (2) la divulgación de las vacantes disponibles (se informa por la página web del instituto únicamente).

3. Selección (30/40) 75,0%

Se cumple completamente (4) en la claridad de los criterios de selección.

Se cumple parcialmente (2) la recepción preliminar de los formularios de solicitud.

Se cumple completamente (4) la realización de las entrevistas para la selección preliminar.

Se cumple parcialmente (2) la verificación de datos y referencias de los aspirantes a contratar.

Se cumple completamente (4) las pruebas de idoneidad para el cargo.

Se cumple completamente (4) la realización de examen médico de ingreso.

No se cumple (0) la entrevista con el futuro superior.

Se cumple en su mayoría (4) la descripción completa del puesto.

Se cumple en su mayoría (4) el periodo de prueba.

Se cumple parcialmente (2) la comunicación de la decisión para los aspirantes descartados.

4. Desarrollo y evaluación (18/32) 56,3%

Se cumple totalmente (4) la orientación al personal nuevo, descripción de deberes y funciones, ubicación dentro la estructura, descripción de procesos, políticas, normas, entre otras.

Se cumplen totalmente (2) las capacitaciones sin embargo carecen de un plan y cronograma de estas.

Se cumple totalmente (4) la política de ascensos internos.

Se cumple totalmente (4) la evaluación compuesta por 4 fases (concertación de compromisos, seguimiento, evaluaciones parciales y calificación definitiva) según lo estipula el acuerdo 6176 de 2018 de CNSC.

No se cumple (0) la realización de la evaluación del clima organizacional.

No se cumple (0) la existencia del protocolo de riesgo psicosocial.

Se cumple parcialmente (2) la existencia de un mapa de procesos de GTH ya que no se encuentra actualizado.

Se cumple parcialmente (2) la existencia de un formato de permisos ya que no se tiene registro de actualización ni tampoco se le hace el respectivo seguimiento.

5. Compensación y protección (10/12) 83,3%

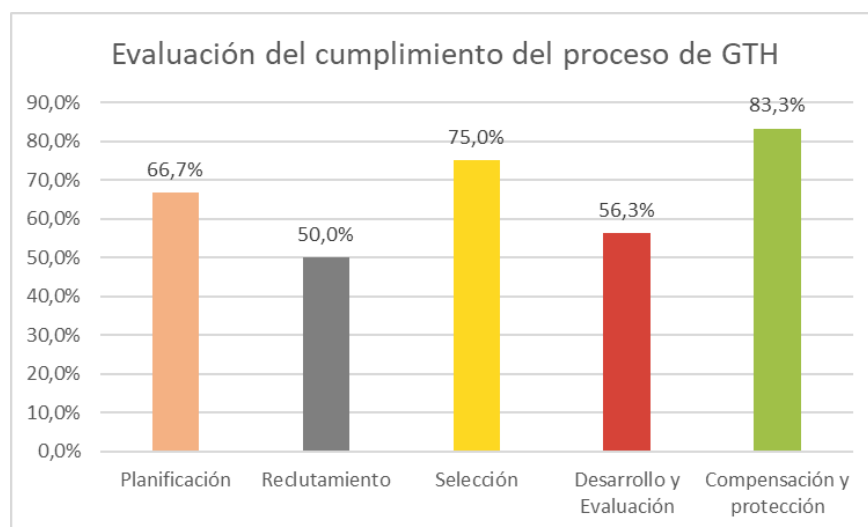
Se cumple totalmente (4) la determinación de la escala salarial, ya que hay claridad en los factores que se toman.

Se cumplen parcialmente (2) los incentivos complementarios al salario.

Se cumplen totalmente (4) las relaciones laborales.

Figura 5

Resultados instrumentos de evaluación del cumplimiento de GTH

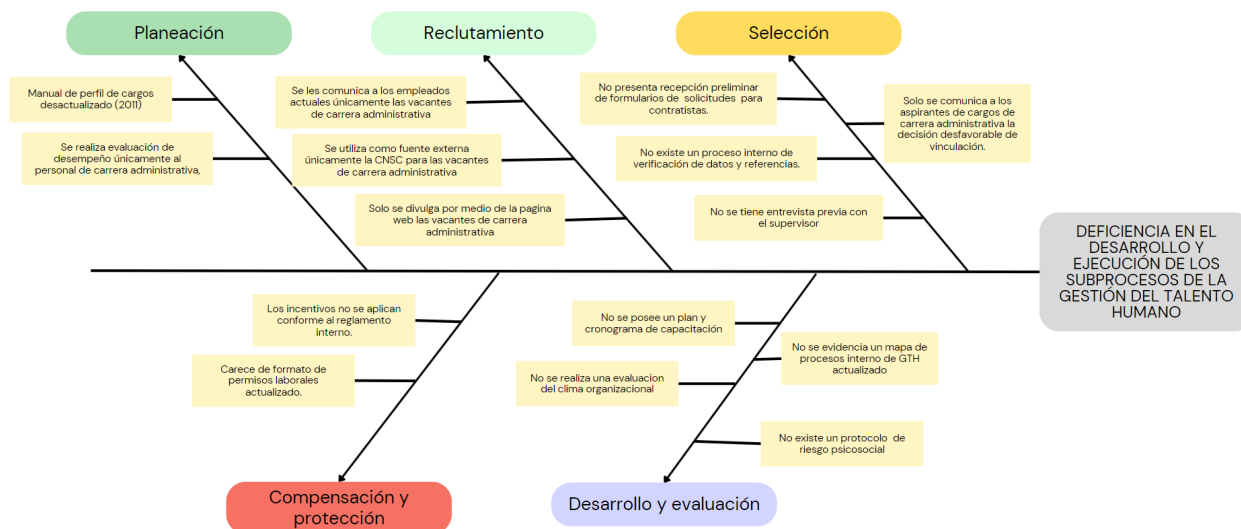


En la Figura 5 se observan los resultados que se obtuvieron al momento de evaluar el cumplimiento de la GTH en el Indersantander frente a los criterios previamente establecidos, con un porcentaje promedio de cumplimiento de la gestión de talento humano del 66,3%.

En el Indersantander, de acuerdo con los estándares aplicados, el subproceso de GTH de mayor cumplimiento es el de compensación y protección con un 83,3%, por el contrario, los hilos de reclutamiento y, desarrollo y evaluación están justo sobre el 50% y 56,5% respectivamente de cumplimiento, lo que significa que las deficiencias en cada uno de estos últimos subprocesos son los que directamente afectan en mayor impacto el desarrollo adecuado del proceso de gestión del talento humano.

5.2.6 *Diagrama de Ishikawa*

El diagrama de Ishikawa tiene como finalidad analizar de manera gráfica la institución y contribuir con el hallazgo de las causas del problema definido, continuamente desarrollar acciones para mitigarlos y/o eliminarlos. A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa analizando los subprocesos de la gestión del talento humano del Indersantander, el cual define un problema: “Deficiencia en el desarrollo y ejecución de los subprocesos de la gestión del talento humano”

Figura 6*Diagrama de Ishikawa*

5.3 Conclusiones del diagnóstico

- Se evidencia claramente la necesidad de establecer un protocolo de riesgo psicosocial dado que la carencia de este puede perjudicar directamente la salud de los trabajadores del instituto causando estrés y a largo plazo enfermedades mentales, cardiovasculares, respiratorias, entre otras.

- El instituto actualmente desconoce la satisfacción laboral de los empleados o su comodidad con la entidad, ya que no ha establecido una evaluación del clima organizacional, la cual mide las percepciones de los empleados sobre la comunicación institucional, el trabajo en sí, el comportamiento organizacional, entre otros factores. Su descuido o no seguimiento conlleva normalmente a presentar un nivel bajo de la moral, productividad y satisfacción de los empleados, lo cual culmina con la deserción de los mismos.

- A partir de lo encontrado en la revisión documental y la entrevista, es claro que a la entidad debe desarrollar y actualizar diferentes formatos estratégicos que ayuden de manera

directa e indirecta con la adecuada gestión del talento humano, entre los cuales se destacan: Formato de mapa de procesos de GTH; Formato de permisos; Formato de medición del desempeño según iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos; Formato para plan y cronograma de las capacitaciones.

- En el subproceso de reclutamiento se evidencia la necesidad de implementación de estrategias que puedan mejorar este hilo, puesto que si se realizará la recepción preliminar de los formularios de solicitud para aspirantes de contratación de prestación de servicios, se podría proporcionar una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante; por otro lado, si se tuviera un protocolo de convenios universitarios, se podrían establecer las bases de cooperación entre la entidad y las universidades para la realización de prácticas académicas por parte de los estudiantes en las dependencias de la entidad; al igual que, si se llevara a cabo una entrevista con el futuro superior en el subproceso de reclutamiento, esto permitiría tener un acercamiento importante con el fin de también tener una opinión respecto al aspirante por parte de esta persona quien posiblemente tendrá una relación laboral directa; así como también, si hubiera una comunicación de la decisión para los aspirantes descartados se llegaría reflejar más transparencia, mejora de imagen y de reputación para la entidad.

- En síntesis, igual como se había expuesto en el planteamiento del problema, se evidencia que en el tipo de contratación –de prestación de servicios-(el cual es el predominante en la institución), no existen estrategias claras de la gestión del talento humano, por tanto, la vinculación del personal se realiza de manera directa y con un mínimo de requisitos, a diferencia del proceso con el personal de carrera administrativa, por consiguiente esto genera una deficiencia clara en la gestión del talento humano del Indersantander.

6. Formulación del plan de mejoramiento

Para la formulación del plan de mejoramiento se analizan las deficiencias obtenidas de las conclusiones del diagnóstico, para con ello definir los objetivos y metas específicas medibles que se desean alcanzar, con el fin de diseñar las propuestas de mejora con estrategias y acciones concretas que permitan disminuir las falencias identificadas y así fortalecer los subprocesos de la gestión de talento humano. Para esto, se plantearon las causas de las dificultades evidenciadas en cada subproceso, con sus respectivas propuestas de mejoramiento a desarrollar, su periodicidad, el grupo de apoyo, los resultados esperados y por último, se presentan las acciones correctivas al coordinador de talento humano en una reunión, donde se define la viabilidad de la ejecución de las propuestas, con base en la prioridad y las estrategias de la entidad. En el Apéndice C se presenta el plan.

7. Diseño de herramientas ofimáticas

Para el desarrollo del proyecto se diseñaron tres herramientas ofimáticas con el objetivo de respaldar el proceso de Gestión de Talento Humano del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-INDERSANTANDER. Estas herramientas tienen como finalidad facilitar el análisis de la medición del clima organizacional, la capacitación de los riesgos psicosociales y la medición del ausentismo en la entidad.

7.1 Herramienta Ofimática para la Medición del Clima Organizacional

Se crea una herramienta para evaluar la satisfacción laboral de los funcionarios con el instituto, con el fin identificar los aspectos que requieren mayor profundización e intervención, detectando a tiempo conflictos para contribuir al desarrollo de la organización.

7.1.1 Creación de la herramienta ofimática para la medición del clima organizacional

Se diseñó un formulario en Google Forms con 28 afirmaciones agrupadas en 7 variables a evaluar, con el fin de que cada funcionario calificara los ítems de una manera fácil, rápida, individual y de manera anónima, consiguiendo evaluar realmente la comodidad laboral que tienen los funcionarios de planta administrativa.

Tabla 6

Ítems de evaluación clima laboral

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
Variables	Item
Orientación Organizacional	Conozco la misión y visión de la entidad
Orientación Organizacional	La entidad tiene objetivos claros y alcanzables
Orientación Organizacional	La entidad está comprometida con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social
Orientación Organizacional	Mis funciones están claramente definidas
Orientación Organizacional	Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.
Jefatura Directa	Mi jefe/a directo/a tiene habilidades de liderazgo efectivas
Jefatura Directa	Mi jefe/a directo/a está disponible para brindar orientación y apoyo
Jefatura Directa	Mi jefe/a directo/a proporciona feedback constructivo y útil para mejorar el desempeño
Jefatura Directa	Mi jefe/a directo/a es justo y equitativo en sus decisiones
Jefatura Directa	Mi jefe/a directo/a brinda un ejemplo positivo de liderazgo y ética laboral
Jefatura Directa	Mi jefe/a directo/a se interesa por el bienestar y satisfacción de sus

	empleados
Trabajo en Equipo	Es efectivo y colaborativo mi equipo de trabajo
Trabajo en Equipo	Los miembros de mi equipo de trabajo se apoyan y ayudan mutuamente
Trabajo en Equipo	Los miembros de mi equipo de trabajo tienen un alto nivel de compromiso con los objetivos de la empresa
Trabajo en Equipo	La entidad fomenta la colaboración y trabajo en equipo entre diferentes departamentos
Comunicación e Integración	En mi área de trabajo se tiene un nivel de comunicación que facilita el logro de los resultados
Comunicación e Integración	Entre las diferentes áreas de la entidad existe un nivel adecuado de comunicación
Comunicación e Integración	En mi área de trabajo existe un intercambio de información útil
Comunicación e Integración	Cuando surge un problema, sé con exactitud quién debe resolverlo
Condiciones de Trabajo	La entidad ofrece un ambiente de trabajo seguro y saludable
Condiciones de Trabajo	La entidad ofrece un ambiente de trabajo cómodo y agradable
Condiciones de Trabajo	En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.
Condiciones de Trabajo	La entidad tiene una política clara y efectiva para manejar el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo
Desarrollo Laboral	La entidad ofrece suficiente capacitación y desarrollo profesional
Desarrollo Laboral	La entidad valora y promueve el crecimiento profesional de sus empleados
Desarrollo	Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la

Laboral	entidad
Compensaciones	La entidad valora y reconoce adecuadamente tu trabajo y contribución a la misma
Compensaciones	La entidad comunica oportunamente las convocatorias de las vacantes disponibles en la CNSC

7.1.2 Implementación y resultados de la herramienta ofimática para la medición del clima organizacional

Se realizó la evaluación de manera presencial, facilitando un dispositivo electrónico a los funcionarios para acceder al formulario, garantizando una respuesta individual y anónima por parte de los 16 colaboradores. Posteriormente, al psicólogo del área de Talento Humano, se le entregó el formulario realizado junto con el informe de los resultados en Excel (Apéndice F), allí se observa la batería de afirmaciones, el consolidado de las respuestas obtenidas en la prueba realizada, la clasificación con el estado que se le da al tipo de respuesta y por último, un consolidado de los resultados en donde se puede observar el estado de las diferentes variables, así como también, el puntaje general del clima organizacional del instituto.

7.2 Herramienta Ofimática para la Capacitación de los Riesgos Psicosociales

Se crea la herramienta para capacitar a los servidores de la entidad sobre los riesgos psicosociales a los cuales pueden verse afectados directa o indirectamente, y así contar con un medio de promoción de la conciencia y la prevención para proteger la integridad física y mental de sus colaboradores en el entorno laboral.

7.2.1 *Recolección de datos*

Se utilizó la Guía y Protocolo de Riesgo Psicosocial del Ministerio del Trabajo, que se dejó a disposición de la dependencia Administrativa y Financiera de la entidad (Apéndice H), como insumo primario para la elaboración de las infografías.

7.2.2 *Creación de la herramienta ofimática de capacitación de los riesgos psicosociales*

Se diseñaron 6 infografías de los protocolos de los riesgos psicosociales de mayor interés para la entidad (Apéndice I), donde se plasma la información sobre el riesgo, los factores del riesgo y la estrategia de intervención por parte de la entidad para los siguientes:

- Protocolo de intervención de factores psicosociales en entidades de la administración pública
- Protocolo de prevención y actuación - Síndrome de agotamiento laboral - “Burnout”
- Protocolo de prevención y actuación en el entorno laboral - Depresión
- Protocolo de actuación temprana y manejo de casos en el entorno laboral -Trastorno de estrés postraumático
- Protocolo de prevención y actuación en el entorno laboral - Reacción a estrés agudo
- Protocolo de actuación en el entorno laboral - Situaciones de duelo

7.2.3 *Implementación de la herramienta ofimática de capacitación de los riesgos psicosociales*

El instituto solicitó el material impreso de manera física, con el fin de simplificar la capacitación futura del personal sobre riesgos psicosociales e impactar de manera positiva en el entorno laboral de la entidad, puesto que este tipo de material como las infografías, facilitan la

retención de información, mejoran la comprensión de los riesgos y promueven una mayor conciencia entre los empleados.

7.3 Herramienta Ofimática para el Control del Ausentismo

Actualmente el instituto emplea un modelo convencional para el control de ausentismo de sus servidores, el cual consiste en llenar un formato físico con la información general del colaborador así como también el motivo de la solicitud, para posteriormente conseguir la aprobación del jefe inmediato y del coordinador de talento humano a través de la firma física del documento; una vez este es diligenciado en su totalidad, el permiso es otorgado y el área de talento humano conserva el documento para su respectivo archivado.

En busca de mejorar y agilizar el subproceso de control de ausentismo, se presentaron dos propuestas. La primera propuesta consiste en utilizar la plataforma web www.jotform.com, la cual permite crear formularios personalizados, interactuar con respuestas predefinidas mediante correos electrónicos y almacenar el historial de las autorizaciones para su seguimiento adecuado.

La segunda propuesta se basa en una adaptación del formato de permisos físico actual, a un formato digital en Excel el cual permite registrar y hacer seguimiento detallado de las solicitudes, logrando organizar y planificar de manera más eficiente la asignación de tareas y proyectos de los servidores durante su ausencia.

7.3.1 Creación de la herramienta ofimática para el Control del Ausentismo

Para la configuración del formulario de permisos en la plataforma jotform.com se tuvo en cuenta la ruta condicional de las aprobaciones requeridas para obtener un permiso laboral, la cual consiste en 2 consentimientos secuenciales, el del jefe inmediato y del coordinador de talento humano. Una vez enviado el formulario y de acuerdo con la selección de la dependencia en la

que labora, automáticamente se envía un correo electrónico al jefe del área seleccionada, cuando esta solicitud sea aprobada, inmediatamente se genera otro correo electrónico al coordinador de talento humano requiriendo la autorización de este. Es indispensable tener las dos aprobaciones, tanto del jefe directo como del coordinador de talento humano, de lo contrario el permiso será negado automáticamente y se le notificará por medio de un correo al solicitante.

Para la creación del documento en Excel se tuvo en cuenta el formato de permisos ya establecido por el instituto, realizando una actualización y adecuación en los espacios requeridos que son fundamentales para el registro de este como *Encargado durante la ausencia, Responsabilidades, Tareas y Anexos*. (Apéndice K).

Para la configuración de esta segunda propuesta se tuvo en cuenta la misma ruta condicional de las aprobaciones requeridas nombrada en la propuesta anterior. Una vez diligenciado el formato de permisos, este debe ser enviado al correo del jefe inmediato con copia al correo del coordinador de talento humano de la entidad, el jefe inmediato tendrá que responder a todos los destinatarios del correo aprobando o rechazando la solicitud. Una vez aprobado el permiso laboral por el jefe directo, el coordinador de talento humano procederá a la aprobación o rechazo del mismo para posteriormente diligenciar el formato de seguimiento y control de ausentismo (Apéndice L).

7.3.2 Implementación de la herramienta ofimática de Control del Ausentismo

Una vez que la propuesta de implementar la herramienta ofimática de control de ausentismo fue aprobada, se procedió a llevar a cabo la propuesta de utilizar la plataforma jotform.com en donde se entregaba al instituto dos instructivos, uno para solicitar el permiso (Apéndice Q) y otro para el servidor que se designa como administrador de la plataforma

(Apéndice P). Se desarrolló el formulario correspondiente y se estableció toda su ruta condicional, la cual fue aprobada por el departamento de talento humano. Sin embargo, en el último filtro, al presentar la propuesta al ingeniero de sistemas del Instituto, este decidió rechazarla. El ingeniero de sistemas argumentó que, al tratarse de una versión gratuita, la política de protección de datos de jotform.com no se ajustaba a la normativa establecida por el InderSantander.

A raíz del rechazo de la propuesta, se optó por crear la herramienta del control de ausentismo en Excel en donde se le proporciona a la entidad un instructivo para la capacitación de los servidores sobre uso del nuevo formato de permisos de la entidad (Apéndice O), en donde se evidencia el acceso al formato, la información requerida en el mismo y la ruta de envío para posterior aprobación.

8. Implementación de propuestas del plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento creado permite a la entidad abordar las principales áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico realizado y elevar su calificación en el autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) de la página del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en sus cuatro componentes: planeación, ingreso, desarrollo y retiro.

A continuación, se presenta la implementación de las propuestas de mejora, describiendo la metodología utilizada, actividades realizadas, resultados y apéndices correspondientes que soportan la respectiva información.

9.1 Propuesta de Mejoramiento para el Reclutamiento

Reconociendo la importancia de contar con un talento humano idóneo y comprometido, la presente propuesta tiene como objetivo brindar mejoras significativas en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-INDERSANTANDER.

La participación de practicantes universitarios en la entidad desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento y enriquecimiento de los procesos institucionales, ya que aportan conocimientos teóricos y habilidades prácticas colaborando de manera activa en la generación de soluciones innovadoras y la implementación de proyectos estratégicos. A continuación, se describe la metodología que se siguió para dar continuidad al desarrollo de la propuesta de mejora que tiene como fin establecer las bases de cooperación entre la entidad y las universidades para la realización de prácticas académicas por parte de los estudiantes en las dependencias de esta.

9.1.1 Diseño del Protocolo de Convenios con Universidades

Esta etapa consistió en la estructuración de un protocolo para convenios universitarios (Apéndice D), donde se describe el procedimiento que se ha de seguir para establecer un Convenio o Acuerdo de Cooperación Académica con instituciones universitarias en el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-INDERSANTANDER, en donde se menciona el objetivo, el ámbito de aplicación, los tipos de convenios, la competencia, el contenido de los convenios y el procedimiento de tramitación. Lo anterior con el fin de generar beneficios de apoyo académico de manera práctica que afiancen los conocimientos teóricos que se imparten en las aulas universitarias de los estudiantes y así mismo impulsar la innovación, el desarrollo y el crecimiento de la entidad.

Se realizó la supervisión por el psicólogo y una profesional administrativa de la entidad, y para finalizar la implementación, el líder del área Administrativa y Financiera dio aval a la mejora, bajo constancia el documento reposa en la dependencia Administrativa y Financiera.

8.2 Propuesta de Mejoramiento para el Desarrollo y Evaluación

El subproceso de desarrollo-evaluación de talento humano es de vital importancia para el Indersantander ya que a través de este, se logra mejorar el desempeño y productividad del personal, identificar y retener a los empleados más talentosos, adaptarse a los cambios del entorno, promover el desarrollo organizacional, aumentar la eficiencia de los servicios ofrecidos, fomentar el compromiso y satisfacción laboral, optimizar la asignación de recursos humanos y contribuir al logro de los objetivos institucionales. Es por esto que se realizaron 4 propuestas para mejorar el clima organizacional, riesgo psicosocial, control de ausentismo y la caracterización del proceso de gestión de talento humano en el instituto.

48.2.1 Propuesta de Mejoramiento para el Clima Organizacional

Debido a que el Indersantander hoy en día no cuenta con una evaluación de clima organizacional definida, se diseñó una herramienta que permite obtener información valiosa sobre la satisfacción y percepción de los funcionarios dentro del instituto. Esto es importante ya que el clima organizacional positivo y saludable contribuye al bienestar y la motivación de los trabajadores. Así mismo, gracias a esta herramienta se pueden tomar medidas para mejorar los aspectos que puedan afectar negativamente el desempeño y la satisfacción de los empleados identificando los factores que influyen en el clima laboral.

Esta herramienta ayuda a definir las posibles áreas de mejora de la entidad; al compilar datos sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interna y otros aspectos relevantes, se pueden detectar deficiencias que entorpezcan la productividad. Esto permite que el

Indersantander pueda tomar medidas correctivas y desarrollar estrategias que promuevan un ambiente laboral más favorable.

Para los funcionarios tener un clima laboral adecuado mejora la satisfacción y bienestar en el trabajo, promoviendo motivación y colaboración, aumentando el compromiso con el instituto y reduciendo el estrés laboral. Al expresar sus opiniones de manera anónima, los funcionarios se sienten cómodos, libres de expresarse, valorados y escuchados, proporcionando así una retroalimentación honesta para la entidad.

Al conocer el estado del clima laboral, se pueden implementar planes de mejora que impulsen la eficiencia y productividad. Un clima laboral positivo reduce la rotación de personal, lo que trae consigo una disminución en el reclutamiento e inducción constante.

Por lo cual se hizo entrega al psicólogo del instituto un protocolo para la evaluación del clima organizacional (Apéndice E), el formulario en Google Forms en donde se realizó la evaluación a los 16 funcionarios y un documento en Excel (Apéndice F), el cual contiene los ítems y las variables de la evaluación, los resultados obtenidos, una vista general y específica de cómo se encuentra la percepción y satisfacción de los funcionarios con respecto a la valoración realizada.

48.2.2 Propuesta de Mejoramiento para la Capacitación del Riesgo Psicosocial

El instituto al ser una entidad de carácter público está obligada a cumplir con la normativa laboral vigente, la cual incluye la gestión de los riesgos psicosociales en el ambiente laboral. Es por esto que conocer y tener la guía del protocolo de riesgo psicosocial del Ministerio del Trabajo es fundamental para cumplir con estas obligaciones legales, generar una responsabilidad social y poder proteger la integridad física y mental de sus colaboradores.

Por lo tanto, se entregó al psicólogo de la entidad una carpeta digital con la Guía y Protocolo de Riesgo Psicosocial del Ministerio del Trabajo con el fin de cumplir con los objetivos previamente descritos, así como también, se realizaron 6 infografías de los protocolos de los riesgos psicosociales de mayor interés para la entidad (Protocolo de intervención de factores psicosociales en entidades de la administración pública, Protocolo de prevención y actuación - Síndrome de agotamiento laboral - “Burnout”, Protocolo de prevención y actuación en el entorno laboral - Depresión, Protocolo de actuación temprana y manejo de casos en el entorno laboral -Trastorno de estrés postraumático, Protocolo de prevención y actuación en el entorno laboral - Reacción a estrés agudo, Protocolo de actuación en el entorno laboral - Situaciones de duelo) con el fin de facilitar la capacitación del personal sobre los mismos e impactar de manera positiva para que mejore el clima organizacional de la entidad.

En el Apéndice I se profundiza sobre el material entregado.

48.2.3 Propuesta de Mejoramiento para la Caracterización del Proceso de GTH

Después de examinar la documentación existente de dicho proceso y posterior a la entrevista con la coordinadora de talento humano de la entidad, se observó que no existe una caracterización o procedimiento formal actualizado. Por lo tanto, se recopiló la información pertinente y se analizaron las entradas y salidas en el proceso para proceder con la respectiva actualización de la caracterización del proceso de GTH.


Realizar la caracterización del proceso de gestión de talento humano en la entidad es de gran beneficio porque esto permite comprender en detalle cómo se lleva a cabo el proceso, identifica oportunidades de mejora, establece estándares de referencia, define roles y responsabilidades, y sobre todo optimiza la asignación de los recursos. Esto contribuye a una

gestión más eficiente, efectiva y transparente del talento humano, mejorando así la calidad del proceso.

En la figura 7 se ilustra la secuencialidad de las acciones desarrolladas en el proceso. En el Apéndice J se profundiza la caracterización.

Figura 7

Caracterización del proceso de Talento Humano

		INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE RECREACIÓN Y DEPORTES DE SANTANDER			
VERSIÓN: 2	FECHA: Junio 13/2023	ACTUALIZÓ: Miguel Angel Barajas Jurado - Practicante UIS Oscar David Triana Corzo - Practicante UIS	REVISÓ: Erika Lizeth Ariza Pinto Asesora Mipg	APROBÓ: Ludwing Ariel Hernandez Rodriguez P.U. Administrativo y Financiero	
CONTROL: SI		CARACTERIZACIÓN			
Nombre del Proceso:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Tipo de Proceso:		
Lider del Proceso:	PROFESIONAL UNIVERSITARIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		ESTRATEGICO	MISIONAL	APOYO X
Objetivo del Proceso:	Proveer y gestionar adecuadamente el talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), requerido por cada uno de los procesos para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.				
Alcance del Proceso	Este proceso comprende desde la vinculación del Talento Humano, su capacitación, bienestar, salud y seguridad hasta su desvinculación.				
PLANEAR					
Partes Interesadas (Proveedor)	Entradas	Actividades	Responsable	Salida	Partes Interesadas (Cliente)
Todos los procesos	Encuestas y analisis de las necesidades y expectativas de: Capacitación, Bienestar Social e Incentivos	Programar el Plan Estrategico de Desarrollo del Talento Humano.	Director (a), P.U. Administrativo y Financiero	Plan Institucional de Capacitación- PIC Plan de Bienestar Social e Incentivos Plan de trabajo del SG-SST (seguridad y salud en el trabajo)	Todos los procesos
Todos los procesos	Normatividad Vigente, Manual de Funciones, Manual de Inducción y Reinducción	Diseñar y elaborar el Programa de Inducción y Reinducción.	P.U. Administrativo y Financiero	Servidores públicos nuevos con inducción. Servidores públicos con reinducción. Evaluación de inducción y reinducción.	Todos los procesos

48.2.4 Propuesta de Mejoramiento para el Control del Ausentismo

Esta propuesta se presentó debido a que el instituto maneja el formato de permisos y el control de este de una forma poco eficaz y organizada, es por esto que se busca agilizar y simplificar el proceso de solicitud y aprobación de permisos por parte de los funcionarios, reduciendo la carga administrativa para los involucrados de la autorización del mismo y a su vez, los solicitantes pueden requerir permisos de una forma rápida y eficiente, ahorrando tiempo y esfuerzo.

Este formato digital permite hacer un seguimiento preciso y transparente para el control de ausentismo, así como también, la herramienta de seguimiento y control (Apéndice L) facilita la identificación de patrones de la inasistencia laboral, permitiendo la toma de decisiones e

implementación de medidas que se requieran. El adecuado control de ausentismo laboral contribuye a reducir la interrupción de las operaciones del InderSantander.

Para el instituto implementar el control de ausentismo en una herramienta digital conlleva beneficios significativos como optimizar la gestión de recursos humanos al agilizar los procesos de solicitud y aprobación, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa, al tener un registro más preciso y actualizado. El InderSantander puede mejorar la planificación y asignación de recursos, reduciendo el impacto negativo de las ausencias en la productividad y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo cual, se hizo entrega de 3 herramientas, el formato de solicitud de permisos para los funcionarios del instituto (Apéndice K), junto con el respectivo instructivo (Apéndice O), y el formato de seguimiento y control del ausentismo (Apéndice L) para el correspondiente uso por parte del área de Talento Humano.

9. Indicadores de gestión

Para mejorar cualquier proceso, es esencial medirlo y controlarlo. Por esta razón, contar con mecanismos de control efectivos es fundamental para mejorar las operaciones del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander. Es por esto, que implementar indicadores de gestión en los procesos es crucial para el mejoramiento de la GTH de la entidad, ya que permiten medir y evaluar el desempeño de los procesos a través de fórmulas claras y establecidas con relación a lo que desea calcular, por lo que permiten conocer cuantitativamente el estado del proceso que se está evaluando e identificar posibles mejoras en los diferentes procesos. En el caso del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander, no se ha implementado un sistema de indicadores para la medición y

control de los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, por lo tanto, se diseñó dicho sistema en cada uno de los procesos pertinentes. Para formular cada indicador se han establecido las siguientes especificaciones:

- Nombre del indicador: Define qué quiere medir el indicador.
- Tipo de indicador: Se establece si el indicador es utilizado para medir la efectividad, eficiencia o eficacia en la Gestión de Talento Humano.
- Meta: Hace referencia al valor que se espera alcanzar al medir el indicador, este valor de referencia es diferente en cada proceso de acuerdo con lo acordado por la administración de la entidad.
- Objetivo del indicador: Establece la importancia de implementar el indicador en el subproceso establecido.
- Unidad de medida: Especifica la unidad de medida utilizada, en algunos de los casos será de porcentaje o numérico.
- Definición de variables de la fórmula: Hace referencia a la descripción de las variables que se pueden encontrar en la fórmula, sean constantes o simplemente acotaciones de la fórmula.
- Método para su cálculo: Especifica la operación que se realiza para lograr el cálculo del indicador, identificando las partes de la operación.
- Periodicidad de medición: Frecuencia en la que se realizará la medición del indicador. Para el caso de la gestión del talento humano, algunos indicadores exigen una periodicidad específica.
- Responsable de generar el indicador: Persona o área encargada de aplicar y vigilar la implementación del indicador.

A partir de la necesidad identificada, se desarrolló una tabla de indicadores (Tabla 7) que permitiera dar seguimiento y controlar la implementación de las propuestas incluidas en el plan de mejoramiento. El coordinador de Talento Humano de la entidad se encargará de supervisar y monitorear las actividades correspondientes.

Tabla 7*Tabla de indicadores*

Subproceso	Nombre Del Indicador	U. Medida	Fórmula	Meta	Periodicidad De Análisis	Responsable
Reclutamiento	Número de acuerdos de vinculación académica firmados	Número	Cantidad total de acuerdos académicos firmados	Firmar al menos 5 nuevos acuerdos de vinculación académica con instituciones educativas durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
	Cumplimiento de acuerdos de vinculación académica	%	$(\text{Número de acuerdos cumplidos} / \text{Número total de acuerdos}) \times 100$	Alcanzar un índice de cumplimiento del 90% en los acuerdos de vinculación académica firmados durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
	Número de practicantes reclutados	Número	Cantidad total de practicantes asignados	Reclutar al menos 20 practicantes durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
	Nivel de cumplimiento de los perfiles requeridos de practicantes	%	$(\text{Número de practicantes que cumplen con los perfiles requeridos} / \text{Número total de practicantes reclutados}) \times 100$	Alcanzar un nivel de cumplimiento del 80% en los perfiles requeridos de practicantes durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
Desarrollo y Evaluación	Índice de satisfacción laboral	%	$(\text{Sumatoria de las respuestas de satisfacción} / \text{Total de preguntas}) \times 100$	Alcanzar un índice de satisfacción laboral del 85% entre los empleados del Indersantander para el próximo año fiscal.	Semestral	Gestión del Talento Humano
	Porcentaje de capacitación y desarrollo	%	$(\text{Número de empleados capacitados o en programas de desarrollo} / \text{Total de empleados}) \times 100$	Alcanzar un porcentaje de capacitación y desarrollo del 90% entre los empleados del Indersantander para el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
	Cumplimiento	%	(Número de	Lograr un	Anual	Gestión del

Subproceso	Nombre Del Indicador	U. Medida	Fórmula	Meta	Periodicidad De Análisis	Responsable
	del plan Anual de Bienestar Social		actividades realizadas / Número de actividades programadas durante el año) x 100	cumplimiento del 95% del Plan Anual de Bienestar Social para el próximo año fiscal.		Talento Humano
	Participación del personal en las actividades de Bienestar social	%	(Número de personas que participaron en la actividad / Total de empleados) x 100	Alcanzar una participación del 75% del personal en las actividades de bienestar social durante el próximo año fiscal.	Cada vez que se realice una actividad de Bienestar Social	Gestión del Talento Humano
	Porcentaje de procesos mapeados	%	(Número de procesos mapeados / Número total de procesos) x 100	Alcanzar un porcentaje del 80% de procesos mapeados en el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
	Tasa de rotación	%	(Número de empleados que abandonaron la entidad / Promedio de empleados) x 100	Mantener una tasa de rotación del personal no superior al 10% durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
	Nivel de ausentismo	%	(Número de días de ausencia no planificados / Número total de días trabajados) x 100	Reducir el nivel de ausentismo al 5% o menos durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
	Porcentaje de participación en actividades de team-building	%	(Número de empleados que participaron / Número total de empleados) x 100	Alcanzar un porcentaje de participación del 90% en las actividades de team-building durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano
General	Cumplimiento de los indicadores	%	(Indicadores cumplidos * 100) / Total de indicadores del proceso	Alcanzar un cumplimiento del 95% de los indicadores establecidos durante el próximo año fiscal.	Anual	Gestión del Talento Humano

10. Evaluación de las estrategias implementadas

Para realizar la evaluación de las estrategias implementadas se aplicó un diagnóstico final con la misma metodología del diagnóstico inicial, permitiendo analizar y medir los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos previamente. Se evaluaron 5

subprocesos con los criterios definidos en la tabla 5. A continuación, se observa el incremento por componente:

Tabla 8

Incremento de componentes posteriormente a las estrategias implementadas

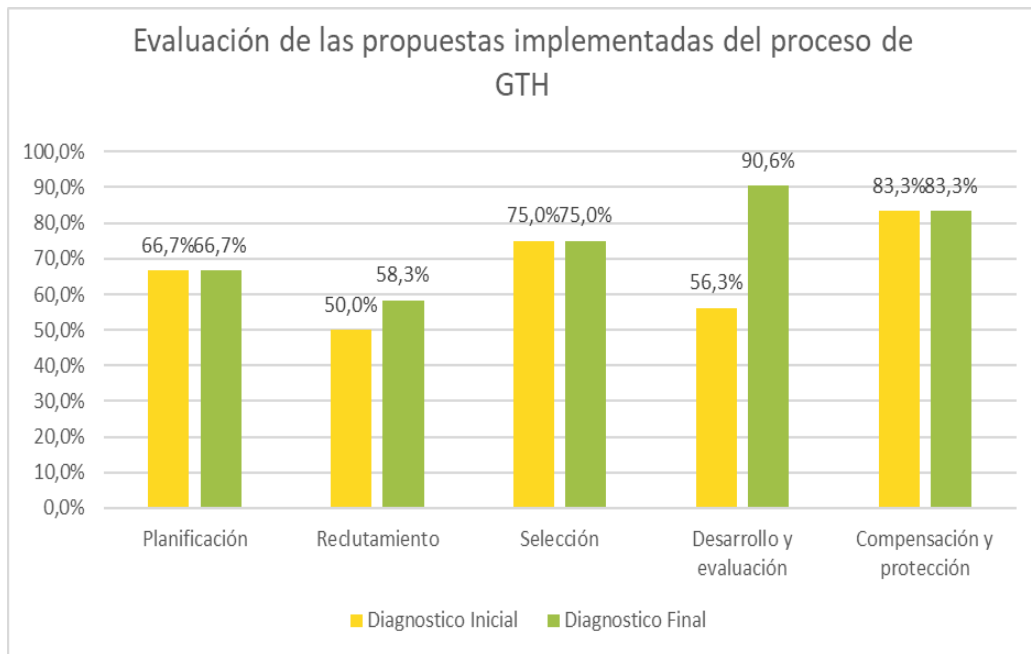
Componente	Categoría	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Variación
Planificación	Registro de trabajadores	100%	100%	0%
Planificación	Perfil de cargos	50%	50%	0%
Planificación	Evaluación de desempeño	50%	50%	0%
Reclutamiento	Fuentes internas para encontrar aspirantes a las vacantes	50%	50%	0%
Reclutamiento	Fuentes externas para encontrar aspirantes a las vacantes	50%	75%	25%
Reclutamiento	Divulgación de vacantes	50%	50%	0%
Selección	Criterios de selección	100%	100%	0%
Selección	Recepción preliminar de formularios de solicitud	50%	50%	0%
Selección	Entrevistas de selección	100%	100%	0%
Selección	Verificación de datos y referencias de los aspirantes	50%	50%	0%
Selección	Pruebas de idoneidad para el cargo	100%	100%	0%
Selección	Realización de examen médico de ingreso	100%	100%	0%
Selección	Entrevista con el futuro superior	0%	0%	0%
Selección	Descripción completa del puesto	100%	100%	0%
Selección	Periodo de prueba	100%	100%	0%

Componente	Categoría	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Variación
Selección	Comunicación de la decisión para los aspirantes descartados	50%	50%	0%
Desarrollo y evaluación	Orientación al personal nuevo	100%	100%	0%
Desarrollo y evaluación	Plan de capacitaciones	50%	50%	0%
Desarrollo y evaluación	Política de ascensos internos	100%	100%	0%
Desarrollo y evaluación	Evaluación de 4 fases (concertación de compromisos, seguimiento, evaluaciones parciales y calificación definitiva según el acuerdo 6176 de 2018)	100%	100%	0%
Desarrollo y evaluación	Evaluación de clima organizacional	0%	100%	100%
Desarrollo y evaluación	Protocolo de riesgo psicosocial	0%	100%	100%
Desarrollo y evaluación	Caracterización del talento humano	50%	100%	50%
Desarrollo y evaluación	Formato de permisos	50%	75%	25%
Compensación y protección	Determinación de escala salarial	100%	100%	0%
Compensación y protección	Incentivos complementarios	50%	50%	0%
Compensación y protección	Relaciones laborales	100%	100%	0%

El componente que tuvo un mayor número de mejoras (4) fue el de Desarrollo y evaluación, es por esto que el mayor incremento entre el diagnóstico inicial y el diagnóstico final lo tuvo este mismo. A continuación, se puede observar una figura con los datos de los dos diagnósticos realizados.

Figura 8

Evaluación de las propuestas implementadas del proceso de GTH



11. Socialización de las mejoras implementadas y resultados

La socialización fue realizada al psicólogo, a la profesional administrativa y al coordinador de Talento Humano del instituto, en la que se presentó la documentación digital y física para el mejoramiento del proceso de GTH teniendo en cuenta los requerimientos de la entidad y del sistema público. Como constancia de la culminación satisfactoria de la práctica profesional en la modalidad de proyecto de grado, se puede observar el recibido.

12. Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de grado tiene como objetivo principal optimizar la gestión de los recursos humanos del Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-INDERSANTANDER, promoviendo la captación, identificación, desarrollo y retención de los colaboradores. La gestión efectiva del talento humano ayuda directamente al logro de los objetivos institucionales, consolida la cultura organizacional y genera un ambiente propicio para el trabajo en equipo y promueve la innovación en la entidad. De acuerdo a los componentes evaluados y las mejoras propuestas se pudo concluir lo siguiente:

- Se llevó a cabo un diagnóstico inicial utilizando una metodología que permitió identificar las problemáticas inherentes al proceso de gestión de talento humano. Los resultados arrojaron un cumplimiento del 66,3% en GTH. Se determinó que los subprocesos de Reclutamiento y Desarrollo y evaluación presentan una alta necesidad de intervención. En el caso del subproceso de Reclutamiento, se identificaron deficiencias como la ausencia de entrevistas previas con los futuros supervisores, falta de comunicación de decisiones a los aspirantes descartados y la inexistencia de una recepción preliminar de formularios de solicitud, ya que la contratación se realiza directamente. Por otro lado, en el subproceso de Desarrollo y evaluación, el diagnóstico inicial evidenció la falta de evaluación del clima organizacional, carencia de un protocolo de riesgo psicosocial y la ineficacia de un formato de permisos.
- Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas del diagnóstico inicial desarrollado a la entidad, se plantearon 7 propuestas para fortalecer las falencias identificadas, las cuales fueron evaluadas por el Coordinador de Talento Humano del instituto y posteriormente 5 de ellas fueron seleccionadas para su aprobación, siendo un 71,4% del plan.

- El InderSantander al ser una entidad estatal se rige bajo una normativa vigente de la Función Pública para reclutar el talento humano, sin embargo existen puntos de apoyo que van de la mano con esta normativa que no son utilizados, es por esto que la propuesta de mejoramiento para el subproceso de *Reclutamiento* del talento humano fue el diseño de un protocolo para convenios universitarios con el objetivo de generar beneficios de apoyo académico de manera práctica que afiancen los conocimientos teóricos que se imparten en las aulas universitarias de los estudiantes, y así mismo, fortalecer y optimizar el proceso de selección de personal, impulsar la innovación, el desarrollo y el crecimiento de la entidad. Esto representa un incremento del 8,3% en el componente de reclutamiento.

- Referente al clima organizacional, para detectar posibles conflictos internos que puedan estar afectando el desempeño, la salud y la productividad de los servidores, se diseñó una evaluación de clima organizacional en donde se evaluaron 7 variables siendo las *Condiciones de Trabajo* la más crítica. Se realizó el análisis de las respuestas y se desarrolló su respectivo informe en donde se establece un plan de mejora adecuado para la organización. En la implementación de la herramienta se garantizó el anonimato a los 16 trabajadores de la planta administrativa del InderSantander con el fin de que los funcionarios se sientan cómodos y libres de expresarse, proporcionando así una retroalimentación honesta para la entidad.

- En cuanto a las herramientas ofimáticas, se diseñaron para brindar soporte y facilitar las acciones planificadas como la evaluación del estado del clima organizacional, la capacitación a los servidores sobre los riesgos psicosociales, el control de ausentismo y para establecer indicadores de gestión con respecto al proceso.

- Con el fin de crear conciencia y conocimiento sobre los factores que pueden afectar la salud mental y el bienestar emocional de los servidores del InderSantander, se crearon

una serie de infografías que facilitan la retención de información, mejoran la comprensión de los riesgos psicosociales y promueven una mayor conciencia entre los empleados al momento de realizar este tipo de capacitaciones.

- La actualización de la caracterización de GTH del InderSantander tiene como objetivo planificar las necesidades de talento, recopilar datos relevantes, evaluar los resultados y tomar medidas para cerrar brechas y mejorar el desempeño del personal. El desarrollo de la herramienta contribuyó a la eficiencia y eficacia de la entidad, garantizando el cumplimiento de sus objetivos, estando al día con la normativa vigente y mejorando el aprovechamiento del talento humano disponible.

- Un formato de control de ausentismo digital permite una mayor eficiencia, precisión y accesibilidad en la gestión de permisos y seguimiento de ausentismo, eliminando la necesidad de tareas manuales y facilitando el acceso y almacenamiento de la información en un registro centralizado, esto reduce la posibilidad de errores y habilita la generación de informes y análisis de datos para una toma de decisiones más informada.

- En la fase de socialización de las mejoras implementadas y los resultados del proyecto ante la dirección del instituto, se pudo concluir que los insumos suministrados desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento interno. Se evidenció un incremento significativo del 8,5% del cumplimiento del proceso de GTH en el diagnóstico final. Sin embargo, se identificaron ciertas categorías que limitan el alcance del 100% del cumplimiento del proceso, dado que se sigue estrictamente la normativa expuesta por la Función Pública sin ir más allá en busca de gestión más eficiente. Algunas de estas categorías incluyen la divulgación de vacantes, el mantenimiento de un perfil de cargos actualizado, y la implementación de una evaluación continua de desempeño para todos los miembros del personal, sin excepción alguna.

13. Recomendaciones

○ A partir de la última evaluación del cumplimiento del proceso de Gestión del Talento Humano (GTH), se observó que los subprocesos de *Planificación* y *Reclutamiento* obtuvieron los porcentajes más bajos de cumplimiento, con un 66,7% y 58,3% respectivamente. Se recomienda prestar especial atención a la dirección, administración, desarrollo y control de estos subprocesos.

○ Debido a que la Gestión del Talento Humano (GTH) es un proceso evolutivo, se aconseja estar evaluando y actualizando este proceso de manera constante para maximizar el potencial de su talento humano y lograr resultados sostenibles.

○ Se recomienda mantener actualizadas de manera constante las herramientas ofimáticas desarrolladas en este proyecto, con el fin de que sean útiles en la planificación, seguimiento y control de la Gestión del Talento Humano (GTH).

○ Pese a que no fue una mejora aprobada para el presente proyecto debido a que la normativa actual no lo exige, se recomienda implementar un sistema de evaluación del desempeño para valorar periódicamente de manera objetiva y justa el rendimiento de todo el personal de la entidad, incluyendo el personal contratista y el de libre nombramiento y remoción. Este sistema debe contar con criterios claros, indicadores de medición específicos y una metodología establecida. De esta manera, se promoverá la excelencia y el mejoramiento continuo en el desempeño de todos los colaboradores de la entidad.

○ Se recomienda diseñar un plan y cronograma de capacitaciones que se ajuste a las necesidades y prioridades de la entidad. Para esto, es importante realizar un análisis exhaustivo de las competencias requeridas por los servidores y los objetivos estratégicos de la organización.

Este plan debe incluir una identificación clara de las capacitaciones necesarias, los recursos requeridos, los responsables de su implementación y los plazos establecidos. Al implementar este plan y cronograma de capacitaciones, la entidad podrá asegurar que se prioricen y cumplan de manera adecuada las necesidades de desarrollo del talento humano, fortaleciendo así las competencias y habilidades de los colaboradores y contribuyendo al éxito y crecimiento del InderSantander.

- De acuerdo con el concepto del ingeniero de sistemas del InderSantander no fue posible implementar el formato de permiso para el control de ausentismo propuesto en la plataforma de www.jotform.com ya que hay una política de datos bastante ligera por su modalidad gratuita. Se recomienda incluir en el presupuesto la suscripción a esta plataforma o una similar ya que esto facilita el seguimiento y la gestión de las solicitudes, evitando la pérdida de información y contribuye a optimizar el tiempo tanto para los empleados que lo realizan como para los encargados de la aprobación y seguimiento de este.

- A pesar de que los contratos de prestación de servicios normalmente son ocupados por selección directa de la administración en curso, se sugiere que estas vacantes sean publicadas y promovidas en la plataforma web y en las redes sociales de la entidad con el fin de captar un público más amplio con diversos antecedentes, experiencias y habilidad enriqueciendo el talento humano disponible y aportando diferentes perspectivas y capacidades al instituto.

Referencias Bibliográficas

- Arroyo, B. (2022). Diseño de un Plan de Mejoramiento para el Área de Gestión del Talento Humano de Muromar Logística Op S.A.S ubicada en el Distrito de Buenaventura para el año 2022. Universidad del Valle. Buenaventura, Colombia.
- Castellanos, L. (2019). Diagnóstico, diseño e implementación de un plan de mejoramiento al área de talento humano, para el fomento, desarrollo y bienestar de la comunidad-Fundestar. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, Colombia.
- Chaparro, C. (2022). Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Alcaldía Municipal de Paipa. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. Edición: 3
- Chiavenato, I. (2011). Administración Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. Edición: 9
- Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 190. Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co
- Congreso de la República de Colombia. (1998). Ley 489. Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 909. Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. ECOE. Edición: 2
Departamento Administrativo de la Función Pública. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1083.
Bogotá, Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (29 de Marzo de 2022). Decreto 473.
Bogotá, Colombia.
- Dessler, G. y Valera Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Education.
- Fernandez, F. s.f. La Etapa Administrativa de la Gestión de los Recursos Humanos. Binasas.sa.cr <https://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v20n431995/art04.pdf>
- Granada, (. (15 de Noviembre de (2007) Guía para la Identificación e Implementación de un Sistema de Indicadores, Recuperado de

- <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>). Ugr. Obtenido de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>
- Hernández, G. & Zambrano, H. (2018). Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Indersantander. (2022) Inducción Institucional Integral Instituto Departamental de Recreación y Deporte Indersantander Enero 19 de 2022. <https://docs.google.com/presentation/d/1vOjYn3nqZ2QJtMJwwOxQKjbSBjZIsKOn/edit?usp=sharing&oid=108236637771419836535&rtpof=true&sd=true>
- Indersantander. S.f. Manual de Funciones Vigente. <file:///C:/Users/HP/Desktop/Proyecto%20de%20Grado/Documentos%20Inder/MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20VIGENTE.pdf>
- Instituto Departamental de Recreación y Deportes de Santander. (2020). Modificación parcial del manual de funciones y competencias laborales del instituto departamental de recreación y deportes de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Instituto Departamental de Recreación y Deportes de Santander. (2021). Procedimiento vinculación de funcionarios. Bucaramanga, Colombia.
- Instituto Departamental de Recreación y Deportes de Santander. (2009). Procedimiento contratación directa. Bucaramanga, Colombia.
- Ministerio del trabajo. (2022). Resolución 2764. Obtenido de www.mintrabajo.gov.co
- Ministerio del trabajo. (2015). Decreto 1072. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Novoa, J. (2022). Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de El Carmen de Chucurí. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Ochoa, J. & Cadena, T. (2019). Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia. (1998). Decreto 1567. Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co

Restrepo, F, s.f. Instrumentos para Auditar la Gestión del talento Humano una Propuesta de Competitividad y Productividad. Es.Scribd.com

<https://es.scribd.com/document/529275165/TH-MODELO-PARA-EL-DIAGNOSTICO-DEL-TALENTO-HUMANO-GUIA-1>

Sistema de apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad. (28 de septiembre de 2018).

Historial ofertas de empleo. Bogotá, Colombia

Sistema de apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad. (2023). Selección territorial 9.

Bogotá, Colombia

Snell Bohlander George. Administración de Recursos Humanos. Cengage learning. Edición: 17