

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Geodip Construcciones  
S.A.S.

María Camila Pereira Buenahora

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Magister en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

### **Agradecimientos**

*A Dios por brindarme las capacidades y la sabiduría para poder llevar a cabo el proyecto de grado en la empresa.*

*A la Gerente de la empresa Geodip Construcciones S.A.S., Ingeniera Luz Adriana Buenahora Ballesteros, y a todos los trabajadores, su compromiso y apoyo fue fundamental para el desarrollo del proyecto de grado.*

*A la directora del proyecto, profesora Ana Mireya Cuadros Rojas, quien con su experiencia y conocimiento aportó significativamente al cumplimiento de los objetivos del proyecto.*

*A mi familia, mis padres y mi hermano, por su constante motivación y apoyo incondicional para cumplir y alcanzar este gran logro.*

**Tabla de contenido**

Introducción .....	14
1. Generalidades del proyecto .....	15
1.1. Tabla de cumplimiento de objetivos .....	15
1.2. Título .....	16
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general .....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
1.4. Planteamiento del problema .....	17
1.5. Metodología .....	18
1.6. Resultados .....	20
2. Generalidades de la empresa .....	21
2.1. Identificación de la empresa .....	21
2.2. Información general de la empresa .....	21
2.3. Misión .....	22
2.4. Visión .....	22
2.5. Localización .....	22
2.6. Logo de la empresa .....	23
2.7. Mapa de procesos .....	23
2.8. Estructura organizacional .....	24
2.9. Portafolio de servicios .....	25
3. Marco de referencia .....	27
3.1. Marco de antecedentes .....	27
3.2. Marco teórico .....	29

3.2.1.	Gestión del talento humano .....	29
3.2.2.	Procesos de Gestión de Talento Humano .....	29
3.2.3.	Planificación estratégica de la Gestión de Talento Humano .....	30
3.2.4.	Política general del área de Gestión de Talento Humano .....	30
3.2.5.	Análisis y diseño de cargos.....	30
3.2.6.	Requisición y reclutamiento .....	31
3.2.7.	Selección de personal.....	32
3.2.8.	Contratación .....	32
3.2.9.	Inducción de personal .....	33
3.2.10.	Compensación y estructura salarial .....	34
3.2.11.	Incentivos y beneficios .....	35
3.2.12.	Calidad de vida laboral .....	35
3.2.13.	Clima organizacional .....	35
3.2.14.	Capacitación y entrenamiento.....	36
3.2.15.	Evaluación de desempeño.....	36
3.2.16.	Monitoreo.....	38
3.2.17.	Diagnóstico organizacional.....	38
3.2.18.	Indicadores de gestión.....	39
4.	Diagnóstico.....	41
4.1.	Metodología del diagnóstico .....	41
4.2.	Desarrollo del diagnóstico.....	41
4.2.1.	Revisión conceptual .....	41
4.2.2.	Análisis preliminar de la organización .....	43
4.2.3.	Caracterización del personal .....	44
4.2.4.	Revisión documental.....	45

4.2.5.	Entrevista .....	47
4.2.6.	Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH .....	49
4.2.7.	Análisis de información .....	53
4.2.8.	Conclusiones del diagnóstico.....	56
5.	Formulación del plan de mejoramiento .....	57
6.	Implementación del plan de mejoramiento .....	60
6.1.	Propuesta de mejoramiento para la estandarización y documentación de los subprocesos de gestión del talento humano.....	62
6.1.1.	Subproceso de requisición y reclutamiento .....	62
6.1.2.	Subproceso de selección de personal .....	61
6.1.3.	Subproceso de contratación de personal .....	66
6.1.4.	Subproceso de inducción de personal .....	66
6.1.5.	Subproceso de gestión de incentivos y reconocimientos .....	70
6.1.6.	Subproceso de gestión de clima organizacional .....	71
6.1.7.	Subproceso de capacitación y formación de personal .....	73
6.1.8.	Subproceso de gestión del desempeño.....	75
6.2.	Propuesta de mejoramiento para el diseño del manual de perfiles de cargo y funciones de la organización.....	78
6.2.1.	Recolección de la información y reconocimiento de los cargos.....	78
6.2.2.	Diseño del manual de perfiles de cargo y funciones de la organización .....	80
6.2.3.	Validación final de perfiles de cargo .....	82
6.3.	Propuesta de mejoramiento para la gestión del desempeño.....	82
6.3.1.	Áreas .....	83
6.3.2.	Competencias.....	84
6.3.3.	Criterios de decisión .....	85

6.3.4.	Plantilla .....	86
6.3.5.	Evaluación.....	87
6.3.6.	Informe.....	88
6.3.7.	Instrucciones .....	91
6.4.	Propuesta de mejoramiento para la gestión del clima organizacional .....	91
6.4.1.	Áreas .....	93
6.4.2.	Lista de afirmaciones .....	93
6.4.3.	Tipos de respuesta.....	95
6.4.4.	Estado del clima organizacional .....	95
6.4.5.	Formulario.....	96
6.4.6.	Resultados .....	98
6.4.7.	Instrucciones .....	101
6.5.	Propuesta de mejoramiento para el diseño de indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano.....	102
6.5.1.	Estructura de indicadores de gestión para el proceso de GTH .....	103
6.5.2.	Presentación de indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano	107
6.6.	Propuesta de mejoramiento para el diseño de indicadores de gestión para el proyecto de grado	108
6.6.1.	Tabla de indicadores de gestión para el proyecto de grado .....	109
6.6.2.	Fuentes de información de los indicadores de gestión para el proyecto de grado	110
6.6.3.	Resultados de los indicadores de gestión para el proyecto de grado .....	111
7.	Socialización de resultados.....	112
8.	Conclusiones.....	112
9.	Recomendaciones .....	113
	Referencias bibliográficas.....	115

**Lista de tablas**

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	15
Tabla 2 Metodología del proyecto	18
Tabla 3 Información general de la empresa Geodip Construcciones S.A.S	21
Tabla 4 Portafolio de servicios Geodip Construcciones S.A.S	25
Tabla 5 Macroprocesos y subprocesos de la Gestión de Talento Humano	29
Tabla 6 Estructura de las compensaciones organizacionales	34
Tabla 7 Caracterización del personal	44
Tabla 8 Documentación existente en Geodip Construcciones S.A.S. en el proceso GTH	45
Tabla 9 Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH	50
Tabla 10 Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH	51
Tabla 11 Análisis de información	53
Tabla 12 Debilidades identificadas	54
Tabla 13 Propuestas de mejora	58
Tabla 14 Estructura de inducción de personal de Geodip Construcciones S.A.S	67
Tabla 15 Etapas del subproceso de inducción de personal	68
Tabla 16 Plan de incentivos y reconocimientos Geodip Construcciones S.A.S	70
Tabla 17 Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	72
Tabla 18 Tipos de actividades de formación	74
Tabla 19 Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del desempeño	76
Tabla 20 Recolección de la información y reconocimiento de los cargos	79
Tabla 21 Componentes del formato de perfil de cargo	81
Tabla 22 Roles de herramienta ofimática de gestión del desempeño	82
Tabla 23 Roles de herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	92
Tabla 24 Indicadores de gestión para el proceso de GTH en Geodip Construcciones S.A.S	107
Tabla 25 Indicadores de gestión para el proyecto de grado	109
Tabla 26 Resultados de los indicadores de gestión para el proyecto de grado	111

### Lista de figuras

Figura 1 Localización Geodip Construcciones S.A.S	23
Figura 2 Logo de Geodip Construcciones S.A.S	23
Figura 3 Mapa de procesos Geodip Construcciones S.A.S	24
Figura 4 Estructura organizacional Geodip Construcciones S.A.S	24
Figura 5 Metodología del diagnóstico	41
Figura 6 Estructura de Gestión del Talento Humano	42
Figura 7 Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH	50
Figura 8 Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH	52
Figura 9 Organigrama de Geodip Construcciones S.A.S. rediseñado	60
Figura 10 Formato de perfil de cargo y funciones de la organización	80
Figura 11 Áreas. Herramienta ofimática de gestión del desempeño	84
Figura 12 Competencias. Herramienta ofimática de gestión del desempeño	85
Figura 13 Criterios de decisión. Herramienta ofimática de gestión del desempeño	86
Figura 14 Plantilla. Herramienta ofimática de gestión del desempeño	87
Figura 15 Evaluación. Herramienta ofimática de gestión del desempeño	88
Figura 16 Informe. Herramienta ofimática de gestión del desempeño	89
Figura 17 Plan de mejora para debilidades identificadas	90
Figura 18 Procedimiento. Herramienta ofimática de gestión del desempeño	91
Figura 19 Áreas. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	93
Figura 20 Lista de afirmaciones. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	94
Figura 21 Tipos de respuesta. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	95
Figura 22 Estado del clima organizacional. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	96
Figura 23 Formulario. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	97
Figura 24 Resultados de evaluación del clima organizacional	98
Figura 25 Resultados cualitativos de la evaluación del clima organizacional	99
Figura 26 Resultados cuantitativos de la evaluación del clima organizacional	100
Figura 27 Plan de mejora para la gestión del clima organizacional	101
Figura 28 Procedimiento. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional	102
Figura 29 Definición del indicador	103

Figura 30 Ficha del indicador	104
Figura 31 Comportamiento del indicador	105
Figura 32 Medición y análisis del indicador	106
Figura 33 Observaciones	106
Figura 34 Estructura de indicadores de gestión para el proyecto de grado	109

### **Lista de apéndices**

Apéndice 1. Revisión de matrícula

Apéndice 2. Asistencia sustentación de proyecto de grado

Apéndice 3. Hoja de vida tutor de la empresa

Apéndice 4. Carta empresa

Apéndice 5. Perfil sociodemográfico de Geodip Construcciones S.A.S.

Apéndice 6. Descripción de la documentación existente en Geodip Construcciones S.A.S.

Apéndice 7. Entrevista a responsable de GTH en Geodip Construcciones S.A.S.

Apéndice 8. Instrumento de evaluación del proceso de GTH

Apéndice 9. Presupuesto del trabajo de grado

Apéndice 10. Solicitud de requisición de personal

Apéndice 11. Procedimiento de requisición y reclutamiento de personal

Apéndice 12. Verificación de documentos de hoja de vida

Apéndice 13. Informe de selección de personal

Apéndice 14. Procedimiento de selección de personal

Apéndice 15. Procedimiento de contratación de personal

Apéndice 16. Reporte de inducción general

Apéndice 17. Reporte de inducción en el cargo

Apéndice 18. Evaluación de inducción general

Apéndice 19. Evaluación de inducción en el cargo

Apéndice 20. Evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo

Apéndice 21. Análisis de la evaluación de inducción general

Apéndice 22. Análisis de la evaluación de inducción en el cargo

Apéndice 23. Análisis de la evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo

Apéndice 24. Procedimiento de inducción de personal

Apéndice 25. Plan de incentivos y reconocimientos

Apéndice 26. Cronograma de bienestar laboral

Apéndice 27. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional

Apéndice 28. Procedimiento de gestión del clima organizacional

Apéndice 29. Solicitud de capacitación de personal

Apéndice 30. Cronograma de actividades de capacitación y formación

Apéndice 31. Procedimiento de capacitación y formación de personal

Apéndice 32. Herramienta ofimática de gestión del desempeño

Apéndice 33. Procedimiento de gestión del desempeño

Apéndice 34. Manual de perfiles de cargo y funciones de la organización

Apéndice 35. Indicadores de gestión para el proceso de GTH

Apéndice 36. Indicadores de gestión para el proyecto de grado

Apéndice 37. Caracterización del proceso de GTH

Apéndice 38. Instrumento de evaluación del proceso de GTH

Apéndice 39. Carta cumplimiento de los objetivos

Apéndice 40. Recibo de pago de la matrícula de 2024-1

## Resumen

**Título:** Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Geodip Construcciones S.A.S.<sup>1</sup>

**Autor:** María Camila Pereira Buenahora<sup>2</sup>

**Palabras Clave:** Gestión del Talento Humano, macroproceso, plan de mejoramiento, indicadores de gestión, subprocesos, herramienta de gestión.

### Descripción:

Geodip Construcciones S.A.S. es una empresa que presta servicios de diseño y construcción de obras geotécnicas de alta calidad, con un equipo de trabajo competente orientado hacia el mejoramiento continuo del sistema integrado de gestión. La empresa es consciente de la necesidad de mantener la continuidad de la obra y tomar decisiones de optimización y seguridad que permitan entregar las obras a tiempo y lograr economizar los recursos de sus clientes. Es por esta razón que la gerencia determinó que para continuar ofreciendo un servicio óptimo tendrían que enfocarse en la satisfacción del cliente interno, la calidad de su recurso humano y la formación del personal dirigida al cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir, un mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano. Por lo tanto, los objetivos de este proyecto de grado se enfocaron en identificar las fortalezas y debilidades por medio de un diagnóstico, el cual fue de utilidad en la planeación e implementación de las propuestas de mejoramiento teniendo en cuenta factores como la viabilidad, las consecuencias, el periodo de ejecución y los recursos necesarios. Finalmente, se midió el cumplimiento de los objetivos y el éxito del proyecto con la ayuda de tres indicadores de Gestión de Talento Humano.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas, Magister en Administración de Empresas.

### Abstract

**Title:** Improvement of the Human Talent Management process in the company Geodip Construcciones S.A.S.<sup>3</sup>

**Author:** María Camila Pereira Buenahora<sup>4</sup>

**Keywords:** Human Talent Management, macroprocess, improvement plan, management indicators, subprocess, management tool.

**Description:**

Geodip Construcciones S.A.S. is a company that provides design and construction services for high-quality geotechnical works, with a competent work team oriented toward the continuous improvement of the integrated management system. The company is aware of the need to maintain the continuity of the work and make optimization and safety decisions that allow the works to be delivered on time and achieve savings on its clients' resources. It is for this reason that management determined that to continue offering an optimal service they would have to focus on internal customer satisfaction, the quality of their human resources and staff training aimed at meeting organizational objectives, that is, an improvement of the Human Talent Management process. Therefore, the objectives of this degree project focused on identifying the strengths and weaknesses through a diagnosis, which was useful in the planning and implementation of the improvement proposals considering factors such as feasibility, consequences, the execution period and the necessary resources. Finally, the fulfillment of the objectives and the success of the project was measured with the help of three Human Talent Management indicators.

---

<sup>3</sup> Bachelor thesis

<sup>4</sup> Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas, Master in Business Administration.

## **Introducción**

La Gestión del Talento Humano tiene un papel fundamental en todas las empresas, ya que es la encargada de incorporar trabajadores calificados para cada área que esta requiera, así como de potenciar continuamente las habilidades de sus colaboradores para que logren optimizar su desempeño y aumentar la calidad al cumplir sus funciones. De igual manera, permite establecer un ambiente laboral propicio dentro de la empresa y así fomentar la productividad.

Geodip Construcciones S.A.S. reconoce la gran importancia que la Gestión del Talento Humano representa en su estructura organizacional y lo que implica elaborar buenas prácticas que conlleven al funcionamiento óptimo de este proceso. Para esto, la empresa aprueba la decisión de implementar un plan de mejoramiento que permita determinar las debilidades y oportunidades de mejora, esto con el fin de emprender acciones de mejora que proporcionen a la empresa una mayor competitividad y que la guíen a cumplir sus objetivos institucionales.

Con este proyecto de grado se busca contribuir un mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano que genere un buen efecto y aporte al perfeccionamiento de los subprocesos. El presente trabajo muestra la información general de Geodip Construcciones S.A.S., el planteamiento del problema y diagnóstico del estado actual de la empresa. Así mismo, se expone el marco de referencia y la metodología que se empleará para el desarrollo del proyecto.

## 1. Generalidades del proyecto

### 1.1. Tabla de cumplimiento de objetivos

**Tabla 1**

*Cumplimiento de objetivos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en Geodip Construcciones S.A.S.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 4 y en los apéndices 5, 6, 7 y 8.
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5.
Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la Gerencia de Geodip Construcciones S.A.S.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y en los apéndices del 10 al 38.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6.6. y en el apéndice 36.
Socializar con el nivel directivo y personal del proceso las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7.

*Nota.* En la tabla 1 se exponen los objetivos del proyecto, así como el respectivo capítulo y apéndices en donde se da cumplimiento de estos.

## **1.2.Título**

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Geodip Construcciones S.A.S.

## **1.3.Objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Formular e implementar un plan de mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la empresa Geodip Construcciones S.A.S., con el fin de estructurar procesos que agreguen valor e incorporar buenas prácticas de Gestión del Talento Humano.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en Geodip Construcciones S.A.S.
- Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la Gerencia de Geodip Construcciones S.A.S.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.
- Socializar con el nivel directivo y personal del proceso las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

#### **1.4.Planteamiento del problema**

Hoy en día la Gestión del Talento Humano es una de las áreas fundamentales en las organizaciones, es por ello por lo que éstas orientan sus acciones en alcanzar un factor diferenciador que le permita destacarse de entre la competencia y lograr mantenerse sostenible a largo plazo. Asimismo, una de las características de la Gestión del Talento Humano actual es que se ha dejado de considerar al trabajador como una maquina sustituible de la organización, para tenerlo en cuenta como un colaborador capaz de generar ideas, ser un líder proactivo y un empleado valioso para el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2018).

La empresa Geodip Construcciones S.A.S. reconoce la importancia de mejorar el proceso de Gestión del Talento Humano, en donde se lograron encontrar algunas falencias como: La falta de actualización de los perfiles de cargo y de manuales de funciones que permitan la selección y vinculación de personal idóneo para realizar las tareas establecidas y los demás subprocesos de Gestión del Talento Humano. Además, la organización no tiene definido un modelo de gestión de desempeño que permita conocer la contribución individual de cada trabajador y tampoco cuenta con un modelo de gestión del clima laboral. Por lo tanto, la empresa comprende la necesidad de promover iniciativas que le permitan potenciar la calidad en sus servicios y conseguir mejores resultados a través del mejoramiento de la Gestión de su Talento Humano.

Por lo anterior, con la realización del presente trabajo de grado se espera estructurar proceso que agreguen valor y constituir buenas prácticas de Gestión del Talento Humano, estableciendo un plan de mejoramiento que comprenda el diseño de cargos (Perfiles de cargo y manuales de funciones), elaboración de protocolos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal, además del diseño de procesos para la gestión de desempeño del personal y gestión del clima organizacional.

### 1.5. Metodología

Con la finalidad de llevar a cabo el desarrollo de los objetivos planteados anteriormente, se establecen las siguientes etapas para la realización del proyecto de grado:

**Tabla 2**

*Metodología del proyecto.*

Etapa	Actividad
<p><b>1. Introducción a la empresa</b></p>	<p>El primer acercamiento a la empresa se hace por medio de visitas a las instalaciones, esto con el fin de realizar una observación directa a los procesos y conocer la documentación de la empresa. Además, se da a conocer al nivel directivo y personal del proceso sobre los objetivos y el alcance que se espera obtener con el desarrollo del proyecto.</p>
<p><b>2. Diagnóstico de la empresa</b></p>	<p>Se inició con una revisión conceptual con el propósito de ampliar los conocimientos referentes al proyecto, se continuó con el análisis preliminar de la organización en donde se reforzó la información establecida en la Etapa 1, relacionada con sus aspectos generales y la forma en la que operan.</p> <p>Posteriormente, junto con la colaboración de la Coordinadora de Talento Humano, se elaboró el perfil sociodemográfico de la empresa para establecer la caracterización del personal, luego se realizó la revisión de la documentación existente en el proceso de GTH para reunir información acerca del nivel de estandarización.</p> <p>Las herramientas que se emplearon para identificar oportunidades de mejora fueron una entrevista y un instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso</p>

---

de GTH, los cuales se aplicaron a la Coordinadora de Talento Humano.

Para finalizar, se realizó un análisis de información para destacar datos cuantitativos que respaldaron los resultados sustentados en cada una de las etapas y finalmente, se presentaron las conclusiones del diagnóstico.

---

### **3. Diseño del plan de mejoramiento**

Teniendo en cuenta los hallazgos y conclusiones obtenidos del diagnóstico implementado en la etapa anterior, se diseñaron propuestas estratégicas enfocadas en mitigar las principales debilidades y falencias identificadas. Tales como:

- Documentación y actualización de los perfiles de cargos
- Documentación y actualización de los subprocesos de GTH
- Diseño e implementación de herramientas ofimáticas
- Diseño, control y seguimiento de indicadores al proceso de GTH

El responsable de dichas propuestas y sus respectivos entregables es el autor del presente proyecto. Estas propuestas fueron presentadas a los directivos de la empresa para su debida aprobación.

---

### **4. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas**

Se diseñaron e implementaron herramientas ofimáticas para la evaluación de desempeño del personal y la gestión del clima organizacional, las cuales contribuirán a la efectiva gestión del conocimiento y de la información de la empresa.

---

<b>5. Implementación del plan de mejoramiento</b>	Después de conocer las propuestas aprobadas, se llevó a cabo la implementación del plan de mejoramiento con el fin de contribuir al mejoramiento del proceso de Gestión de Talento Humano.
<b>6. Formulación e implementación de un sistema de indicadores de gestión</b>	Se formuló e implementó un sistema de indicadores de gestión que permiten evaluar el proceso de Gestión de Talento Humano en la empresa. Entre ellos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Personal satisfecho</li> <li>• Cobertura de perfiles de cargo</li> <li>• Personal idóneo</li> <li>• Inducción óptima</li> </ul>
<b>7. Socialización con el nivel directivo y personal del proceso</b>	Una vez finalizado el proyecto de grado, se estableció un espacio para socializar las mejoras implementadas, los resultados y el cumplimiento de los objetivos.

*Nota.* En la tabla 2 se explica cómo se va a desarrollar cada actividad para alcanzar los objetivos planteados.

## 1.6.Resultados

En los resultados del proyecto de grado se aprecian los siguientes documentos correspondientes al proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Geodip Construcciones S.A.S.:

- Manual de funciones y responsabilidades (Descripción de cargo y perfil de cargo).
- Procedimiento documentado y actualizado de requisición y reclutamiento.
- Procedimiento documentado y actualizado de selección y contratación.
- Procedimiento documentado y actualizado de inducción.

- Procedimiento documentado y actualizado de capacitación y formación.
- Procedimiento documentado y actualizado de gestión de clima organizacional.
- Procedimiento documentado y actualizado de gestión de desempeño.
- Plan de incentivos y reconocimientos.
- Herramientas ofimáticas relacionadas con:
  - Gestión de desempeño personal.
  - Gestión de clima organizacional.
- Formulación de indicadores al proceso de GTH.
- Divulgación de resultados y socialización de cumplimiento de objetivos con los directivos de la organización.

## **2. Generalidades de la empresa**

### **2.1. Identificación de la empresa**

Geodip Construcciones S.A.S. es una empresa que pertenece al sector de construcción establecida en 2016. Esta empresa brinda servicios de soluciones geotécnicas en el sector vial, urbanismo, Oil & Gas. Asimismo, presta servicios de diseño y construcción de obras geotécnicas de alta calidad.

### **2.2. Información general de la empresa**

**Tabla 3**

*Información general de la empresa Geodip Construcciones S.A.S.*

<b>Aspecto</b>	<b>Contenido</b>
----------------	------------------

Nombre	Geodip Construcciones S.A.S.
NIT	900945414-6
Número de empleados	8
Número de cargos	7
Representante legal	Luz Adriana Buenahora Ballesteros
Dirección	Calle 19 No. 27a-53. Barrio Anda Lucía. Floridablanca
Teléfono	(+57) 607 6932371

*Nota.* Esta tabla muestra la información más relevante de la empresa.

### **2.3.Misión**

Geodip Construcciones S.A.S, brinda servicios de construcción de soluciones geotécnicas en el sector vial, urbanismo, Oil & Gas; los cuales buscan contribuir al éxito de nuestros clientes, asegurando la optimización de sus recursos, la viabilidad técnica-constructiva, el cuidado del medio ambiente y la adopción de prácticas seguras en el marco del cumplimiento de la normatividad técnica y legal vigente.

### **2.4.Visión**

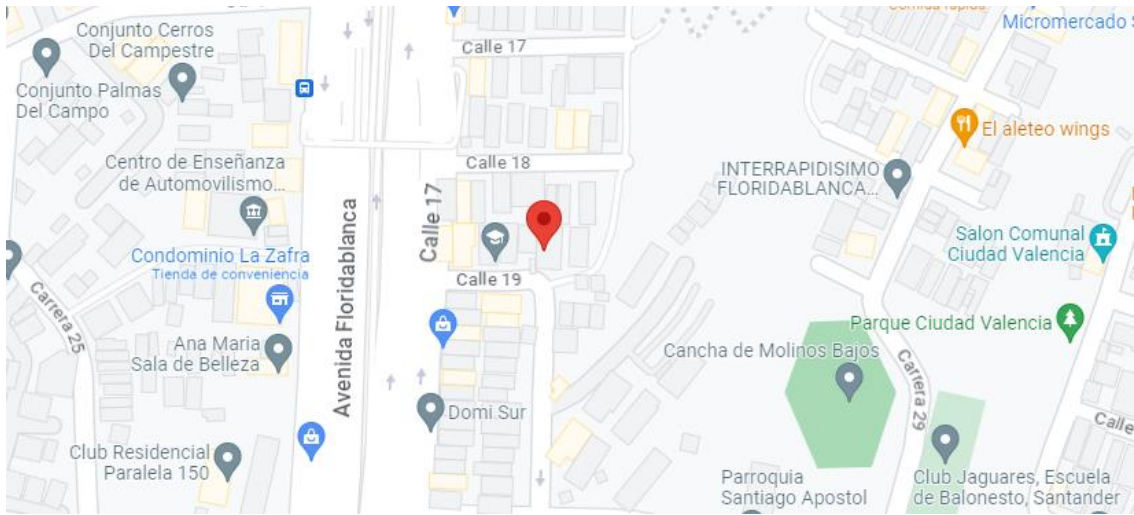
Geodip Construcciones S.A.S. será reconocida como una empresa líder en servicios construcción de obras geotécnicas a nivel nacional, garantizando la sostenibilidad financiera por medio de la oferta de soluciones funcionales y prácticas, conservando los mejores estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente.

### **2.5.Localización**

La empresa se encuentra ubicada en la calle 19 No. 27a-53, barrio Anda Lucia, Floridablanca Santander.

**Figura 1**

*Localización Geodip Construcciones S.A.S.*



*Nota.* Ubicación geográfica de la empresa.

**2.6. Logo de la empresa**

**Figura 2**

*Logo de Geodip Construcciones S.A.S.*



*Nota.* Logotipo de la empresa.

**2.7. Mapa de procesos**

En el mapa de procesos de la empresa se presentan los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que actualmente hacen parte de la operación de la organización.

**Figura 3**

*Mapa de procesos Geodip Construcciones S.A.S.*



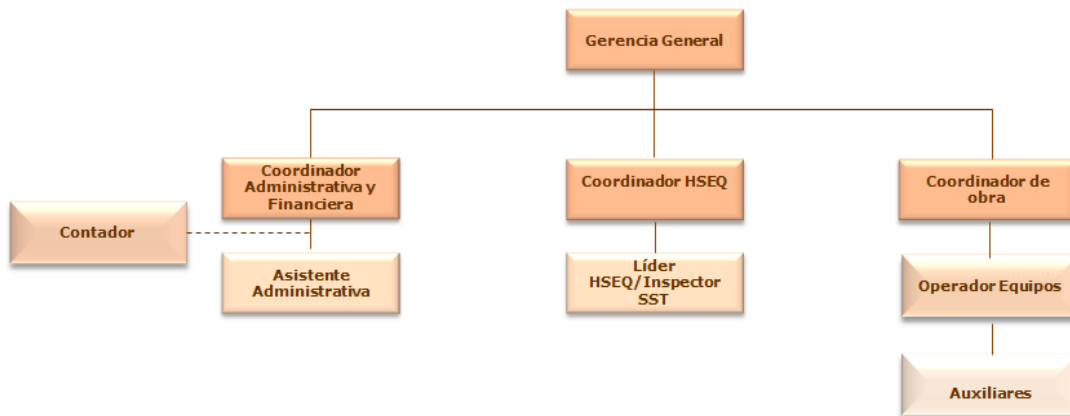
*Nota.* El gráfico muestra cómo funcionan y se interrelacionan los procesos de la empresa.

**2.8. Estructura organizacional**

En la estructura organizacional se puede observar el nivel jerárquico de la empresa.

**Figura 4**

*Estructura organizacional Geodip Construcciones S.A.S.*



*Nota.* La figura 4 representa la estructura interna de la empresa.

## 2.9.Portafolio de servicios

**Tabla 4**

*Portafolio de servicios Geodip Construcciones S.A.S.*

<b>Servicios Ofertados</b>	<b>Descripción</b>
<b>Drenajes</b>	Construcción de canales en concreto, flexibles, piedra pegada, sacos de suelo cemento, zanjas, cortacorrientes con trinchos, alcantarillas, estructuras de disipación, torrenteras, cunetas y de entrega para el manejo de aguas de escorrentía para el control de la erosión y estabilidad de taludes.
<b>Subdrenajes</b>	Construcción de filtros tipo francés, con manguera y con geodrén sintético, subdrenes de perforación, filtros de llave de cortante para el control de los niveles freáticos en taludes, laderas, terrazas y deslizamientos.
	<b>Activos</b>
	Construcción de anclajes con cables o barras helicoidales tensionados para la estabilidad de taludes de excavaciones, vías y deslizamientos.
	<b>Pasivos</b>
<b>Anclajes</b>	Construcción de anclajes pasivos (Nails, pernos, reforzamiento o inclusiones de refuerzo) en la estabilidad de taludes en roca, excavaciones temporales y para fijar las mallas metálicas, sintéticas o biomantos para el control de la estabilidad y erosión de los taludes.
<b>Micropilotes</b>	Construcción de micropilotes pre-excavados e hincados, así como las guías para estos de 10 a 30 centímetros de diámetro, para la estabilización de deslizamientos, mejoramiento del suelo, cimentación de edificios y estructuras de contención. Este servicio

	<p>incluye la perforación e inyección a presión de cemento o gravas para mejoramiento de los sueltos.</p>
	<p><b>Concreto</b></p> <p>Construcción de muros de gaviones, muros reforzados con geosintéticos muros de concreto ciclópeo, muros en concreto reforzado y pantallas en concreto armado para la estabilización de taludes, deslizamientos y vías.</p>
	<p><b>Suelo reforzado</b></p>
<b>Obras de contención</b>	<p>Muros de contención y/o confinamiento en suelo reforzado con geomallas y acabados de aspecto verde para el establecimiento de especies ornamentales.</p>
	<p><b>Gaviones</b></p> <p>Muros de contención en gaviones rellenos en roca o suelo cemento en función de los recursos disponibles en el lugar.</p>
<b>Obras en cauces</b>	<p>Construcción de obras de control de cauces, socavación, mediante estructuras laterales, de fondo, barreras en concreto y naturales, enrocados y protección de infraestructura y recursos hídricos. Entre estas obras se encuentran las barreras dinámicas, geoesteras, colchagaviones, geoceldas, colchacretos, geobags, hydroblocks, hidrotubes, entre otros.</p>
<b>Revegetalización</b>	<p>Revegetalización de taludes y laderas para el control de la erosión mediante siembra de pasto en semillas, estolón, vetiver, hidrosiembra y estacas vivas. Combinación de sistemas de vegetación y estructuras en roca para el control de los caídos.</p>
<b>Instalación de malla</b>	<p><b>Electrosoldadas</b></p> <p>Instalación de malla electrosoldada para colocación de concreto lanzado.</p>

	<p><b>Para protección contra caídas</b></p> <p>Instalación de mallas para control de caídos en taludes fijadas con pernos, cortinas de acero para guiado de rocas, barreras de redes de anillos para control de flujos de detritos, barreras para caídos de rocas.</p>
<b>Lanzado de concreto</b>	<p>Aplicación de concreto proyectado sobre superficies del talud con y sin malla o fibras sintéticas para control de fisuración y refuerzo.</p>

*Nota.* En la tabla 4 se describen los diferentes servicios que ofrece la empresa a los clientes y proveedores.

### 3. Marco de referencia

#### 3.1. Marco de antecedentes

Realizando una revisión bibliográfica en busca de proyectos enfocados en la Gestión de Talento Humano, se identificaron los trabajos de grado con esta temática en la base bibliográfica de la Universidad Industrial de Santander, encontrándose los siguientes:

Primero se tiene como trabajo de referencia a Romero (2020) en su trabajo de grado titulado “Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga”, quien realiza un diagnóstico estratégico basado en diferentes etapas: Revisión conceptual, análisis preliminar, caracterización del personal, revisión documental, entrevista, instrumentos de evaluación, análisis de la información y conclusiones del diagnóstico; lo que le permite obtener un completo conocimiento del estado actual de la empresa e identificar las debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de Gestión de Talento Humano.

El proyecto mencionado anteriormente sirve como apoyo para el desarrollo del proyecto actual, dado que es fundamental llevar a cabo un correcto diagnóstico de la institución para resolver las dificultades que se estén presentando.

De igual manera, Reyes (2022) en su proyecto “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S.” se focaliza en el diseño de perfiles y manual de funciones, así como en la estandarización y documentación de los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, evaluación de desempeño y clima organizacional a partir de la identificación de falencias, expuestas en las conclusiones del diagnóstico.

Su relación con el presente proyecto se debe a la similitud de las oportunidades de mejora que se detectan en el funcionamiento de la empresa, destacando además la semejanza de los objetivos específicos.

Por último, cabe mencionar el trabajo de grado de Barrera (2021), “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.”, en el que se da prioridad a los subprocesos de clima organizacional, capacitación y evaluación del desempeño para la elaboración de propuestas de mejora que conlleven la implementación de herramientas ofimáticas, de modo que, contribuya para la formulación y aplicación de dichas propuestas.

La revisión previa de los proyectos de grado mencionados le proporcionará al autor una herramienta fundamental de conocimiento necesario para la formulación e implementación mejoras que impacten el proceso de Gestión de Talento Human de la empresa.

### 3.2.Marco teórico

#### 3.2.1. *Gestión del talento humano*

La Gestión Humana se define como: los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización (García et al., 2011).

#### 3.2.2. *Procesos de Gestión de Talento Humano*

La Gestión de Talento Humano está conformada por cinco macroprocesos, y estos a su vez son constituidos por subprocesos, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Macroprocesos y subprocesos de la Gestión de Talento Humano.*

<b>Macroproceso</b>	<b>Subproceso</b>
<b>Organización y planificación del área de gestión humana</b>	Planeación estratégica
	Políticas del área
	Marco legal
	Análisis y diseño de cargos
<b>Incorporación y adaptación de las personas a la organización</b>	Requisición y reclutamiento
	Selección de personal
	Contratación
	Socialización e inducción
<b>Compensación, bienestar y salud de las personas</b>	Compensación y estructura salarial
	Incentivos y beneficios
	Higiene y seguridad industrial
	Calidad de vida laboral
<b>Desarrollo del personal</b>	Capacitación y entrenamiento
	Desarrollo profesional, planes de carrera

	Evaluación del desempeño
	Monitoreo
<b>Relaciones con el empleado</b>	Negociación colectiva y pacto colectivo
	Relaciones con el sindicato
	Cesación y ruptura laboral

*Nota.* La tabla 5 presenta la clasificación de los macroprocesos y los subprocesos que lo conforman. Fuente: Elaboración propia.

### ***3.2.3. Planificación estratégica de la Gestión de Talento Humano***

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización (Dolan et al., 2007).

### ***3.2.4. Política general del área de Gestión de Talento Humano***

Es el conjunto de criterios generales que orientan la acción, al mismo tiempo que se fija límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse, y que requieren la decisión de un jefe para poder ser aplicadas. La política general de personal además de ser una norma de acción general, es un medio de interpretación y control de la eficiencia del personal, las reglas y las actividades que giran en torno a él (García et al., 2011).

### ***3.2.5. Análisis y diseño de cargos***

Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y

los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan et al., 2007).

### ***3.2.6. Requisición y reclutamiento***

La requisición es definida por Llanos (2005) como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo (Llanos, 2005, p.7).

#### *Fuentes de reclutamiento*

La manera en que el proceso de reclutamiento es llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas, además de la utilización de técnicas efectivas de comunicación.

#### **- Reclutamiento interno**

Según Gómez-Mejía (2008) consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o motivadoras.

- Reclutamiento externo

Consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos, Dessler y Varela (2017) lo definen como “la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella”.

### ***3.2.7. Selección de personal***

Se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quién es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. Como lo plantea De Juan (2004) el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona a contratar; entre los más aplicados encontramos: 1) el estudio de las hojas de vida basados en el perfil que se requiere; 2) pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) la entrevista y evaluación psicológica, en donde suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) escoger la persona que iniciará el proceso de inducción (García et al., 2011).

### ***3.2.8. Contratación***

La contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a

prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne alguno de los anteriores elementos, no le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configuró la relación laboral (García et al., 2011).

### ***3.2.9. Inducción de personal***

Es el proceso por el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización. Gómez-Mejía (2008) considera que la inducción pretende proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de ellos por parte de la gerencia y la organización.

#### *Etapas de inducción de personal*

Alles (2006) plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas:

- **Introducción a la organización**

Toda persona que ingrese a la organización, sin importar cuál sea su nivel debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, producto; políticas, normas internas, beneficios, sistemas; comunicaciones y costumbres de la compañía, así como los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.

- Inducción al puesto de trabajo

El objetivo es desarrollar los conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición. Es ideal realizar una descripción de las tareas en términos de resultados y comportamiento.

### 3.2.10. *Compensación y estructura salarial*

Es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo, estas no permanecen estáticas, sino que, por el contrario, se modifican según la situación (García et al., 2011).

Además, se define la siguiente estructura de las compensaciones organizacionales:

**Tabla 6**

*Estructura de las compensaciones organizacionales.*

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

*Nota.* La tabla 6 muestra la distribución y los diferentes elementos que conforman las compensaciones organizacionales.

### ***3.2.11. Incentivos y beneficios***

Este proceso es la intención de las organizaciones de mantener fieles a sus colaboradores. Ha tomado gran importancia, pues se convierte en un factor motivacional para realizar de manera más eficiente y con mayor compromiso las labores de cada uno de los empleados. Para García (2011) el proceso de incentivos y beneficios es el complemento de la compensación salarial, pues busca estimular a los trabajadores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y generar apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios.

### ***3.2.12. Calidad de vida laboral***

Grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Afirman también que ésta debe ser entendida desde una doble dimensión, es decir, a nivel objetivo relacionado con las condiciones de trabajo, y a nivel subjetivo vinculado a las percepciones y valoraciones sobre el mejoramiento de las condiciones laborales, el ambiente social, el clima organizacional y la estructura de oportunidades de promoción (Blanch et al., 2003).

### ***3.2.13. Clima organizacional***

Es un conjunto de características que distinguen a la organización de las demás y que influyen profundamente en el comportamiento de los colaboradores. Para Chiavenato (2018):

El clima organizacional representa el conjunto de sentimientos predominantes en una

organización determinada e implica la satisfacción de los colaboradores, tanto en los aspectos más técnicos de sus carreras y trabajo, cuanto en los aspectos afectivos y emocionales, reflejados en sus relaciones con los colegas de trabajo, con los superiores y con los clientes en general (p.163).

#### ***3.2.14. Capacitación y entrenamiento***

La capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general. Así entonces, la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado. El proceso de capacitación abarca cuatro etapas: Detectar las necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, implementar el programa de capacitación, evaluación del programa de capacitación (García et al., 2011).

#### ***3.2.15. Evaluación de desempeño***

Se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Por otra parte, García (2011) señala que entre las diferentes formas que se tiene para evaluar dependiendo del encargado, se encuentran:

- Autoevaluación del desempeño

Cada persona debe evaluar su propio desempeño dentro de la organización guiándose o tomando como base alguna referencia, para que no existan elementos de subjetividad en el proceso.

- Evaluación por parte de los superiores

La realiza el jefe inmediato, que es quien conoce mejor la información relacionada con el desempeño de su subordinado y con las actividades y tareas que éste realiza.

- Evaluación del empleado y gerente

El gerente sirve como guía al empleado, mientras éste evalúa su desempeño y se retroalimenta gracias a la información que le suministra su jefe.

- Evaluación por parte del equipo de trabajo

Para su realización el grupo de trabajo o equipo evalúa el desempeño de cada uno de los individuos que lo componen.

- Evaluación 360 grados

Consiste en que el empleado es evaluado por todas las personas que interactúan con él dentro del proceso, ya sean sus superiores, subordinados, sus compañeros o sus clientes, tanto internos como externos, lo que permite generar una visión más realista del desempeño del empleado.

- Evaluación hacia arriba

Los subordinados evalúan el comportamiento y desempeño del gerente o jefe inmediato, relacionado con el apoyo que les brinda para alcanzar los objetivos establecidos.

- Comisión de evaluación del desempeño

Esta evaluación la realiza un grupo de personas que son designadas especialmente para dicho fin, éstas pueden ser miembros o no de la organización, y con esto lo que se busca es el equilibrio y objetividad en la evaluación.

- La realizada por el área de gestión humana

Es cuando la evaluación la realiza el área de gestión humana, la cual es un estamento más centralizado y burocrático.

### ***3.2.16. Monitoreo***

Chiavenato (2018) plantea que monitorear significa acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

### ***3.2.17. Diagnóstico organizacional***

Es una herramienta analítica que permite fijar la metodología que se realizará para determinar las falencias y oportunidades de mejora en la organización. Para el presente proyecto

se implementará la metodología del diagnóstico propuesta por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS, la cual plantea las siguientes etapas:

1. Revisión conceptual: Revisión de literatura y trabajos de grado culminados.
2. Análisis preliminar: Acercamiento con la organización y apropiación de información general de la empresa.
3. Caracterización del personal: Clasificación del grupo laboral mediante el perfil sociodemográfico de la empresa.
4. Revisión documental: Obtención de información sobre el estado de la empresa con respecto a su proceso de GTH.
5. Entrevista: Serie de preguntas estratégicas dirigidas al responsable de GTH o gerente para profundizar los hallazgos de la revisión documental.
6. Instrumento de evaluación: Herramienta que permite valorar el grado de criticidad de los hallazgos y priorizar las acciones de mejora para la GTH.
7. Análisis de información: Presentación de información bajo evidencia que sustente la problemática identificada.
8. Conclusiones: Cierre del diagnóstico, las conclusiones deben trazar la ruta para la puesta en marcha de propuestas de mejora.

### ***3.2.18. Indicadores de gestión***

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Los indicadores de gestión deben contar con una serie de elementos, como lo son:

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

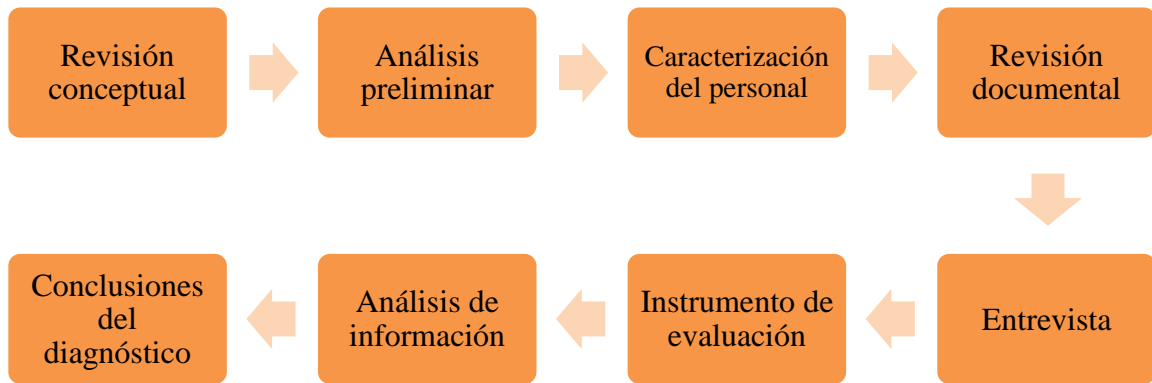
## 4. Diagnóstico

### 4.1. Metodología del diagnóstico

La metodología del diagnóstico implementada en el proyecto de grado es la sugerida por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS para elaborar planes de mejoramiento de Gestión del Talento Humano, ésta se compone por las siguientes ocho etapas.

**Figura 5**

*Metodología del diagnóstico.*



*Nota.* El gráfico muestra la estructura y el orden en el que se va a llevar a cabo la fase de diagnóstico. Fuente: Elaboración propia a partir de Guía Práctica Empresarial para estudiantes de la EEIE (2023).

### 4.2. Desarrollo del diagnóstico

#### 4.2.1. Revisión conceptual

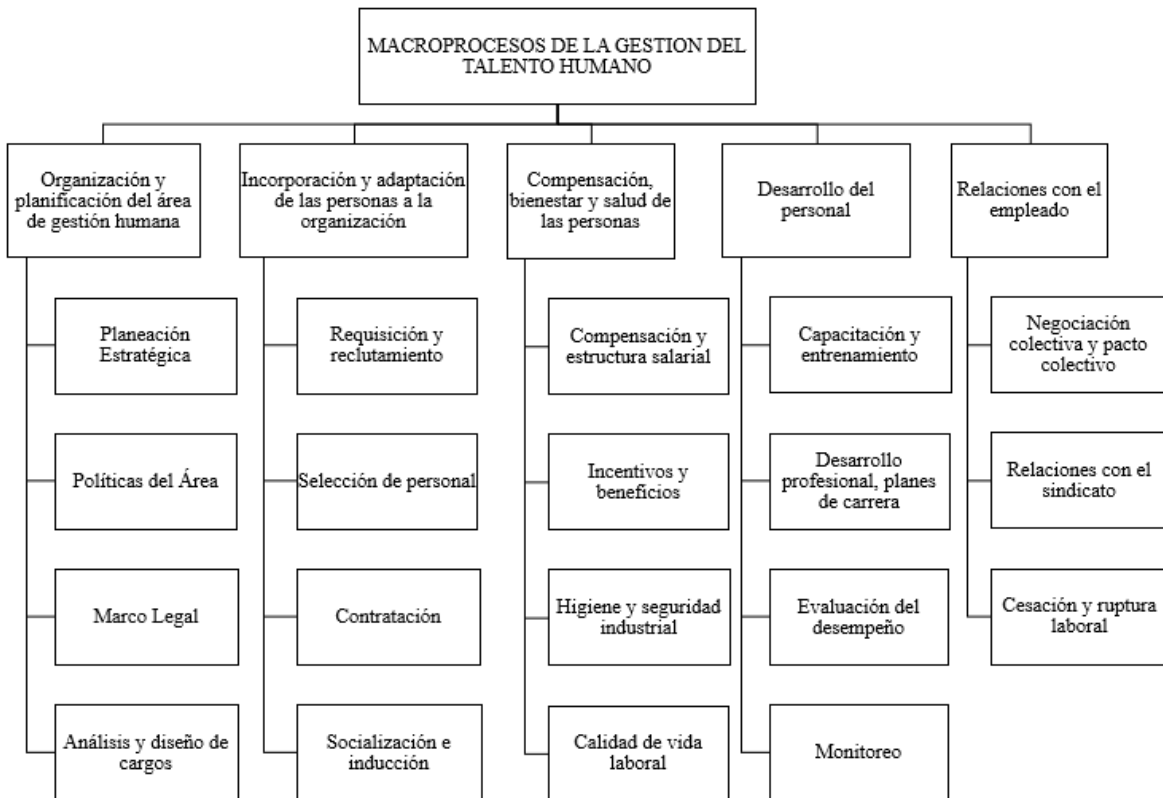
Como primera instancia se realizó una revisión bibliográfica teniendo en cuenta las referencias propuestas para el desarrollo de proyectos de grado relacionado al mejoramiento del

proceso de Gestión del Talento Humano, esto con el fin de reforzar los conocimientos relacionados con el área.

Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana (García et al., 2011), sugiere un modelo de clasificación de cinco macroprocesos, los cuales se dividen en subprocesos del área y tienen como propósito alcanzar los objetivos por medio de la vinculación, formación, capacitación y motivación del personal. Estos macroprocesos serán la base para la realización del presente proyecto.

**Figura 6**

*Estructura de Gestión del Talento Humano.*



*Nota.* Este gráfico muestra los macroprocesos que componen la Gestión del Talento Humano y los subprocesos en los que se divide cada uno de estos. Fuente: Elaboración propia a partir de Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana (2011).

Para la estructuración del marco teórico y la realización del proyecto se tuvieron en cuenta autores como Alles (2006) desempeño por competencias, Dessler (2017) administración de recursos humanos, Chiavenato (2018) gestión del talento humano, entre otras obras, las cuales aportaron como fuente bibliográfica.

Además, para la elaboración del proyecto se consideraron tres tesis de grado: Romero (2020), Barrera (2021) y Reyes (2022) con el fin de conseguir una idea más estructurada de la manera en que debe ser afrontada la problemática y el alcance que debería tener el presente proyecto de grado.

#### ***4.2.2. Análisis preliminar de la organización***

Por medio de reuniones presenciales con la Gerente de la empresa y la Coordinadora de TH y HSE, fue posible adquirir la información y la documentación pertinente para el reconocimiento de la empresa Geodip Construcciones S.A.S. respecto a: Misión, visión, política integral, portafolio de servicios, historia, competencias corporativas e información de los colaboradores, obteniendo los siguientes datos:

Actualmente la empresa cuenta con 8 trabajadores que manejan diferentes turnos de trabajo, dependiendo del cargo en el que se desempeñan.

Se emplean diferentes tipos de contratos con los trabajadores dependiendo del tipo de trabajo que van a ejercer: Contrato a término indefinido, contrato por obra labor, contrato a término fijo a un año y contrato a término fijo inferior a un año.

La responsable del área de Gestión del Talento Humano es una coordinadora administrativa, su nivel de escolaridad es técnico y su jefe inmediato es la Gerente.

#### **4.2.3. Caracterización del personal**

En esta fase del proyecto se formula, con ayuda de la Coordinadora de TH y HSE, un perfil sociodemográfico (Ver Apéndice 5. Perfil sociodemográfico de Geodip Construcciones S.A.S.) de todo el personal con el fin de obtener información referente al nivel de escolaridad, la cantidad de colaboradores por proceso, el género, el estado civil, el rango de edad, el estrato social, el tipo de contrato y el cargo que desempeñan en la empresa. Esto se hace con el propósito de conocer y clasificar al grupo laboral y poder diseñar un plan de mejoramiento conforme a las características actuales del personal.

**Tabla 7**

*Caracterización del personal.*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Género</b>	El número total de hombres en la empresa es de 5, lo que equivale a un 62,50% del total del personal.
<b>Edad</b>	El 62,50% de los colaboradores tienen de 31 a 40 años, siendo este el rango de edad más usual.
<b>Estado civil</b>	La cantidad de personas que en su estado civil se encuentran en unión libre es de 5, lo que representa el 62.50% del total de la población.

<b>Estrato social</b>	Los estratos sociales predominantes entre el personal de la empresa son los estratos 2 y 3, del cual hacen parte 6 personas, equivalente al 75,00%.
<b>Escolaridad</b>	El nivel de escolaridad más común entre los trabajadores es el de bachiller, ya que 4 trabajadores hacen parte de esta categoría, representado un 50,00% del total de los colaboradores.
<b>Tipo de contrato</b>	Los principales tipos de contrato en la organización son el contrato de obra labor y termino fijo a un año, con un 75,00% del total de los empleados vinculados.
<b>Cargo</b>	El cargo de operador de equipos es el más representativo en la institución, ya que 4 personas ocupan este cargo, lo que equivale a un 50,00%.

*Nota.* En la tabla 7 se muestra el resumen de la caracterización de personal de la empresa Geodip Construcciones S.A.S.

En el Apéndice 5 se detalla la información que respalda lo planteado en la tabla 7. Además, se presentan graficas que exponen los datos obtenidos a partir del perfil sociodemográfico.

#### **4.2.4. Revisión documental**

Con la colaboración de la Coordinadora de Talento Humano, se llevó a cabo la revisión de los formatos del área y se clasificaron en cada uno de los subprocesos de Gestión del Talento Humano, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 8**

*Documentación existente en Geodip Construcciones S.A.S. en el proceso GTH.*

<b>Macroproceso</b>	<b>Documentación</b>
---------------------	----------------------

<b>Organización y planificación del área de gestión humana</b>	<b>Planeación estratégica</b> F-TH-10 Solicitud de licencia o permiso F-TH-11 Modelo Otro Si Vacaciones <b>Políticas del área</b> R-TH-01 Reglamento interno de trabajo <b>Análisis y diseño de cargos</b> M-TH-01 Manual de funciones
<b>Incorporación y adaptación de las personas a la organización</b>	<b>Selección de personal</b> F-TH-03 Listado de chequeo hoja de vida <b>Contratación</b> TH Formato procedimiento contratación de personal <b>Socialización e inducción</b> F-TH-01 Inducción o Reinducción
<b>Compensación, bienestar y salud de las personas</b>	<b>Compensación y estructura salarial</b> F-TH-10 Autorización de Descuentos <b>Higiene y seguridad industrial</b> M-HSEQ-03 Matriz de Peligros y Riesgos R-HSEQ-01 Reglamento de higiene y seguridad industrial <b>Calidad de vida laboral</b> F-TH-11 Solicitud de Examen Médico
<b>Desarrollo del personal</b>	<b>Capacitación y entrenamiento</b> F-TH-02 Asistencia <b>Evaluación del desempeño</b> F-TH-04 Evaluación de Inducción
<b>Relaciones con el empleado</b>	<b>Cesación y ruptura laboral</b> F-TH-05 Citación a descargos F-TH-12 Seguimiento de llamado de atención F-TH-13 Paz y Salvo trabajador

*Nota.* En la tabla 8 se nombran los diferentes formatos y documentos que utiliza la empresa y su clasificación en cada uno de los subprocesos de la GTH.

Se elaboró una descripción del contenido de la documentación existente en cada uno de los subprocesos de Gestión del Talento Humano en Geodip Construcciones S.A.S. (Ver Apéndice 6. Descripción de la documentación existente en Geodip Construcciones S.A.S.).

Con base a esta revisión se puede llegar a la conclusión de que la mayoría de estos documentos son implementados con frecuencia y de la manera correcta, como por ejemplo el formato de solicitud de licencia o permiso, el de inducción o reinducción, la autorización de descuentos, la solicitud de examen médico, entre otros.

#### **4.2.5. Entrevista**

Con el objetivo de conocer la manera en la que se llevan a cabo actualmente los subprocesos de Gestión del Talento Humano en la empresa, se realizó una entrevista a la Coordinadora de Talento Humano (Ver Apéndice 7. Entrevista a responsable de GTH en Geodip Construcciones S.A.S.) en el cual se logró ampliar el conocimiento relacionado a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación del personal, así como las herramientas que son utilizadas para la evaluación de desempeño y la gestión del clima organizacional. A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos de la entrevista en cada uno de los subprocesos del área de Gestión de Talento Humano.

*Organización y planificación del área de gestión humana*

El proceso de reclutamiento es el área en el que la empresa presenta mayor dificultad, debido a la carencia de aspirantes que se postulan a los cargos y a la alta rotación que se presenta, principalmente en el cargo de auxiliar de perforación.

El manual de funciones no se encuentra actualizado, ya que no está acorde a nuevos cargos que se han creado y, además este proceso de la empresa se presenta poco estructurado.

*Incorporación y adaptación de las personas a la organización*

El proceso de requisición es realizado por el Coordinado de Talento Humano una vez el área que precise de personal haya presentado la solicitud. El proceso de reclutamiento es una de las fases que se encuentran mejor estructuradas, ya que el Coordinador de Talento Humano es el responsable de la solicitud de hojas de vida, revisar la documentación y citar a las personas seleccionadas a entrevista.

Posteriormente, el jefe inmediato del área solicitante es quien realiza el proceso de selección, puesto que es el encargado de llevar a cabo la prueba de conocimientos y la entrevista.

*Compensación, bienestar y salud de las personas*

No existen políticas de incentivos en la organización.

No se han realizado mediciones de clima organizacional, por lo tanto, no se han implementado acciones para mejorar este aspecto.

### *Desarrollo del personal*

Actualmente, no se realiza un proceso para la evaluación del desempeño y procedimientos definidos para la formación del personal. No obstante, los líderes de cada área tienen claro que se deben promover actividades de formación, entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional para su equipo de trabajo.

#### ***4.2.6. Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH***

Se planteó una herramienta tipo lista de verificación y cumplimiento de cada uno de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano, considerando unos criterios definidos por el autor del texto guía que se hizo referencia en la Etapa 1 del diagnóstico (Ver Apéndice 8. Instrumento de evaluación del proceso de GTH).

El resultado del instrumento de diagnóstico indica que, actualmente, el proceso de Gestión del Talento Humano se encuentra en un estado deficiente según el rango de calificaciones establecidas en la herramienta, dado que el valor obtenido fue de 51%.

Cabe resaltar que el instrumento de diagnóstico fue elaborado por el autor del proyecto de grado, esto con la finalidad de valorar el nivel de cumplimiento del proceso de Gestión de Talento Humano en la organización. El diligenciamiento de esta herramienta fue realizado por la Coordinadora de Talento Humano.

Con el instrumento de diagnóstico se evalúan cada uno de los subprocesos de acuerdo a ítems que son valorados en una escala de 1 a 4, en donde 1 es el valor de desempeño más bajo y 4 el más alto. La herramienta proporciona un porcentaje de cumplimiento para cada uno de los subprocesos y, por consiguiente, también se conoce el porcentaje para cada macroproceso. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 9**

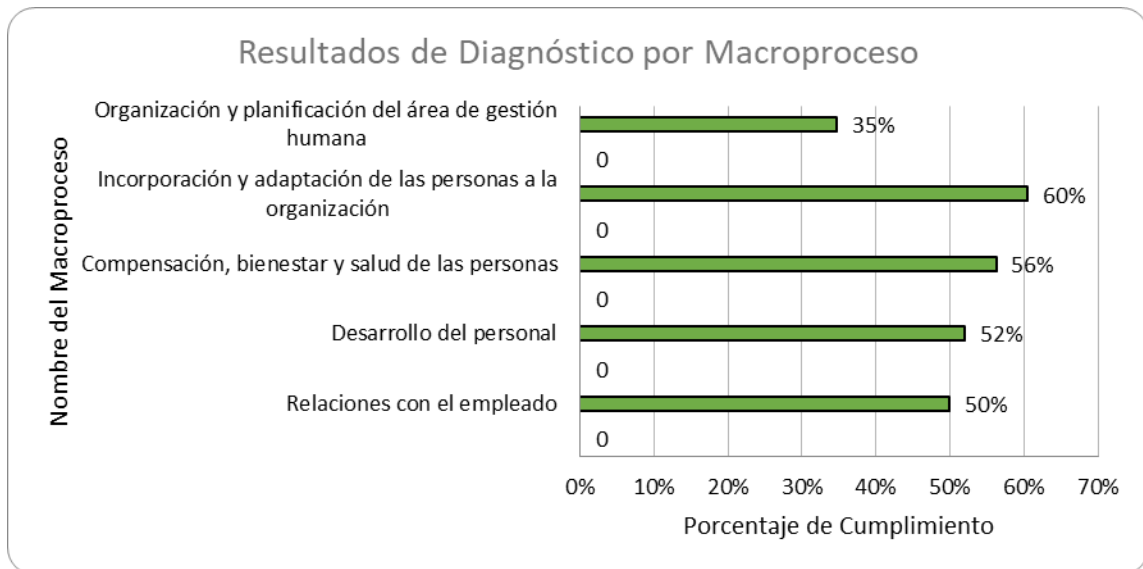
*Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH.*

Nombre Macroproceso	% Cumplimiento
Organización y planificación del área de gestión humana	35%
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	60%
Compensación, bienestar y salud de las personas	56%
Desarrollo del personal	52%
Relaciones con el empleado	50%

*Nota.* En la tabla 9 se reflejan los valores obtenidos con la herramienta de diagnóstico para cada macroproceso de la GTH.

**Figura 7**

*Nivel de cumplimiento de los macroprocesos de GTH.*



*Nota.* En la figura 7 se pueden observar los resultados obtenidos en cada uno de los macroprocesos después de aplicar el diagnóstico, se evidencian los valores obtenidos con la herramienta de diagnóstico para cada macroproceso de la GTH.

El macroproceso con el nivel de cumplimiento inferior fue “Organización y planificación del área de gestión humana” con un 35%, esto se debe a que los subprocesos de “Planeación estratégica” y “Análisis y diseño de cargos”, pertenecientes a este macroproceso, obtuvieron un valor muy bajo en la evaluación, logrando tan solo un 33%. Por otra parte, el macroproceso que obtuvo el nivel de cumplimiento más alto fue “Incorporación y adaptación de las personas a la organización”, alcanzando un 60%.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por subprocesos:

**Tabla 10**

*Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH.*

<b>Nombre Macroproceso</b>	<b>Nombre Subproceso</b>	<b>% Cumplimiento</b>
Organización y planificación del área de gestión humana	Planeación estratégica	33%
	Políticas del área	38%
	Análisis y diseño de cargos	33%
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Requisición y reclutamiento	42%
	Selección de personal	75%
	Contratación	50%
Compensación, bienestar y salud de las personas	Socialización e inducción	75%
	Compensación y estructura salarial	75%
	Incentivos y beneficios	25%
	Higiene y seguridad industrial	75%
Desarrollo del personal	Calidad de vida laboral	50%
	Capacitación y entrenamiento	33%
	Desarrollo profesional	75%
	Evaluación del desempeño	25%
Relaciones con el empleado	Monitoreo	75%
	Negociación colectiva y relaciones con el sindicato	25%

Cesación y ruptura laboral 75%

*Nota.* En la tabla 10 se evidencian los valores obtenidos con la herramienta de diagnóstico para cada subproceso de la GTH.

**Figura 8**

*Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH.*



*Nota.* La figura 8 presenta los resultados obtenidos en el instrumento de diagnóstico por subprocesos.

Los niveles de cumplimiento más bajos encontrados fueron de 25%, los cuales pertenecen a los subprocesos de “Incentivos y beneficios”, “Evaluación del desempeño” y “Negociación colectiva y relaciones con el sindicato”, estos valores se dan ya que la empresa no cumple con la conformación de una organización sindical, no se tiene definido un plan de incentivos y tampoco

se llevan a cabo análisis internos y externos en este proceso con estimación a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al nivel de cumplimiento más alto, se determinó que son los subprocesos de “Selección de personal”, “Socialización e inducción”, “Compensación y estructura salarial”, “Higiene y seguridad industrial”, “Desarrollo profesional, planes de carrera”, “Monitoreo” y “Cesación y ruptura laboral”, alcanzando el 75%.

#### ***4.2.7. Análisis de información***

Con base en la información recopilada, se indagó en cada uno de los resultados con el propósito de determinar información cuantitativa que demuestre la problemática existente.

**Tabla 11**

*Análisis de información.*

<b>Macroproceso</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Organización y planificación del área de gestión humana</b>	<p>Tanto el manual de funciones de los cargos como la mayoría de la documentación actual se encuentra desactualizada y no se adapta a los requerimientos y procesos de la organización. Este macroproceso tiene un nivel de cumplimiento del 35% según el instrumento de diagnóstico, por lo que representa el proceso más desfavorable de la empresa.</p> <p>El alcance del presente proyecto de grado no contempla intervenir en los subprocesos de Planeación estratégica, relacionado a definición de plantilla, estudio de capacidad y cargas laborales, ni en el subproceso de Marco legal.</p>

<b>Incorporación y adaptación de las personas a la organización</b>	Se realizan programas de inducción y reducción, sin embargo, no se contemplan las funciones y responsabilidades en los temas tratados. Además, de la documentación existente, es escasa la que se encuentra actualizada y estandarizada a los requerimientos que se tienen en el proceso de GTH.
<b>Compensación, bienestar y salud de las personas</b>	La empresa no tiene establecido un programa de incentivos para sus colaboradores. Asimismo, no se lleva a cabo la evaluación de clima organizacional. El alcance del proyecto de grado no tiene contemplado intervenir en los subprocesos de Compensación y estructura salarial e Higiene y seguridad industrial.
<b>Desarrollo del personal</b>	En la organización no se tiene establecido la realización de la evaluación de desempeño.

*Nota.* En la tabla 11 se exponen las principales causas y motivos por los que cada macroproceso presenta falencias.

**Tabla 12**

*Debilidades identificadas.*

<b>Macroproceso</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Organización y planificación del área de gestión humana</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caracterización del proceso de GTH desactualizada.</li> <li>2. Estructura organizacional obsoleta, no se ajusta a los requerimientos de la empresa.</li> </ol>

	<p>3. Desactualización de los perfiles de cargo de la organización.</p>
<p><b>Incorporación y adaptación de las personas a la organización</b></p>	<p>4. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de requisición y reclutamiento.</p> <p>5. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de selección y contratación.</p> <p>6. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de inducción.</p>
<p><b>Compensación, bienestar y salud de las personas</b></p>	<p>7. No se tienen definidos planes de incentivos y reconocimientos para los trabajadores.</p> <p>8. No se implementan herramientas para la gestión del clima organizacional.</p> <p>9. No se toman acciones a partir de los hallazgos en la evaluación del clima organizacional.</p>
<p><b>Desarrollo del personal</b></p>	<p>10. No se implementan herramientas para la gestión del desempeño.</p> <p>11. No se toman acciones a partir de los hallazgos en la evaluación del desempeño enfocadas al mejoramiento continuo.</p> <p>12. No existe un plan de capacitación de personal.</p> <p>13. No se evalúan las capacitaciones aplicadas.</p>

*Nota.* En la tabla 12 se presentan las falencias identificadas en cada macroproceso de GTH.

#### ***4.2.8. Conclusiones del diagnóstico***

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del diagnóstico realizado, se puede evidenciar que actualmente la Gestión de Talento Humano en la empresa Geodip Construcciones S.A.S. se encuentra en un estado deficiente. A continuación, se presentan las conclusiones del diagnóstico:

- La organización precisa de esfuerzos significativos para mejorar las prácticas actuales del proceso de Gestión de Talento Humano, con el fin de potenciar el nivel de cumplimiento del 51% con el que actualmente cuenta. Estos esfuerzos se deben enfocar en el macroproceso de “Organización y planificación del área de gestión humana” para el cual se obtuvo un nivel de cumplimiento del 35%.
- La falta de actualización y estandarización de la documentación existente en el proceso de Gestión de Talento Humano de la organización hace que esto se convierta en un punto crítico.
- Algunos de los cargos no están definidos, de modo que, es necesario establecer un plan de acción para recopilar información, diseñar y validar el manual de funciones, junto con las descripciones y perfiles de cargo de la empresa.

- La organización no atiende correctamente el subproceso de calidad de vida laboral y clima organizacional, lo que provoca que este subproceso sea objeto directo para la implementación de mejoras.
- La empresa no cuenta con un sistema de indicadores que sea capaz de ofrecer apoyo al proceso de Gestión de Talento Humano y que permita la medición y control de resultados y la toma de decisiones.
- Se debe diseñar un proceso de gestión de desempeño que permita conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, las metas y que facilita la puesta en marcha de planes de acción a partir de la identificación de aspectos por mejorar a nivel individual.
- Se debe reajustar el organigrama debido a que no se adapta a la estructura actual de la organización, sus procesos y cargos.
- Es necesario implementar mejores prácticas en la Gestión de Talento Humano para mejorar y estandarizar los subprocesos críticos y posteriormente establecer la documentación requerida para su adecuado control y seguimiento.

## **5. Formulación del plan de mejoramiento**

Se plantearon propuestas de mejora para reducir las debilidades y falencias de la organización evidenciadas en el diagnóstico y reforzar los subprocesos de Gestión de Talento Humano.

**Tabla 13***Propuestas de mejora.*

<b>Propuesta De Mejora</b>	<b>Problema Identificado</b>	<b>Desarrollo De La Propuesta</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<p>Estandarizar y documentar los subprocesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisición y reclutamiento</li> <li>• Selección y contratación</li> <li>• Inducción de personal</li> <li>• Capacitación y formación de personal</li> <li>• Gestión de clima organizacional</li> <li>• Gestión del desempeño</li> <li>• Gestión de incentivos</li> </ul>	<p>Deficiencias en el nivel de estandarización y documentación de los subprocesos.</p>	<p>El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y junto con el apoyo del tutor del proyecto y el gerente se validará y aplicará la propuesta de mejora.</p>	<p>Documentación y estandarización de los subprocesos referenciados en la propuesta de mejora.</p>
<p>Diseñar el manual de perfiles de cargo y funciones de la organización.</p>	<p>No se encuentra actualizado el manual de perfiles de cargo y funciones de la organización.</p>	<p>El autor del proyecto será el encargado de consolidar el manual de perfiles de cargo y funciones de la empresa con el apoyo de los jefes de proceso y el tutor del proyecto.</p>	<p>Manual de perfiles de cargo y funciones.</p>
<p>Estructurar una metodología para la gestión del desempeño respaldada</p>	<p>No se tiene establecida una adecuada administración de la</p>	<p>El autor del proyecto se encargará de diseñar y estructurar la evaluación del desempeño de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Plan de formación a colaboradores</li> </ul>

<p>por una herramienta gestión del desempeño respaldado por una herramienta ofimática. de los colaboradores. ofimática y el diseño de su respectivo manual de uso.</p>	<p>• Herramienta ofimática y manual de uso</p>	
<p>Estructurar una No se tiene estipulada metodología para la gestión una correcta gestión del del clima organizacional clima organizacional en respaldada por una la empresa. herramienta ofimática.</p>	<p>El autor del proyecto será el responsable de diseñar una herramienta ofimática capaz de dar soporte al subproceso de calidad de vida laboral. Además, el tutor del proyecto junto con el gerente de la empresa, se encargarán de validar y aplicar la herramienta del proceso de GTH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración y estandarización del subproceso de calidad de vida laboral</li> <li>• Plan de acción a partir de hallazgos en la evaluación del clima organizacional</li> <li>• Herramienta ofimática</li> </ul>
<p>Elaborar un plan de Es necesario realizar el incentivos y diseño y aplicación de reconocimientos. un plan de incentivos y reconocimientos al cuerpo de colaboradores de la organización.</p>	<p>El autor del proyecto de grado diseñará un programa de incentivos y reconocimientos, el gerente de la empresa validará el programa y lo pondrá en práctica.</p>	<p>Programa de incentivos y reconocimientos.</p>
<p>Diseño de indicadores de gestión para el proceso de GTH.</p>	<p>No se tiene establecido un sistema de indicadores de gestión, por lo tanto, no existe una metodología capaz de entregar resultados cuantitativos y cualitativos del proceso de GTH.</p>	<p>El autor del proyecto de grado diseñará indicadores de gestión para el proceso de GTH, soportados por plantillas en hojas de cálculo que faciliten su administración y seguimiento. El tutor del proyecto de grado suministrará la información necesaria y brindará acompañamiento al desarrollo de la matriz de indicadores de gestión.</p> <p>Indicadores de gestión para el proceso de GTH.</p>

---

<p>Diseño de sistema de medición para el control del impacto de las propuestas implementadas.</p>	<p>El proyecto de grado precisa de indicadores para su control y monitoreo.</p>	<p>El autor del proyecto de grado será el encargado de diseñar un sistema de medición para el cumplimiento de las mejoras propuestas y la medición de su impacto en el GTH, el gerente dará la respectiva aprobación y validación de dichos indicadores para su posterior aplicación.</p>	<p>Sistema de medición para el proyecto de grado.</p>
---	---	---	---

---

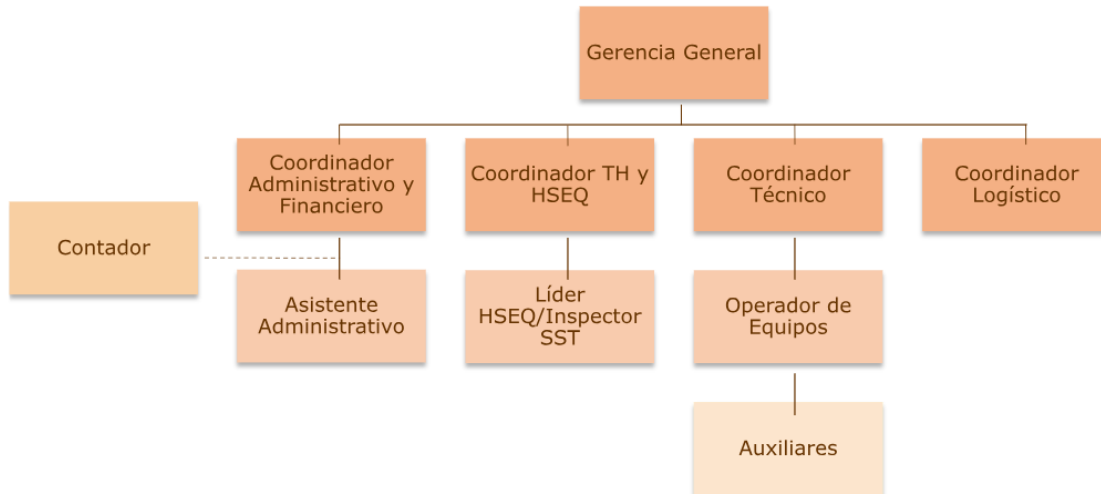
*Nota.* En la tabla 13 se exponen las propuestas de mejora presentadas a la Gerencia General de la organización.

## **6. Implementación del plan de mejoramiento**

En el presente capítulo se especificarán las propuestas del plan de mejoramiento que fueron aprobadas e implementadas en la empresa para fortalecer el proceso de Gestión de Talento Humano. No obstante, fue necesario realizar cambios en el organigrama de la organización antes de intervenir los subprocesos.

### **Figura 9**

*Organigrama de Geodip Construcciones S.A.S. rediseñado.*



*Nota.* La figura 9 ilustra el organigrama de la empresa con los cambios implementados.

Como se puede observar, la estructura organizacional obtuvo un cambio en comparación con la versión anterior. Las principales modificaciones realizadas al organigrama fueron el cambio de nombre del cargo “Coordinador de obra” a “Coordinador técnico” y la inclusión del cargo “Coordinador logístico”. Con el organigrama actual es posible comprender con mayor claridad las áreas y los procesos a los que pertenece cada cargo. Cabe señalar que a partir de la nueva versión del organigrama de Geodip Construcciones S.A.S. fueron estructuradas las mejoras implementadas.

Además, fue necesario redefinir la caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano teniendo en cuenta todas las modificaciones que se realizaron en cada uno de los subprocesos. La caracterización del proceso de GTH se presenta anexa en el Apéndice 37.

Después de haber realizado estas reestructuraciones y adecuaciones a la documentación existente en la empresa, se procedió a la implementación de las mejoras establecidas en el plan de mejoramiento aprobado:

### **6.1.Propuesta de mejoramiento para la estandarización y documentación de los subprocesos de gestión del talento humano**

Los subprocesos de Gestión de Talento Humano se encontraban en un nivel bajo de documentación y estandarización, por lo que fue necesario intervenir en toda la gestión documental del proceso. Lugo de haber revisado y analizado la literatura correspondiente y las fuentes bibliográficas citadas en el presente proyecto se realizaron una serie de entrevistas con el Coordinador de Talento Humano, quien es el responsable directo del departamento, con el fin de idear la mejor metodología para cada subproceso, con base en las necesidades de la empresa.

A continuación, se expondrán las acciones desarrolladas y la manera en la que se logró generar un impacto positivo en cada uno de los subprocesos:

#### ***6.1.1. Subproceso de requisición y reclutamiento***

Este subproceso no se tenía contemplado en la organización, únicamente se realizaba la solicitud de forma verbal o vía WhatsApp cuando se requería personal, por este motivo, fue necesario diseñar por completo el procedimiento de requisición y reclutamiento.

**6.1.1.1.Formato De Solicitud De Requisición De Personal.** Por medio de un formato los respectivos jefes o supervisores de contrato deberán diligenciar la solicitud de requisición de personal, especificando información como el nombre del proceso, cargo solicitado, número de vacantes y fecha de inicio. Además, el documento consta de un espacio en el que se debe especificar el motivo por el cual se realiza la solicitud, las funciones que realizaría el trabajador y los requisitos que debe cumplir el personal para poder desarrollar dichas funciones y cumplir con sus actividades. El formato de solicitud de requisición de personal se encuentra anexo en el Apéndice 10.

**6.1.1.2.Diseño Del Manual De Perfiles De Cargo Y Funciones.** En esta etapa se establecieron los perfiles de cargo de los siete (7) cargos actuales en la organización, este proceso requirió gran intervención de todos los trabajadores y será explicado con mayor precisión en el numeral 6.2. del presente documento.

**6.1.1.3.Entrega Del Procedimiento.** En el Apéndice 11 se adjunta el procedimiento de requisición y reclutamiento de personal de Geodip Construcciones S.A.S.

### ***6.1.2. Subproceso de selección de personal***

El subproceso de selección de personal era uno de los procesos que presentaba mayor nivel de cumplimiento, sin embargo, no se terminaba de ajustar a las exigencias actuales de la empresa.

**6.1.2.1.Recepción Y Análisis De Hojas De Vida.** Para la recepción y administración de las hojas de vida de los aspirantes y preseleccionar a los candidatos que cumplan con la totalidad de los requisitos solicitados fue necesario reestructurar el formato de lista de chequeo de hojas de vida para que el aspirante a la vacante tenga claridad sobre los documentos que se deben presentar a la empresa y tener mejor administración de los candidatos que cumplan con los requisitos solicitados, con esto también se evitan retrasos y reprocesos en la revisión y obtención de la documentación. El formato de verificación de documentos de hoja de vida se encuentra adjunto en el Apéndice 12.

**6.1.2.2.Aplicación De Prueba De Conocimientos.** Para esta etapa, el jefe inmediato o coordinador de cada proceso tendrá facultad de decidir si una vacante requiere o no de la prueba de conocimientos para los aspirantes. En el caso de que se requiera de una prueba de conocimientos, cada coordinador de proceso será el responsable de diseñar, aplicar y evaluar dicha prueba. Se determinó que, si el aspirante reprueba se dará por finalizado el procedimiento de selección, en caso contrario, se continuará con la realización de la entrevista.

**6.1.2.3. Informe De Selección De Personal.** El formato de informe de selección de personal (Ver Apéndice 13) se modificó y adaptó a las necesidades actuales de la organización, teniendo en cuenta que este será aplicado a los candidatos que aspiren a ocupar una vacante en la empresa Geodip Construcciones S.A.S. El formato cuenta con un espacio destinado para la información del candidato. En el caso de que haya sido requerido realizar la prueba de conocimientos se deberá registrar el resultado en el área dispuesta para ello.

Posteriormente, se encuentra un espacio en el que se debe registrar la información correspondiente a la entrevista realizada, donde se tienen en cuenta diez (10) factores establecidos y un análisis DOFA. Dentro del formato se dispone de un espacio para mencionar referencias laborales teniendo en cuenta aspectos como nombre de la empresa, cargo que ocupó, nombre del jefe directo, tiempo laborado y motivo del retiro. Luego se deberá realizar la respectiva verificación de antecedente judicial, de procuraduría y de contraloría, además de la verificación de referencias laborales, esto con el fin de registrar y corroborar la veracidad de la información suministrada por el candidato al cargo. Por último, el formato cuenta con un espacio para exponer los resultados de la entrevista con el supervisor de contrato o jefe inmediato, quien es el encargado de definir si se contrata al candidato a la vacante y si es necesaria una capacitación para ocupar el cargo.

**6.1.2.4. Entrega Del Procedimiento.** En el Apéndice 14 se adjunta el procedimiento de selección de personal de Geodip Construcciones S.A.S.

### ***6.1.3. Subproceso de contratación de personal***

Debido a las diferencias en algunas actividades que se realizan en la contratación del personal, se determinó separar el desarrollo de las actividades en dos partes: Contrato de nómina y contrato por prestación de servicios.

**6.1.3.1.Realización Del Contrato Y Legalización De Vinculación.** Una de las principales diferencias se encuentra en esta etapa, dado que, el contrato de nómina es realizado directamente por Geodip Construcciones S.A.S. Caso contrario ocurre con el contrato por prestación de servicios, que es realizado por outsourcing y llega a la empresa únicamente para ser firmado por las partes involucradas.

**6.1.3.2.Registro Y Actualización De Las Bases De Datos.** El Coordinador de Talento Humano será el encargado de registrar a los nuevos trabajadores en las respectivas bases de datos de la empresa, así como de mantenerlas actualizadas ante cualquier novedad de personal.

**6.1.3.3.Entrega Del Procedimiento.** En el Apéndice 15 se adjunta el procedimiento de contratación de personal de Geodip Construcciones S.A.S.

### ***6.1.4. Subproceso de inducción de personal***

Para este subproceso se diseñaron varios formatos que brindarán apoyo al procedimiento y los procesos relacionados, verificar la comprensión de la información en los trabajadores que

recibieron la inducción por medio de una evaluación y realizar un seguimiento a los resultados obtenidos.

**6.1.4.1.Estructura De Inducción.** El subproceso de inducción establece un esquema donde se puede visualizar su estructura y división para comprender mejor su contenido.

**Tabla 14**

*Estructura de inducción de personal de Geodip Construcciones S.A.S.*

<b>Inducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción general</li> <li>• Inducción en el cargo</li> </ul>
<b>Evaluación de inducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de inducción general</li> <li>• Evaluación de inducción en el cargo</li> </ul>
<b>Calidad de inducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo</li> </ul>
<b>Análisis y seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la evaluación de inducción general</li> <li>• Análisis de la evaluación de inducción en el cargo</li> <li>• Análisis de la evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo</li> </ul>

*Nota.* La tabla 14 muestra la estructura en la que se divide el subproceso de inducción de personal de la organización.

**6.1.4.2.Metodología.** En la siguiente tabla se especifica la metodología implementada para el subproceso de inducción de personal.

**Tabla 15***Etapas del subproceso de inducción de personal.*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Inducción general</b>	<p>En esta etapa se realiza una inducción general de la empresa en la que se exponen temas relacionados con la misión, visión, políticas, reglamento interno de trabajo, estructura organizacional y demás criterios básicos que todo trabajador debe conocer y tener claro con respecto a la empresa en la que labora. Las inducciones generales se realizan en grupos de trabajadores.</p> <p>Se cuenta con un formato denominado reporte de inducción general adjunto en el Apéndice 16, el cual se subdivide en seis (6) aspectos que son: Generalidades de la empresa, seguridad y salud en el trabajo, equipos y herramientas, área de trabajo, área administrativa y contable y otros.</p> <p>Con este formato se puede determinar si el trabajador entendió totalmente cada uno de los temas abordados y si tiene preguntas o comentarios en alguno de los ítems, de esta manera se deja constancia de que comprendió la totalidad de la inducción.</p>
<b>Inducción en el cargo</b>	<p>La inducción en el cargo es realizada por el supervisor de contrato o jefe inmediato para dar a conocer al trabajador el proceso al cual pertenece y las funciones que debe desarrollar en el cargo.</p> <p>En el Apéndice 17 se encuentra el formato de reporte de inducción en el cargo, el cual consta de ocho (8) ítems que se evaluarán y que el trabajador deberá afirmar que se le fue explicado y comprendió cada uno de ellos.</p>
<b>Evaluación de inducción general</b>	<p>Consiste en un formato de evaluación que se expone en el Apéndice 18, en el que se realizan preguntas relacionadas con la inducción general y que el trabajador deberá responder.</p> <p>El formato dispone de espacios en donde se presentan las preguntas, donde se da la respectiva puntuación a cada respuesta y donde se</p>

	registra la calificación final del trabajador. El Coordinador de Talento Humano será el encargado de calificar la evaluación de la inducción general.
<b>Evaluación de inducción en el cargo</b>	<p>Consiste en un formato que se presenta en el Apéndice 19, el cual se lleva a cabo de la misma manera que la evaluación de inducción general, ya que se aplican preguntas acerca de los temas tratados en la inducción en el cargo y el trabajador las deberá responder.</p> <p>El responsable de la calificación y remisión del formato al Coordinador de Talento Humano será el supervisor de contrato o jefe inmediato.</p>
<b>Evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo</b>	<p>Este formato está diseñado con el fin de que el trabajador pueda dar una valoración sobre el nivel de satisfacción que tuvo al recibir la inducción en el cargo. En el Apéndice 20 se anexa el formato de evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo, el cual se divide en dos partes.</p> <p>En la primera parte se evalúan unos criterios relacionados a la inducción y la segunda parte es un espacio destinado para opiniones y comentarios del trabajador en pro de la mejora continua.</p>
<b>Análisis de la evaluación de inducción general</b>	<p>El formato se presenta en el Apéndice 21 y consiste en una tabla dinámica que registra los resultados de cada pregunta y la calificación final de la evaluación de inducción general de cada trabajador que la haya realizado.</p> <p>La tabla también está ligada a un gráfico dinámico en el cual se puede visualizar cada una de las calificaciones, permitiendo tener mayor claridad y facilita la toma de decisiones por parte del nivel directivo.</p>
<b>Análisis de la evaluación de inducción en el cargo</b>	<p>En el Apéndice 22 se puede visualizar el formato de análisis de la evaluación de inducción en el cargo. Se administra de manera similar al análisis de la evaluación de inducción general, por medio de tablas y gráficos dinámicos vinculados con fórmulas.</p>

---

Con la ayuda de este formato se puede obtener información para identificar que tan eficaz está siendo la inducción en el cargo.

---

**Análisis de la evaluación de la satisfacción de la inducción en el cargo** de la de satisfacción de la inducción en el cargo, en el cual se determina el nivel de satisfacción que el trabajador tuvo con la inducción que se le fue impartida por su supervisor de contrato o jefe inmediato teniendo en cuenta los aspectos de la evaluación de satisfacción de la inducción en el cargo relacionada en el Apéndice 21.

---

*Nota.* La tabla 15 expone las etapas que conforman la metodología del subproceso de inducción de personal para su óptimo desarrollo.

**6.1.4.3. Entrega Del Procedimiento.** En el Apéndice 24 se adjunta el procedimiento de inducción de personal de Geodip Construcciones S.A.S.

#### **6.1.5. Subproceso de gestión de incentivos y reconocimientos**

En la empresa no se tenía estructurado el subproceso de incentivos y reconocimientos, por lo tanto, se formularon y propusieron dos categorías teniendo en cuenta el reconocimiento económico que recibiría el trabajador merecedor del respectivo incentivo.

**Tabla 16**

*Plan de incentivos y reconocimientos Geodip Construcciones S.A.S.*

<b>Incentivos Salariales</b>	<b>Incentivos No Salariales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor evaluación de desempeño</li> <li>• Mejor catedra de inducción/reinducción en el cargo</li> <li>• Mejor inducción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintivo colaborador fiel</li> <li>• Jornada de integración</li> <li>• Jornada navideña</li> <li>• Entrega de anchetas navideñas</li> </ul>

- 
- Día de amor y amistad
- 

*Nota.* En la tabla 16 se especifican los diferentes tipos de incentivos y reconocimientos que hacen parte de la organización.

En el Apéndice 25 se plantea el plan de incentivos y reconocimientos de Geodip Construcciones S.A.S. en el que se definen parámetros, indicadores, lineamientos y responsables de cada uno de los incentivos establecidos. Este plan tiene en cuenta tres reconocimientos salariales y cinco reconocimientos no salariales.

#### ***6.1.6. Subproceso de gestión de clima organizacional***

Con el fin de dar la relevancia necesaria al bienestar de los trabajadores se estructuró el subproceso de gestión de clima organizacional. Para ello, se realizó una herramienta ofimática que permite administrar las evaluaciones de clima organizacional y un cronograma de bienestar laboral en el que es posible tener un mejor control de las actividades propuestas en la organización.

**6.1.6.1. Generalidades De La Herramienta Ofimática De Gestión Del Clima Organizacional.** A continuación, se presenta una tabla con las generalidades de la herramienta ofimática:

**Tabla 17**

*Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.*

<b>Generalidad</b>	<b>Especificaciones</b>
<b>Número de módulos</b>	Se encuentra compuesto por cuatro módulos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de información</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Informes</li> <li>• Instrucciones</li> </ul>
<b>Número de pestañas</b>	Cuenta con siete pestañas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas</li> <li>• Lista de afirmaciones</li> <li>• Tipos de respuesta</li> <li>• Estado del clima organizacional</li> <li>• Formulario</li> <li>• Resultados</li> <li>• Procedimiento</li> </ul>
<b>Número de trabajadores</b>	Se tendrá en cuenta a todo el personal vinculado a la empresa, en la actualidad hay ocho trabajadores.
<b>Número de áreas</b>	La evaluación de desempeño fue aplicada a siete áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Coordinador Administrativo y Financiero</li> <li>• Coordinador Talento Humano y HSE</li> <li>• Coordinador Técnico</li> <li>• Coordinador Logístico</li> <li>• Operador de Equipos</li> <li>• Auxiliares</li> </ul>

*Nota.* En la tabla 17 se presentan los elementos que conforman la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.

**6.1.6.2.Procedimiento De Gestión Del Clima Organizacional.** Como apoyo para el procedimiento de gestión del clima organizacional se elaboró el cronograma de bienestar laboral, adjunto en el Apéndice 26, con el fin de describir de una manera más detallada y específica las actividades que fueron programadas para aumentar el nivel de bienestar en la empresa. La herramienta ofimática de gestión del clima organizacional, que se presenta en el Apéndice 27, ofrece soporte a este subproceso y se explica con detalle en el numeral 6.4. del presente documento. El procedimiento de gestión del clima organizacional se encuentra adjunto en el Apéndice 28.

#### **6.1.7. *Subproceso de capacitación y formación de personal***

La gestión de este subproceso no se estaba llevando a cabo en la empresa ya que no se tenía planteado un procedimiento para solicitar o programar las capacitaciones. Por esta razón, se crearon dos formatos que ayudan a tener un mejor control sobre todas las actividades relacionadas y que tienen como objetivo dar soporte al procedimiento de capacitación y formación de personal.

**6.1.7.1.Solicitud De Capacitación De Personal.** Para gestionar una actividad de formación, el supervisor de contrato o jefe inmediato debe diligenciar el formato de solicitud de capacitación de personal adjunto en el Apéndice 29. En este formato se especifica la temática a tratar, el número de personas a capacitar, el tipo de capacitación, el objetivo de la formación, los beneficios que se obtendrían, la fecha de realización, los recursos necesarios y el método de evaluación que se empleará. La solicitud deberá ser remitida a gerencia para verificar su viabilidad y obtener la aprobación.

**6.1.7.2.Cronograma De Actividades De Capacitación Y Formación.** Con la finalidad de administrar de manera adecuada las actividades de capacitación y formación programadas se desarrolló el cronograma de actividades de capacitación y formación, adjunto en el Apéndice 30. Toda capacitación propuesta y aprobada debe estar registrada en el cronograma, donde se describe información relacionada con el tipo de capacitación, el tema, el objetivo, a quien va dirigida y la duración de la capacitación. Cabe resaltar que los tipos de capacitación están clasificados en cuatro categorías, así:

**Tabla 18**

*Tipos de actividades de formación.*

<b>Tipo De Actividad De Formación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Inducción y/o reinducción</b>	Hace referencia a cualquier actividad relacionada con la vinculación laboral de nuevo personal en la organización. Está orientada a facilitar la integración del nuevo trabajador a la empresa. Cada año se realizarán programas de reinducción con la participación de todos los trabajadores.
<b>Preventiva</b>	Ayuda a evitar que una oportunidad de mejora se convierta en un riesgo, lo que causaría problemas futuros que podrían haber sido prevenidos. Tiene como objetivo preparar al personal para enfrentar con éxito la presencia de nuevas metodologías de trabajo, nuevas tecnologías o el empleo de nuevos equipos. Se tienen en cuenta las capacitaciones presentadas en el plan de formación entregado por la ARL.
<b>Correctiva</b>	Impide que un problema, error o inconformidad vuelva a repetirse en un futuro en la organización.

	Está orientada a solucionar problemas de desempeño. Su principal fuente de información es la evaluación de desempeño.
<b>Desarrollo y crecimiento</b>	Fomenta la superación en los trabajadores de una organización por medio de actividades de formación y de esta manera conseguir que el personal esté más capacitado. Estas actividades tienen la finalidad de facilitar a los trabajadores para que puedan desempeñar una serie de nuevas o diferentes funciones en la empresa.

*Nota.* En la tabla 18 se definen los tipos de capacitación y formación que se pueden presentar en la empresa.

**6.1.7.3.Evaluación De Actividades De Formación.** Cada uno de los responsables de la aplicación de una determinada actividad de formación tiene el deber de diseñar y calificar la respectiva evaluación de conocimientos adquiridos e informar a las directivas sobre los resultados de dichas evaluaciones.

**6.1.7.4.Entrega Del Procedimiento.** En el Apéndice 31 se adjunta el procedimiento de capacitación y formación de personal de Geodip Construcciones S.A.S.

### **6.1.8. Subproceso de gestión del desempeño**

Debido a las falencias encontradas en el diagnóstico estratégico en este subproceso y con el fin de aportar una mejoría en la metodología de aplicación de la evaluación de desempeño se

determinó el diseñar una herramienta ofimática específica para gestionar, administrar, recopilar y calcular las evaluaciones de desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta las competencias de cada cargo para facilitar la toma de decisiones y generar informes.

#### 6.1.8.1. Generalidades De La Herramienta Ofimática De Gestión Del Desempeño. A

continuación, se presenta una tabla con las generalidades de la herramienta ofimática:

**Tabla 19**

*Generalidades de la herramienta ofimática de gestión del desempeño.*

Generalidad	Especificaciones
<b>Número de módulos</b>	<p>Se encuentra compuesto por cinco módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de información</li> <li>• Trabajadores</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Informe</li> <li>• Instrucciones</li> </ul>

<b>Número de pestañas</b>	<p>Cuenta de quince pestañas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas</li> <li>• Competencias</li> <li>• Criterios de decisión</li> <li>• Plantilla</li> <li>• Evaluación Gerencia General</li> <li>• Evaluación Coordinador Técnico</li> <li>• Evaluación Coordinador Administrativo y Financiero</li> <li>• Evaluación Coordinador Logístico</li> <li>• Evaluación Operador de Equipos</li> <li>• Informe Gerencia General</li> <li>• Informe Coordinador Técnico</li> <li>• Informe Coordinador Administrativo y Financiero</li> <li>• Informe Coordinador Logístico</li> <li>• Informe Operador de Equipos</li> <li>• Procedimiento</li> </ul>
<b>Número de trabajadores</b>	<p>Se tendrá en cuenta a todo el personal vinculado a la empresa, en la actualidad hay ocho trabajadores.</p>
<b>Número de áreas</b>	<p>La gestión del desempeño fue aplicada a seis áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Coordinador Administrativo y Financiero</li> <li>• Coordinador Talento Humano y HSE</li> <li>• Coordinador Técnico</li> <li>• Coordinador Logístico</li> <li>• Operador de Equipos</li> </ul>

*Nota.* En la tabla 19 se presentan los elementos que conforman la herramienta ofimática de gestión del desempeño.

**6.1.8.2.Procedimiento De Gestión Del Desempeño.** Para la estructuración del procedimiento de gestión del desempeño en la organización fue necesario identificar las necesidades de la empresa en cuanto al subproceso de gestión de desempeño y definir las competencias requeridas para cada cargo de la estructura organizacional, con base en esto es posible elaborar un procedimiento completo que brinde mayor soporte. Además, se elaboró la herramienta ofimática de gestión del desempeño que se encuentra en el Apéndice 32 y se describe detalladamente en el numeral 6.3. del presente documento. El procedimiento de gestión del desempeño se presenta adjunto en el Apéndice 33.

## **6.2.Propuesta de mejoramiento para el diseño del manual de perfiles de cargo y funciones de la organización**

La realización del manual de perfiles de cargo y funciones de la empresa Geodip Construcciones S.A.S. representó un gran reto, ya que la mayoría de los perfiles de cargo se encontraban desactualizados y no cumplían con los requisitos y estándares de la organización. Para la implementación de esta propuesta se llevaron a cabo diferentes fases, las cuales se exponen a continuación:

### ***6.2.1. Recolección de la información y reconocimiento de los cargos***

Durante el desarrollo de esta fase el autor se relacionó con los trabajadores que representaban cada uno de los cargos de la organización con el objetivo de conocer las funciones que realizan y la forma en la que su desempeño contribuye al funcionamiento de la empresa.

**Tabla 20***Recolección de la información y reconocimiento de los cargos.*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Entrevista fuera del puesto de trabajo</b>	Por medio de una entrevista realizada a un representante de cada cargo de la organización fue posible que el trabajador expresara lo que implica su cargo en la empresa, las funciones y responsabilidades que ejerce y qué oportunidades de mejora consideraba que puedan aumentar la calidad de su trabajo.
<b>Entrevista con el supervisor de contrato o jefe inmediato</b>	Con el fin de avalar la autenticidad de la información proporcionada por el personal entrevistado se acudió al apoyo de los supervisores de contrato o jefes inmediatos, de esta manera se consiguió unificar las funciones y responsabilidades de cada cargo suministradas por los trabajadores y comprobada por el supervisor de contrato o jefe inmediato.
<b>Investigación</b>	Se tuvo presente como punto de referencia otras organizaciones pertenecientes al sector en el que se encuentra la empresa, esto con el fin de adquirir una mejor comprensión de las funciones, responsabilidades y competencias de cargos similares en otras organizaciones. Con esta información se logra consolidar un único perfil para cada cargo que se adecúe a las necesidades de la empresa y que brinde apoyo a los subprocesos de gestión del talento humano de Geodip Construcciones S.A.S.


*Nota.* En la tabla 20 se describe la manera en la que se desarrolló esta fase.

**6.2.2. Diseño del manual de perfiles de cargo y funciones de la organización**

Después de la recolección de la información y el reconocimiento de los cargos se continuó con la estructuración del perfil de cargo. A continuación, se presenta el formato final establecido para el manual de perfiles de cargo de Geodip Construcciones S.A.S:

**Figura 10**

*Formato de perfil de cargo y funciones de la organización.*

		MANUAL DE PERFILES DE CARGO Y FUNCIONES		M-TH-01
				Versión 2
				24/11/2023
				Página 1 de 2
FECHA				
CARGO				
OBJETIVO DEL CARGO				
CARGOS SUPERVISADOS				
PERFIL DEL CARGO				
EDUCACIÓN				
FORMACIÓN				
EXPERIENCIA				
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			PERIODICIDAD	REGISTRO
FIRMA DE RECIBIDO				
Firma				
Nombre				
Fecha				

*Nota.* La figura 10 muestra el formato de perfil de cargo empleado en la organización.

En la siguiente tabla se describen cada uno de los componentes que hacen parte del formato de perfil de cargo:

**Tabla 21**

*Componentes del formato de perfil de cargo.*

Componente	Descripción
<b>Descripción del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo: Nombre del cargo al que pertenece el perfil</li> <li>• Objetivo del cargo: Representa la finalidad y razón del puesto</li> <li>• Cargos supervisados: Cantidad de cargos que tiene bajo su responsabilidad</li> </ul>
<b>Perfil del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Nivel mínimo de educación que se debe tener para ocupar el cargo</li> <li>• Formación: Serie de conocimientos certificados adicionales al título de educación requerido</li> <li>• Experiencia: Trayectoria laboral mínima que se debe tener para aspirar al cargo</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades</b>	Se especifican las funciones que hacen parte de cada cargo y que debe desempeñar el personal que ocupe el respectivo cargo. Además, se tienen en cuenta las responsabilidades de rol de conductor, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiental.
<b>Constancia de recibido</b>	Es un espacio en el que se debe diligenciar la firma, el nombre y la fecha en que se le plantearon las funciones y responsabilidades al trabajador, esto con el fin de tener evidencia de que se suministró la información de manera oportuna.

*Nota.* En la tabla 21 se detallan los elementos que componen el formato de perfil de cargo empleado en la organización.

### 6.2.3. Validación final de perfiles de cargo

Posterior al diseño de los perfiles de cargo, la última fase hace referencia a la revisión y aprobación por parte de gerencia general del manual de perfiles de cargo y funciones de la organización. Posterior a la aprobación, se procede con la socialización e implementación en la empresa. En el Apéndice 34 se encuentra adjunto el manual de perfiles de cargo y funciones de la organización, en total se elaboraron siete (7) perfiles de cargo en Geodip Construcciones S.A.S.

### 6.3.Propuesta de mejoramiento para la gestión del desempeño

Dadas las falencias identificadas se definió elaborar una herramienta ofimática para el subproceso de gestión del desempeño que favorezca la optimización de manera significativa al proceso de Gestión de Talento Humano.

La herramienta ofimática para la gestión del desempeño está constituida por vínculos para favorecer la navegación entre los módulos y las pestañas que lo componen. Además, la administración de la herramienta depende del rol de la persona que la vaya a manejar, estos roles son:

**Tabla 22**

*Roles de herramienta ofimática de gestión del desempeño.*

<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
<b>Administrador</b>	Es el encargado del manejo total de la herramienta ofimática, es decir, tendrá acceso a toda la información suministrada en la herramienta.  Asimismo, posee la responsabilidad de generar los informes y anunciar al personal correspondiente sobre los resultados de

	la evaluación de desempeño, con el fin de tomar las acciones pertinentes.
<b>Evaluador</b>	Cada trabajador que posea el compromiso de evaluar ocupará el rol de evaluador, esta persona solo deberá tener acceso al formulario de la evaluación.
<b>Evaluado</b>	Hace referencia a los trabajadores que fueron evaluados, a quienes se les debe dar a conocer el resultado obtenido en la evaluación y realizar la respectiva retroalimentación. Esto con el objetivo de realizar seguimiento a las fortalezas y debilidades identificadas, para determinar si es necesario realizar un plan de acción de mejora.

*Nota.* En la tabla 22 se describen los roles que conforman la herramienta ofimática de gestión del desempeño.


Cabe destacar que, al no poder aplicar la evaluación del desempeño a la totalidad de los trabajadores, se llevó a cabo una simulación con la intención de comprobar la funcionalidad de la herramienta. A continuación, se presentan los módulos y pestañas que conforman la herramienta ofimática de gestión del desempeño:

### 6.3.1. Áreas

En la pestaña “Áreas”, que hace parte del módulo “Registro de información”, se presentan los cargos actuales con los que cuenta la organización y que serán tenidos en cuenta para aplicar la evaluación del desempeño.

**Figura 11**

*Áreas. Herramienta ofimática de gestión del desempeño.*

	<b>REGISTRO DE INFORMACIÓN</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>INFORME</b>	<b>INSTRUCCIONES</b>
	<b>ÁREAS</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>CRITERIOS DE DECISIÓN</b>		
<b>ÁREAS</b>					
Gerencia General Coordinador Administrativo y Financiero Coordinador Talento Humano y HSE Coordinador Técnico Coordinador Logístico Operador de Equipos Auxiliares					


*Nota.* En la figura 11 se exponen las áreas que conforman la estructura organizacional de Geodip Construcciones S.A.S.

**6.3.2. Competencias**

Es la segunda pestaña del módulo “Registro de información”, en esta pestaña están incluidas las competencias que se van a evaluar en los trabajadores de la empresa para la gestión del desempeño. Las competencias se dividen en cuatro grupos: Generales, específicas, calidad y productividad, y compromiso organizacional.

**Figura 12**

*Competencias. Herramienta ofimática de gestión del desempeño.*

 <b>REGISTRO DE INFORMACIÓN</b>		TRABAJADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES
ÁREAS	COMPETENCIAS	CRITERIOS DE DECISIÓN			
COMPETENCIAS	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN			
GENERALES	Capacidad de análisis y autocrítica	Destreza para descubrir fortalezas y debilidades propias en el entorno laboral y capacidad de reconocerlas con el fin de generar estrategias que permitan potencializar y disminuir, según corresponda			
	Orientación al servicio	Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo y tiempo posible, teniendo en cuenta las condiciones y características de cada uno de ellos			
	Trabajo en equipo	Demuestra capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando una visión compartida y buscando resultados conjuntos			
	Ética profesional	Contempla e incorpora los valores y normas morales en el desarrollo de sus actividades laborales, aplicándolos directamente con los usuarios			
ESPECÍFICAS	Adaptabilidad al cambio	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse a nuevas circunstancias y aceptar modificaciones en el contexto interno y externo			
	Toma de decisiones	Capacidad para entender una situación y elegir oportunamente las opciones más favorables para la solución de las cuestiones delegadas a su cargo. Es una persona autónoma e imparcial para decidir frente a un escenario propio de su área de desempeño			
	Liderazgo	Destreza necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo. Dispone de habilidad para fijar objetivos, realizar el seguimiento y dar retroalimentación de estos			
	Manejo de conflictos	Capacidad para proponer soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses			
	Planeación y organización	Coordina y organiza eficazmente las metas, los plazos y recursos requeridos, facilitando y dirigiendo sus acciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos			
	Comunicación efectiva	Capacidad de escuchar, inquirir, emitir conceptos e ideas en forma efectiva. Habilidad para comprender la dinámica de grupo y el diseño efectivo de reuniones. Implica la capacidad de comunicar por escrito de manera clara y concisa			
	Flexibilidad	Es la disposición y capacidad para adaptarse fácilmente y trabajar en distintas y variadas situaciones, con personas o grupos diversos			
	Aprendizaje continuo	Es la capacidad para asimilar nueva información y aplicarla eficazmente, mostrando interés por la actualización permanente			
	Autocontrol	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés			
	Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para realizar las funciones del cargo en situaciones de alta exigencia y, aun así, obtener un desempeño óptimo			
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	Proactividad	No solo se limita a cumplir con las funciones encomendadas, sino que se compromete y es capaz de hacer más cosas de las que se esperan			
	Calidad en el trabajo	Desempeña las actividades asociadas a su cargo de manera óptima e idónea logrando resultados con altos estándares			
	Responsabilidad	Cumple con las obligaciones, deberes y funciones relacionadas al cargo y al proceso incorporando los objetivos y metas de la organización			
	Competencia técnica	Demuestra durante el desempeño de sus funciones las habilidades, conocimientos y experiencia que posee como profesional			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Optimización de recursos	Utiliza de la mejor manera posible los recursos tangibles e intangibles dispuestos en la organización			
	Pertinencia	Realiza los trabajos en el momento adecuado, teniendo en cuenta las prioridades y requerimientos de cada actividad para lograr los resultados en el tiempo oportuno			
	Sentido de pertenencia	Siente y actúa de manera comprometida con la organización transmitiendo, a través de sus conductas y actitudes, los objetivos, valores, misión, visión y políticas de la empresa			
	Sistemas de gestión	Aplica y acata las normas, lineamientos y procedimientos del sistema de gestión adoptado por la organización			
	Puntualidad	Cumple con el horario laboral estipulado por la empresa. Acude a tiempo y oportunamente a las reuniones que se organizan y demás compromisos que acoge			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Orden e higiene	Incorpora métodos para el desempeño de sus funciones. Conserva en buen estado, organizado y pulcro el lugar de trabajo y tiene una buena presentación personal			
	Participación	Interviene de manera proactiva en actividades de formación, capacitación e integración programadas			

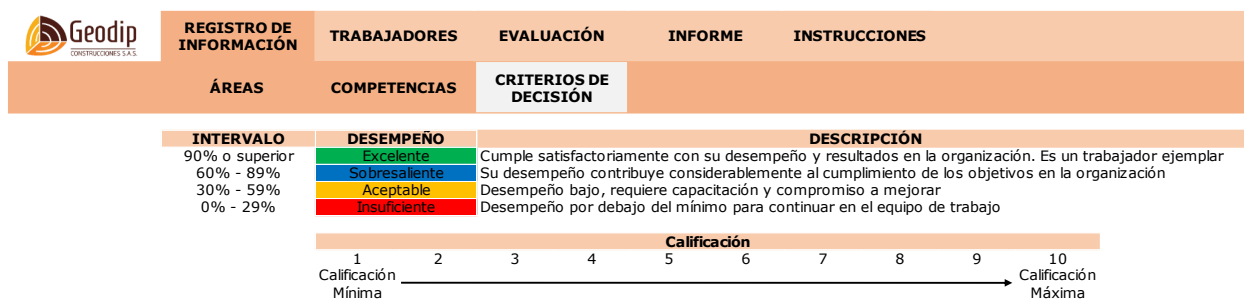
*Nota.* En la figura 12 se describen las competencias y los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de gestión del desempeño.

**6.3.3. Criterios de decisión**

Es la última pestaña del módulo “Registro de información”, en ella se exponen los criterios de decisión para la gestión del desempeño, los cuales permiten determinar si el resultado alcanzado por el trabajador evaluado es excelente, sobresaliente, aceptable o insuficiente por medio de los colores verde, azul, amarillo o rojo respectivamente. La escala de calificación planteada va desde el número uno (1) hasta el diez (10), siendo diez (10) la calificación máxima.

**Figura 13**

*Criterios de decisión. Herramienta ofimática de gestión del desempeño.*



*Nota.* En la figura 13 se muestran los niveles de desempeño y el rango de calificación con los que cuenta la herramienta ofimática de gestión del desempeño.

### 6.3.4. Plantilla

El módulo “Trabajadores” contiene la pestaña “Plantilla”, donde se muestran los nombres de los trabajadores que actualmente se encuentran en la organización. Cada trabajador está registrado indicando el cargo que ocupa en la empresa y, además, se presenta la información correspondiente de los trabajadores a los cuales se les asignó el deber de realizar la evaluación.

Cabe señalar que los gerentes sólo realizarán la autoevaluación, los profesionales administrativos serán evaluados mediante la evaluación de desempeño 360°, los demás trabajadores serán evaluados por medio de una autoevaluación y una evaluación por parte de su jefe inmediato o supervisor de contrato.

**Figura 14**

*Plantilla. Herramienta ofimática de gestión del desempeño.*

Información De Los Trabajadores De La Organización		Autoevaluación	Par Laboral	Evaluadores		Jefe Inmediato/Supervisor De Contrato
Nombre Trabajador	Cargo			Subordinado		
Luz Adriana Buenahora Ballesteros	Gerencia General	Luz Adriana Buenahora Ballesteros	N/A	N/A	N/A	N/A
Edgar Mauricio Garcia Cardenas	Coordinador Técnico	Edgar Mauricio Garcia Cardenas	Diana Menezes Plazas	Ruben Dario Perez Campero	Luz Adriana Buenahora Ballesteros	
Diana Menezes Plazas	Coordinador Administrativo y Financiero	Diana Menezes Plazas	Paola Vargas Perdomo	N/A	Luz Adriana Buenahora Ballesteros	
Paola Vargas Perdomo	Coordinador Logístico	Paola Vargas Perdomo	Edgar Mauricio Garcia Cardenas	Miguel Angel Duran Niño	Luz Adriana Buenahora Ballesteros	
Ruben Dario Perez Campero	Operador de Equipos	Ruben Dario Perez Campero	Anderson Parra Rojas	N/A	Edgar Mauricio Garcia Cardenas	
Anderson Parra Rojas	Operador de Equipos	Anderson Parra Rojas	Edgar Avila Navarro	N/A	Edgar Mauricio Garcia Cardenas	
Edgar Avila Navarro	Operador de Equipos	Edgar Avila Navarro	Miguel Angel Duran Niño	N/A	Paola Vargas Perdomo	
Miguel Angel Duran Niño	Operador de Equipos	Miguel Angel Duran Niño	Ruben Dario Perez Campero	N/A	Paola Vargas Perdomo	

*Nota.* En la figura 14 se presentan los nombres de los trabajadores actuales de la empresa, junto con su cargo y su respectivo evaluador.

**6.3.5. Evaluación**

El módulo de “Evaluación” está compuesto por cinco (5) pestañas, las cuales corresponden a las evaluaciones de cada cargo. El formato de la evaluación cuenta con un encabezado en el que se debe registrar el nombre del evaluador y el del evaluado, las competencias que serán evaluadas con su casilla correspondiente de calificación en frente de cada una y el botón de “Guardar Evaluación”, en el que se debe dar clic una vez finalizada la evaluación para que la herramienta pueda recopilar la información suministrada.

**Figura 15**

*Evaluación. Herramienta ofimática de gestión del desempeño.*

REGISTRO DE INFORMACIÓN	TRABAJADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES
GERENCIA GENERAL	COORDINADOR TÉCNICO	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	COORDINADOR LOGÍSTICO	OPERADOR DE EQUIPOS

**Formulario De Evaluación De Desempeño (Gerencia)**

**Nombre Del Evaluador:**

**Nombre Del Evaluado:**

Califique a su evaluado en una escala de 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación, según su nivel de cumplimiento de las siguientes competencias:

Competencias	Calificación
Capacidad de análisis y autocrítica	
Orientación al servicio	
Trabajo en equipo	
Ética profesional	
Adaptabilidad al cambio	
Toma de decisiones	
Liderazgo	
Manejo de conflictos	
Planeación y organización	
Comunicación efectiva	
Flexibilidad	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Tolerancia a la presión	
Proactividad	
Calidad en el trabajo	
Responsabilidad	
Competencia técnica	
Optimización de recursos	
Pertinencia	
Sentido de pertenencia	
Sistemas de gestión	
Puntualidad	
Orden e higiene	
Participación	

**GUARDAR EVALUACIÓN**

*Nota.* En la figura 15 se enseña el formulario de evaluación de desempeño que los trabajadores deberán diligenciar.

**6.3.6. Informe**

Al igual que el módulo de “Evaluación”, el módulo de “Informe” está compuesto por cinco (5) pestañas correspondientes a cada cargo en la organización. Los informes generados por la herramienta constan de dos (2) partes, los cuales son:

**6.3.6.1.Resultados De Evaluación De Desempeño.** En primer lugar, se presenta una plantilla con los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada trabajador. En esta plantilla se expone tanto el nombre del evaluado como del evaluador y la calificación obtenida en cada una de las competencias evaluadas.

Seguidamente, se muestra una tabla con la que es posible clasificar los resultados por cada trabajador haciendo clic en el botón de filtro y escogiendo el nombre del trabajador evaluado de quien se pretende conocer el resultado de la evaluación de desempeño. Después de seleccionar al trabajador, en la celda “Clasificación” se logrará saber el resultado final, resaltada con el color correspondiente de acuerdo con los intervalos de criterios de decisión.

Además, la tabla está vinculado al esquema que enseña la calificación de cada una de las competencias tenidas en cuenta con su respectivo color según su puntaje. Finalmente, se expone un diagrama de barras horizontales con los resultados de la evaluación de desempeño ordenados por cada competencia y, en la parte derecha, se ilustra un gráfico con los resultados agrupados por tipos de competencias.

**Figura 16**

*Informe. Herramienta ofimática de gestión del desempeño.*



Nota. En la figura 16 se observan los resultados de la evaluación de desempeño aplicada y su administración en las respectivas tablas y gráficas.

**6.3.6.2. Plan De Mejora Para Debilidades Identificadas.** En la parte final del informe se dispone de una tabla que tiene como objetivo apoyar la administración del plan de mejora para las debilidades identificadas en la gestión del desempeño. La tabla se encuentra constituida por cinco (5) elementos que favorecen su seguimiento y progreso: Evaluado, acciones de mejora, objetivo, responsable del seguimiento y observaciones.

**Figura 17**

*Plan de mejora para debilidades identificadas.*

Plan De Mejora Para Debilidades Identificadas (Gerencia)				
Evaluado	Acciones De Mejora	Objetivo	Responsable Del Seguimiento	Observaciones

Luz Adriana Buenahora Ballesteros

Nota. La figura 17 muestra la tabla en la que se pueden registrar las posibles acciones de mejora para las debilidades identificadas en el trabajador en la evaluación de desempeño.

**6.3.7. Instrucciones**

En el módulo “Instrucciones” se encuentra la pestaña “Procedimiento”, en donde se especifican los pasos a seguir para el uso correcto de la herramienta ofimática de gestión del desempeño.

**Figura 18**

*Procedimiento. Herramienta ofimática de gestión del desempeño.*

	REGISTRO DE INFORMACIÓN	TRABAJADORES	EVALUACIÓN	INFORME	INSTRUCCIONES
					PROCEDIMIENTO

HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO GEODIP CONSTRUCCIONES SAS		
<b>Importante:</b> Para un correcto desarrollo de la herramienta de gestión del desempeño tener en cuenta los siguientes pasos:		
<b>Paso 1</b>	<b>Registro De Las Áreas</b>	Registrar las áreas de la empresa dirigiéndose al módulo "REGISTRO DE INFORMACION", pestaña "ÁREAS" e ingresar las respectivas áreas que hacen parte de la estructura organizacional de la empresa, en las que se aplicará la gestión del desempeño
<b>Paso 2</b>	<b>Registro De Competencias</b>	Ingresar al módulo "REGISTRO DE INFORMACION", pestaña "COMPETENCIAS" y registrar las competencias a partir de las cuales serán evaluados los trabajadores de la organización
<b>Paso 3</b>	<b>Resgistro De Trabajadores</b>	Registrar en el módulo "REGISTRO DE INFORMACION", pestaña "PLANTILLA" a los trabajadores que en la actualidad pertenecen al cuerpo laboral de la organización. Adicionalmente, se deberán establecer los evaluadores correspondientes de cada uno de los trabajadores
<b>Paso 4</b>	<b>Realizar Evaluación</b>	Dirigirse al módulo "EVALUACION" y seleccionar la pestaña correspondiente al cargo del evaluado. Posteriormente, registrarse como evaluador e ingresar el nombre del evaluado en las respectivas celdas de opción desplegable. A continuación, valorar cada una de las competencias del colaborador en una escala de 1 a 10 (Siendo 1 la mínima y 10 la máxima calificación), una vez evaluadas todas las competencias dar clic en el botón "GUARDAR EVALUACIÓN"
<b>Paso 5</b>	<b>Seguimiento A Resultados</b>	Ingresar al módulo "INFORME" y seleccionar la pestaña correspondiente al cargo del evaluado. Posteriormente, elegir en el recuadro de filtro "EVALUADO" al trabajador que se le desea realizar el seguimiento. La plantilla presentará los resultados de la evaluación de desempeño por cada una de las competencias evaluadas, el total de la calificación, la respectiva celda en un color específico (Con base en los criterios de decisión de la calificación obtenida), un gráfico de barras detallado por cada competencia y un gráfico por cada grupo de competencias. Adicionalmente, se puede observar un consolidado de todos los resultados de los trabajadores pertenecientes a cada cargo
<b>Paso 6</b>	<b>Plan De Mejora</b>	Una vez analizados los resultados, en la parte inferior de la hoja del informe se dispone de un espacio destinado a registrar las acciones de mejora que permitirán eliminar las debilidades halladas en la evaluación de la gestión del desempeño de cada trabajador <b>Nota:</b> La tabla deberá ser administrada periódicamente con el fin de realizar un seguimiento a la evolución de la actividad de mejora propuesta para la debilidad identificada y asegurar su correcta ejecución

*Nota.* En la figura 18 se definen los pasos a seguir para administrar correctamente la herramienta ofimática de gestión del desempeño.

**6.4.Propuesta de mejoramiento para la gestión del clima organizacional**

La herramienta ofimática para la gestión del clima organizacional adjunta en el Apéndice 27, se elaboró debido a las falencias que se identificaron en el subproceso de gestión del clima organizacional ya que la empresa no realizaba la evaluación de clima organizacional. Por lo tanto, el principal propósito es brindar una mejora que permita administrar el clima organizacional de

una manera práctica y dinámica por medio de una herramienta con la cual se logre obtener resultados e información que permita apoyar la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

La herramienta ofimática para la gestión del clima organizacional está constituida por vínculos para favorecer la navegación entre los módulos y las pestañas que lo componen. Además, la administración de la herramienta depende del rol de la persona que la vaya a manejar, estos roles son:

**Tabla 23**

*Roles de herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.*

<b>Rol</b>	<b>Descripción</b>
	Es el encargado del manejo total de la herramienta ofimática, es decir, tendrá acceso a toda la información suministrada en la herramienta.
<b>Administrador</b>	Asimismo, posee la responsabilidad de generar los informes y anunciar al personal correspondiente sobre los resultados de la evaluación de clima organizacional, con el fin de tomar las acciones pertinentes.
<b>Evaluador</b>	Cada trabajador que posea el compromiso de evaluar ocupará el rol de evaluador, esta persona solo deberá tener acceso al formulario de la evaluación.

*Nota.* En la tabla 23 se describen los roles que conforman la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.

Cabe mencionar que, al no poder aplicar la evaluación del desempeño a la totalidad de los trabajadores, se llevó a cabo una simulación con la intención de comprobar la funcionalidad de la

herramienta. A continuación, se presenta la forma en la que funcionan los módulos y las pestañas de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional:

**6.4.1. Áreas**

La pestaña “Áreas” en la herramienta de gestión del clima organizacional se administra de manera similar que en la herramienta de gestión del desempeño.

**Figura 19**

*Áreas. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.*

	<b>REGISTRO DE INFORMACIÓN</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>INFORMES</b>	<b>INSTRUCCIONES</b>
	<b>ÁREAS</b>	<b>LISTA DE AFIRMACIONES</b>	<b>TIPOS DE RESPUESTA</b>	<b>ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>

<b>ÁREAS</b>
Gerencia General Coordinador Administrativo y Financiero Coordinador Talento Humano y HSE Coordinador Técnico Coordinador Logístico Operador de Equipos Auxiliares

*Nota.* En la figura 19 se exponen las áreas que conforman la estructura organizacional de Geodip Construcciones S.A.S.


**6.4.2. Lista de afirmaciones**

La siguiente pestaña del módulo “Registro de información” es “Lista de afirmaciones”, en esta pestaña se presentan todas las afirmaciones que hacen parte de la encuesta del clima organizacional que se aplicará a los trabajadores.

La encuesta del clima organizacional contiene afirmaciones que permiten conocer información relacionada con el nivel de satisfacción de los trabajadores en diversos temas como: Compañerismo y colaboración, comunicación, trabajo en equipo, productividad, bienestar y salud física, y condiciones de trabajo.

## Figura 20

*Lista de afirmaciones. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.*

 <b>REGISTRO DE INFORMACIÓN</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>INFORMES</b>	<b>INSTRUCCIONES</b>
	<b>ÁREAS</b>	<b>LISTA DE AFIRMACIONES</b>	<b>TIPOS DE RESPUESTA</b>
<b>Escala: Relaciones interpersonales (Compañerismo y colaboración)</b>			
1	Cuento con el apoyo de mis compañeros cuando lo requiero		
2	Cuento con el apoyo de mi supervisor de contrato o jefe inmediato cuando lo requiero		
3	Las relaciones entre los compañeros se dan de manera cordial y respetuosa		
4	Tengo buenas relaciones con mis compañeros		
5	Considero que tengo buena relación de trabajo con mi supervisor de contrato o jefe inmediato		
<b>Escala: Relaciones interpersonales (Comunicación)</b>			
6	Existe buena comunicación entre los compañeros		
7	Considero que tengo buena comunicación con mis compañeros		
8	Recibo información oportuna (Impresa o digital) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de la institución		
9	Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no este de acuerdo con el resto de la institución		
10	Considero que existen problemas de comunicación en la institución		
<b>Escala: Cohesión de grupo (Trabajo en equipo)</b>			
11	El liderazgo en el plantel contribuye al trabajo en equipo		
12	La integración entre los compañeros es eficiente para el desarrollo de las actividades diarias de la institución		
13	Me siento cómodo trabajando en equipo		
14	En la organización los resultados son el fruto del trabajo en equipo		
15	En la institución se promueve el trabajo en equipo		
<b>Escala: Cohesión de grupo (Productividad)</b>			
16	El trabajo en la institución esta bien organizado		
17	El trabajo me hace sentir útil y altamente productivo		
18	Me siento cómodo trabajando en la institución frente a mis objetivos profesionales		
<b>Escala: Calidad de vida laboral (Bienestar y salud física)</b>			
19	Con frecuencia me siento estresado por las actividades que realizo en mi jornada laboral		
20	Las actividades que desempeño afectan la estabilidad con mi familia		
21	Me brindan espacio para la realización de pausas activas		
22	Con frecuencia dedico horas extras de trabajo para cumplir con las actividades asignadas		
<b>Escala: Calidad de vida laboral (Condiciones de trabajo)</b>			
23	Cuento con los materiales y equipos necesarios para llevar a cabo mi trabajo o prestar mi servicio		
24	He recibido apoyo administrativo (Recursos, materiales, entre otros) para la realización de las labores diarias de la institución		
25	Considero que el lugar de trabajo es agradable		
26	En el espacio donde realizo mis actividades me puedo concentrar		
27	El espacio donde realizo mis actividades cuenta con buena iluminación		

*Nota.* En la figura 20 se describen las afirmaciones y los elementos que se tienen en cuenta en la encuesta de gestión del clima organizacional.



clima organizacional es malo y que es necesario implementar de manera urgente un plan de mejora que permita aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

**Figura 22**

*Estado del clima organizacional. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.*

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		DESCRIPCIÓN	RANGO DE CALIFICACIÓN
EXCELENTE	Se cumplen todas las expectativas, los trabajadores están satisfechos y el clima organizacional es ejemplar	Resultado mayor a 4,5	
BUENO	El clima organizacional es manejado de manera correcta, no obstante, aún existen elementos en los que es necesario mejorar	Resultado entre 3,5 y 4,5	
MALO	El clima organizacional en la organización es crítico. Es indispensable formular un plan de mejora	Resultado menor a 3,5	

*Nota.* En la figura 22 se muestran los niveles de estado del clima organizacional y el rango de calificación con los que cuenta la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.

**6.4.5. Formulario**

En la pestaña “Formulario” del módulo “Encuesta” se encuentra en la evaluación del clima organizacional de Geodip Construcciones S.A.S. Allí se exponen 27 afirmaciones las cuales deberá responder cada trabajador encuestado teniendo en cuenta los tipos de respuesta descritos anteriormente.

En el formulario hay un espacio destinado para que el trabajador encuestado seleccione el área a la que pertenece en la organización, esta es la única información propia del trabajador que se solicita ya que es de gran importancia mantener la confidencialidad en las respuestas proporcionadas por los trabajadores en este tipo de encuestas.

Una vez que el trabajador haya finalizado la encuesta, deberá hacer clic en el botón “Guardar Encuesta” para que la herramienta recopile las respuestas en una base de datos y poder

generar los respectivos resultados por medio de las fórmulas, tablas y gráficos dinámicos establecidos en la herramienta ofimática.

**Figura 23**

*Formulario. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.*

**Geodip**  
CONSTRUCCIONES S.A.S.

REGISTRO DE INFORMACIÓN   ENCUESTA   INFORMES   INSTRUCCIONES

**FORMULARIO**

---

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE GEODIP CONSTRUCCIONES SAS**

**Área:**

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y seleccione la valoración que considere más adecuada de acuerdo a la siguiente escala:  
 Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo

Número	Ítem	Respuesta
1	Cuento con el apoyo de mis compañeros cuando lo requiero	
2	Cuento con el apoyo de mi supervisor de contrato o jefe inmediato cuando lo requiero	
3	Las relaciones entre los compañeros se dan de manera cordial y respetuosa	
4	Tengo buenas relaciones con mis compañeros	
5	Considero que tengo buena relación de trabajo con mi supervisor de contrato o jefe inmediato	
6	Existe buena comunicación entre los compañeros	
7	Considero que tengo buena comunicación con mis compañeros	
8	Recibo información oportuna (Impresa o digital) que me permite conocer los acontecimientos relevantes de la organiza	
9	Siempre puedo comunicar lo que pienso, aunque no este de acuerdo con el resto en la empresa	
10	Considero que existen problemas de comunicación en la institución	
11	El liderazgo en el plantel contribuye al trabajo en equipo	
12	La integración entre los compañeros es eficiente para el desarrollo de las actividades diarias de la institución	
13	Me siento cómodo trabajando en equipo	
14	En la organización los resultados son el fruto del trabajo en equipo	
15	En la institución se promueve el trabajo en equipo	
16	El trabajo en la institución esta bien organizado	
17	El trabajo me hace sentir útil y altamente productivo	
18	Me siento cómodo trabajando en la empresa frente a mis objetivos profesionales	
19	Con frecuencia me siento estresado por las actividades que realizo en mi jornada laboral	
20	Las actividades que desempeño afectan la estabilidad con mi familia	
21	Me brindan espacio para la realización de pausas activas	
22	Con frecuencia dedico horas extras de trabajo para cumplir con las actividades asignadas	
23	Cuento con los materiales y equipos necesarios para llevar a cabo mi trabajo o prestar mi servicio	
24	He recibido apoyo administrativo (Recursos, materiales, entre otros) para la realización de las labores diarias de la emp	
25	Considero que el lugar de trabajo es agradable	
26	En el espacio donde realizo mis actividades me puedo concentrar	
27	El espacio donde realizo mis actividades cuenta con buena iluminación	

**GUARDAR ENCUESTA**

*Nota.* En la figura 23 se enseña el formulario de evaluación del clima organizacional de Geodip Construcciones S.A.S.

**6.4.6. Resultados**

El módulo “Informes” está compuesto por una única pestaña llamada “Resultados”, en esta pestaña se consolidan todos los resultados de la gestión del clima organizacional. El informe generado por la herramienta consta de cuatro (4) partes, los cuales son:


**6.4.6.1. Resultados De Evaluación Del Clima Organizacional.** Para la primera parte del

informe se muestra una matriz con las respuestas de la evaluación del clima organizacional consolidadas, una macro vinculada con el formulario de evaluación es la encargada de proporcionar esta información.

La matriz indica el respectivo proceso al que pertenece el trabajador encuestado y la calificación otorgada a cada afirmación. Cabe señalar que la palabra “Pregunta” fue reemplazada por la letra “P” en cada columna por fines prácticos.

**Figura 24**

*Resultados de evaluación del clima organizacional.*

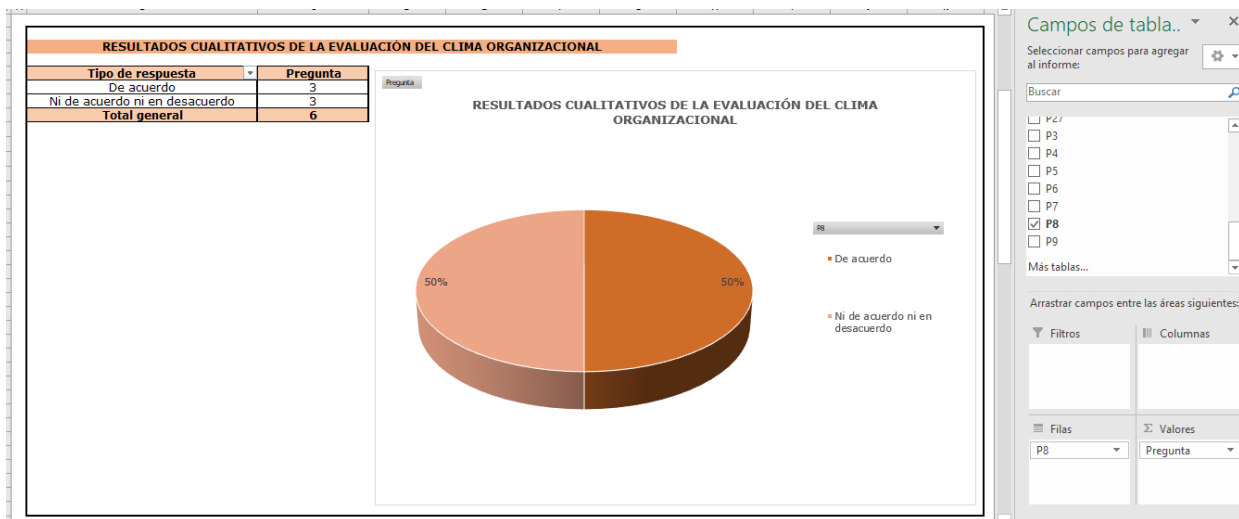
 REGISTRO DE INFORMACIÓN      ENCUESTA      INFORMES      INSTRUCCIONES													
RESULTADOS													
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL													
AREA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
Operador de Equipos	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Coordinador Logístico	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Coordinador Técnico	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo ni	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Coordinador Talento Humano y HSE	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Coordinador Administrativo y Financiero	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Gerencia General	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni	Totalmente de acuerdo	De acuerdo ni	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

*Nota.* En la figura 24 se observan los resultados de la evaluación del clima organizacional.

**6.4.6.2.Resultados Cualitativos De La Evaluación Del Clima Organizacional.** En la segunda parte del informe se presenta una tabla dinámica en la que se puede seleccionar la respectiva pregunta de la que se desea conocer los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional arrastrando el campo de dicha pregunta en las áreas de “Filas” y “Valores”. En la siguiente figura se muestra un ejemplo con la pregunta número ocho (8):

**Figura 25**

*Resultados cualitativos de la evaluación del clima organizacional.*



*Nota.* En la figura 25 se visualizan los resultados cualitativos de la evaluación del clima organizacional filtrado por pregunta.

Además, se expone un diagrama de torta en el que es posible apreciar la cantidad de respuestas que fueron escogidas por cada opción de valoración.

**6.4.6.3. Resultados Cuantitativos De La Evaluación Del Clima Organizacional.** En la

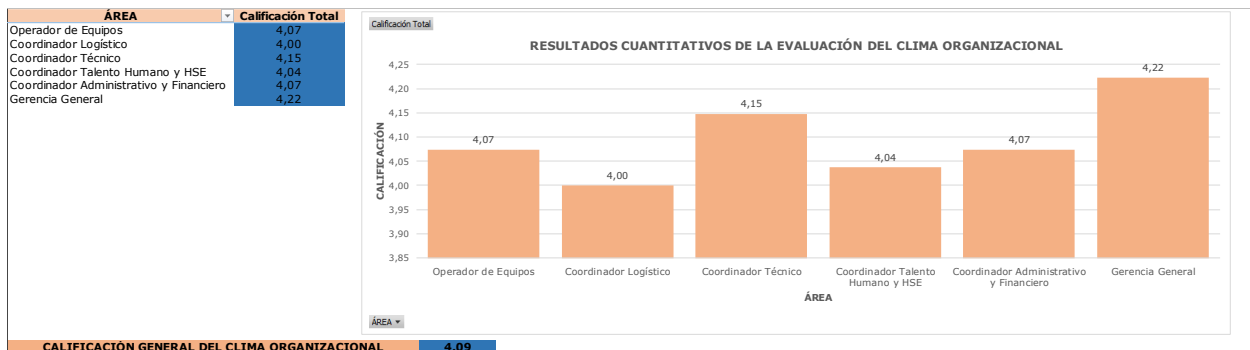
tercera parte del informe se expone la equivalencia cuantitativa de las respuestas proporcionadas por los trabajadores en la evaluación del clima organizacional, para obtener la equivalencia se realiza la conversión por medio de una fórmula con los valores definidos anteriormente (Ver Figura 21).

La matriz de resultados cuantitativos de la evaluación del clima organizacional recopila las respuestas suministradas por todos los trabajadores en cada pregunta y genera la calificación final del clima organizacional. Seguidamente, se dispone de una tabla y un diagrama de barras en los que se puede observar la calificación del clima organizacional por cada área, lo que facilita la identificación de las áreas con mejor y peor gestión, el cual apoya los procesos de planificación e implementación de planes de mejora.

Finalmente, se presenta la calificación final de la gestión del clima organizacional en Geodip Construcciones S.A.S. con base en la información obtenida, cabe mencionar que cada celda que contiene una calificación está representada por el color correspondiente al estado del clima organizacional en el que se encuentra.

**Figura 26**

*Resultados cuantitativos de la evaluación del clima organizacional.*



*Nota.* En la figura 26 se visualizan los resultados cuantitativos de la evaluación del clima organizacional filtrado por las áreas que conforman la estructura organizacional de Geodip Construcciones S.A.S.

**6.4.6.4. Plan De Mejora Para La Gestión Del Clima Organizacional.** En la parte final del informe se dispone de una tabla que tiene como objetivo apoyar la administración del plan de mejora para las debilidades identificadas en la gestión del clima organizacional. La tabla contempla aspectos como la debilidad identificada, la actividad de mejora, el objetivo, las áreas intervenidas, el responsable, la fecha programada de ejecución, la fecha de ejecución y las observaciones.

**Figura 27**

*Plan de mejora para la gestión del clima organizacional.*

Debilidad Identificada	Actividad De Mejora	Objetivo	PLAN DE MEJORA PARA LA GESTION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL				Observaciones
			Áreas Intervenidas	Responsable	Fecha Programada De Ejecución	Fecha De Ejecución	


*Nota.* La figura 27 muestra la tabla en la que se pueden registrar las posibles actividades de mejora para las debilidades identificadas en la evaluación del clima organizacional.

**6.4.7. Instrucciones**

En el módulo “Instrucciones” se encuentra la pestaña “Procedimiento”, en la cual se especifican los pasos para el uso correcto de la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.

**Figura 28**

*Procedimiento. Herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.*

		REGISTRO DE INFORMACIÓN	ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES
		PROCEDIMIENTO			

HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GEODIP CONSTRUCCIONES SAS		
<p><b>Importante:</b> Para un correcto desarrollo de la herramienta de gestión del clima organizacional, tener en cuenta los siguientes pasos:</p>		
<b>Paso 1</b>	<b>Registro De Las Áreas</b>	Registrar las áreas de la empresa dirigiéndose al módulo "REGISTRO DE INFORMACION", pestaña "AREAS" e ingresar las respectivas áreas que hacen parte de la estructura organizacional de la empresa, en las que se aplicará la gestión del clima organizacional
<b>Paso 2</b>	<b>Registro De Lista De Afirmaciones</b>	Ingresar al módulo "REGISTRO DE INFORMACION", pestaña "LISTA DE AFIRMACIONES" y digitar los ítems de la encuesta para la gestión del clima organizacional en la empresa
<b>Paso 3</b>	<b>Registro De Tipos De Respuesta</b>	Dirigirse al módulo "REGISTRO DE INFORMACION", pestaña "TIPOS DE RESPUESTA" e ingresar en las celdas correspondientes las opciones de respuestas con las cuales el trabajador encuestado podrá responder a las afirmaciones descritas en el paso anterior
<b>Paso 4</b>	<b>Realizar Encuesta</b>	Ingresar al módulo "ENCUESTA", pestaña "FORMULARIO" y aplicar la encuesta a cada uno de los trabajadores de Geodip Construcciones SAS. Cada trabajador realizará una única evaluación respondiendo a cada uno de los campos que se solicitan en el formulario
<b>Paso 5</b>	<b>Seguimiento A Resultados</b>	Ingresar al módulo "INFORMES", pestaña "RESULTADOS" y proporcionar la información a la tabla "Resultados de Evaluación del Clima Organizacional". Una vez se obtengan todos los resultados de la encuesta, se deberán seguir las siguientes indicaciones para generar los informes correspondientes: <b>Informe Cualitativo:</b> En la tabla "RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL" se deberá ingresar en las opciones de tabla dinámica y seleccionar en los campos de "FILAS" y "VALORES" la única pregunta de la que se desea saber los resultados. Los resultados serán ilustrados en el gráfico "RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL" <b>Informe Cuantitativo:</b> En la tabla "RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL" se deberá copiar la fórmula de cálculo en una tabla del mismo tamaño que la tabla "Resultados de evaluación del clima organizacional". Automáticamente la plantilla calculará los resultados de la gestión del clima organizacional de manera cuantitativa en tablas y gráficos Finalmente, la plantilla genera un resultado final de la gestión de clima organizacional categorizado por colores. Ver módulo "REGISTRO DE INFORMACIÓN", pestaña "ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL"
<b>Paso 6</b>	<b>Plan De Mejora</b>	Una vez analizados los resultados, en la parte inferior de la pestaña "RESULTADOS" se dispone de un espacio destinado a registrar las acciones de mejora que permitirán eliminar las debilidades halladas en la evaluación de la gestión del clima organizacional <b>Nota:</b> La tabla deberá ser administrada periódicamente con el fin de realizar un seguimiento a la evolución de la actividad de mejora propuesta para la debilidad identificada y asegurar su correcta ejecución

*Nota.* En la figura 28 se definen los pasos a seguir para administrar correctamente la herramienta ofimática de gestión del clima organizacional.

### 6.5. Propuesta de mejoramiento para el diseño de indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano

Dada la importancia de realizar la debida medición, control y seguimiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa es conveniente el diseño e implementación de indicadores de gestión para el proceso de GTH que permitan recolectar y analizar la información relacionada a los principales aspectos como lo son la capacitación y formación del personal, el clima organizacional, la actualización de los perfiles de cargo, el desempeño laboral y la inducción de personal.

Por este motivo, se llevó a cabo el diseño de una herramienta ofimática para administrar los indicadores de gestión para el proceso de GTH. Esta herramienta permite tener un monitoreo de los indicadores en periodos de tiempo diferentes, de igual forma facilita el almacenamiento de los resultados para evaluar su evolución. Los indicadores de gestión para el proceso de GTH en Geodip Construcciones S.A.S. se adjuntan en el Apéndice 35.

**6.5.1. Estructura de indicadores de gestión para el proceso de GTH**

La estructura de los indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano en Geodip Construcciones S.A.S. está conformada por cinco (5) partes, las cuales son:

**6.5.1.1. Definición Del Indicador.** En la primera parte del indicador se especifica la información general, es decir, el nombre del indicador, el objetivo del indicador y el rango de calificación. Los posibles niveles de calificación son malo, bueno y excelente, los cuales son representados por los colores rojo, azul y verde respectivamente.

**Figura 29**

*Definición del indicador.*

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
<b>Nombre Del Indicador:</b> Inducción óptima	<b>Rangos De Calificación</b>		
<b>Objetivo Del Indicador:</b> Determinar el porcentaje de trabajadores que obtuvieron una calificación alta en la evaluación de inducción en el cargo	<b>MALO</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
	Inferior a 80%	Entre 80% y 90%	Superior a 90%

*Nota.* En la figura 29 se especifica el nombre y la finalidad de emplear el indicador de gestión para el proceso de GTH.

**6.5.1.2.Ficha Del Indicador.** En la segunda parte de la estructura del indicador se define la unidad de medida, la meta, la frecuencia, los responsables tanto de la medición como del análisis de la información del indicador y las partes interesadas.

Cabe señalar que el trabajador responsable de analizar el resultado del indicador será también el encargado de establecer los planes de acción de mejora para aumentar el nivel del indicador. Por otro lado, también se muestra la fórmula de cálculo empleada para conseguir el valor del indicador y las fuentes de información utilizadas para obtener los datos necesarios.

### Figura 30

*Ficha del indicador.*

FICHA DEL INDICADOR					
Unidad De Medida	Meta	Frecuencia	Responsable (Medir)	Responsable (Análisis)	Partes Interesadas
Porcentaje	90%	Semestral	Coordinador de Talento Humano	Coordinador de Talento Humano	Todos los procesos de la organización
Fórmula De Calculo			Fuente De Información		
$\frac{\# \text{ de trabajadores con calificación } \geq 3 \text{ en la eval. de inducción en el cargo}}{\# \text{ total de trabajadores evaluados en la inducción en el cargo}} \times 100$			P-TH-05 Procedimiento de inducción de personal F-TH-19 Reporte de inducción en el cargo F-TH-20 Evaluación de inducción en el cargo Análisis de la evaluación de inducción en el cargo		

*Nota.* La figura 30 define aspectos importantes para determinar el valor del indicador de gestión correspondiente.

**6.5.1.3.Comportamiento Del Indicador.** En la tercera parte del indicador se consigna la información recopilada para calcular el valor del indicador de gestión del respectivo periodo de tiempo. Cabe señalar que los periodos de tiempo son determinados por la frecuencia definida en la parte de ficha del indicador.

**Figura 31***Comportamiento del indicador.*

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR					
Datos	Periodo				
	2023 (1)	2023 (2)	2024 (1)	2024 (2)	2025 (1)
Numerador	12	10	-	-	-
Denomiador	12	10	-	-	-

*Nota.* En la figura 31 se puede visualizar el comportamiento del indicador de gestión durante el respectivo periodo de tiempo evaluado.

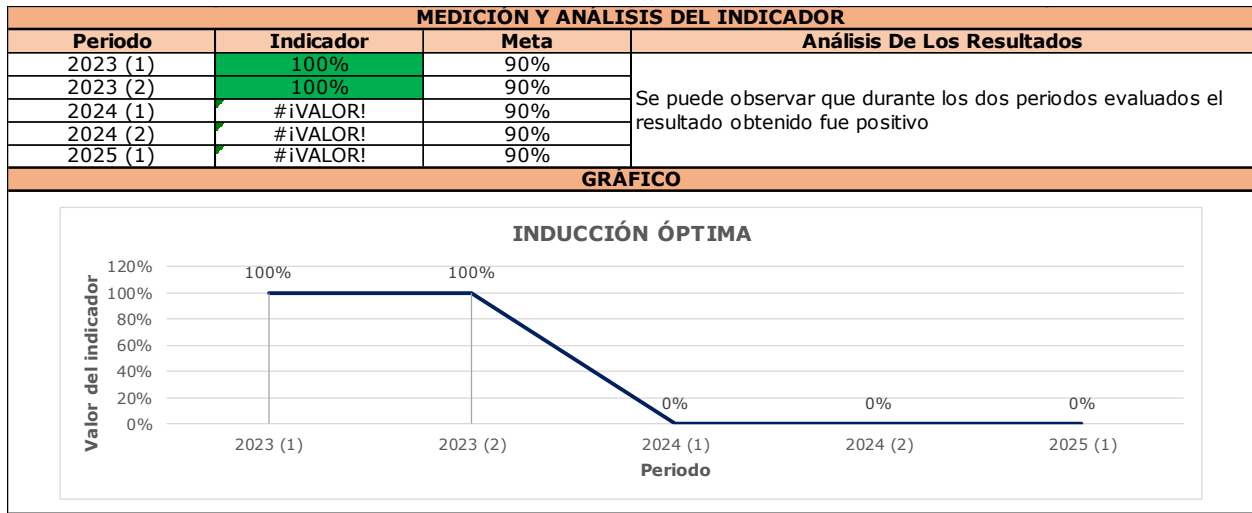
**6.5.1.4. Medición Y Análisis Del Indicador.** En esta parte de la estructura de la herramienta se calcula el valor del indicador de gestión en cada periodo de medición, además, las celdas donde se muestran los resultados se resaltan de un color en específico teniendo en cuenta los rangos de calificación establecidos en la definición del indicador.

Hay un espacio habilitado para realizar un análisis de los resultados obtenidos y la tendencia que presentan para así conocer su progreso o retroceso e identificar las posibles causas.

Al final se expone un gráfico de líneas en el que se refleja el comportamiento del indicador en los periodos en los que se realizó la medición, ya sea semestral o anualmente. En el eje vertical del gráfico se indica el valor del indicador, que oscila entre 0% y 100%, y en el eje horizontal se presentan los periodos evaluados.

**Figura 32**

*Medición y análisis del indicador.*



*Nota.* La figura 32 muestra el valor del indicador de gestión de cada periodo evaluado y la tendencia que tienen los resultados.

**6.5.1.5.Observaciones.** En la última parte de la estructura del indicador se dispone de un espacio establecido para registrar las conclusiones del indicador, se señalan los aspectos más importantes, el estado en el que se encuentra el indicador según el rango de calificación y los posibles planes de mejora.

**Figura 33**

*Observaciones.*

OBSERVACIONES
La última actualización del indicador se realizó en el mes de Diciembre de 2023 y se encuentra en un rango de calificación "Excelente"

*Nota.* La figura 33 señala las observaciones que se pueden presentar en cada indicador de gestión.

### 6.5.2. Presentación de indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento

#### *Humano*

En la siguiente tabla se especifican y describen los indicadores de gestión diseñados para el proceso de Gestión del Talento Humano en Geodip Construcciones S.A.S.:

**Tabla 24**

*Indicadores de gestión para el proceso de GTH en Geodip Construcciones S.A.S.*

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>
Capacitación del personal	Determinar el porcentaje de actividades de capacitación realizadas en la fecha programada.	$\frac{\# \text{ de actividades de capacitación realizadas en la fecha programada}}{\# \text{ total de actividades de capacitación programadas}} \times 100$	85%
Personal satisfecho	Determinar el porcentaje de trabajadores que se encuentran satisfechos en la organización.	$\frac{\# \text{ de evaluaciones de clima organizacional con calificación Buena o Excelente}}{\# \text{ total de evaluaciones de clima organizacional realizadas}}$	90%
Cobertura de perfiles de cargo	Determinar el porcentaje de perfiles de cargo vigentes y actualizados.	$\frac{\# \text{ total de perfiles de cargo actualizados}}{\# \text{ total de cargos existentes}} \times 100$	100%
Personal idóneo	Determinar el porcentaje de trabajadores que contribuyen en la consecución de los objetivos de la organización.	$\frac{\# \text{ de evaluaciones de desempeño con calificación Sobresaliente o Excelente}}{\# \text{ total de evaluaciones de desempeño realizadas}} \times$	95%
Inducción óptima	Determinar el porcentaje de trabajadores que obtuvieron una calificación alta en la	$\frac{\# \text{ de trabajadores con calificación } \geq 3 \text{ en la eval. de inducción en el cargo}}{\# \text{ total de trabajadores evaluados en la inducción en el cargo}} \times$	90%

---

evaluación de inducción en el cargo.

---

*Nota.* En la tabla 24 se presentan los diferentes indicadores de gestión diseñados para el proceso de Gestión del Talento Humano en Geodip Construcciones S.A.S.

### **6.6.Propuesta de mejoramiento para el diseño de indicadores de gestión para el proyecto de grado**

Para finalizar, con el objetivo de evaluar el impacto de las propuestas de mejora implementadas en la empresa y en el proceso de Gestión de Talento Humano se diseñaron tres (3) indicadores de gestión que permiten evidenciar la evolución del proceso.

De manera similar a la estructura de los indicadores de gestión diseñados para el proceso de GTH en Geodip Construcciones S.A.S., estos indicadores están conformados por cuatro (4) partes que son: Definición del indicador, ficha del indicador, medición y análisis del indicador y observaciones.

Cabe mencionar que, para los indicadores de gestión diseñados para el proyecto de grado no se tiene en cuenta el factor de “Comportamiento del indicador” debido a que estos indicadores se formularon únicamente para ser aplicados después de implementadas las propuestas de mejora del proyecto de grado.

**Figura 34**

*Estructura de indicadores de gestión para el proyecto de grado.*

DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
<b>Nombre Del Indicador:</b> Debilidades solventadas			<b>Rangos De Calificación</b>		
<b>Objetivo Del Indicador:</b> Determinar el porcentaje de debilidades gestionadas con la implementación del plan de mejoramiento			<b>MALO</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
			Inferior a 75%	Entre 75% y 90%	Superior a 90%
FICHA DE INDICADOR					
Umidad De Medida	Meta	Frecuencia	Responsable (Medir)	Responsable (Análisis)	Partes Interesadas
Porcentaje	90%	N/A	Practicante UIS	Practicante UIS	Practicante UIS y Geodip Construcciones
<b>Fórmula De Calculo</b>			<b>Fuente De Información</b>		
$\frac{\# \text{ de debilidades identificadas gestionadas}}{\# \text{ total de debilidades identificadas}} \times 100$			Libro de proyecto Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Geodip Construcciones S.A.S.		
MEDICION Y ANALISIS DEL INDICADOR					
Elemento	Dato	Análisis De Los Resultados			
# de debilidades identificadas gestionadas	13	Después del mejoramiento del proceso de GTH en la empresa se puede observar que se obtuvo mejoría en el proceso y que las debilidades se resolvieron en su totalidad			
# total de debilidades identificadas	13				
<b>Valor Del Indicador</b>	<b>Meta</b>				
100%	90%				
GRAFICO					
OBSERVACIONES					
La última actualización del indicador se realizó en el mes de Diciembre de 2023 y se encuentra en un rango de calificación "Excelente"					

*Nota.* La figura 34 muestra los elementos que conforman la estructura de los indicadores de gestión para el proyecto de grado.

**6.6.1. Tabla de indicadores de gestión para el proyecto de grado**

En la siguiente tabla se especifican y describen los indicadores de gestión diseñados para el proyecto de grado en Geodip Construcciones S.A.S.:

**Tabla 25**

*Indicadores de gestión para el proyecto de grado.*

Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta
-----------	----------	---------	------

Debilidades solventadas	Determinar el porcentaje de debilidades gestionadas con la implementación del plan de mejoramiento.	$\frac{\# \text{ de debilidades identificadas gestionadas}}{\# \text{ total de debilidades identificadas}} \times 100$	90%
Mejoría general	Determinar el porcentaje de mejoría del proceso de GTH con base en el instrumento de diagnóstico.	$\frac{\text{Índice de cumplimiento nuevo} - \text{Índice de cumplimiento anterior}}{\text{Índice de cumplimiento anterior}}$	40%
Perfiles de cargo	Determinar el porcentaje de actualización de los perfiles de cargo en la empresa durante el desarrollo del proyecto.	$\frac{\text{Perfiles de cargo período nuevo} - \text{Perfiles de cargo período anterior}}{\text{Perfiles de cargo período anterior}} \times$	90%

*Nota.* En la tabla 25 se presentan los diferentes indicadores de gestión diseñados para el proyecto de grado.

### 6.6.2. Fuentes de información de los indicadores de gestión para el proyecto de grado

Las fuentes de información necesarias para la administración de los indicadores de gestión para el proyecto de grado se describen a continuación:

**6.6.2.1. Indicador De Gestión “Debilidades Solventadas”.** La información de las debilidades identificadas se adquiere del numeral 4.2.7. del presente documento, donde se encuentra la tabla 12 denominada “Debilidades identificadas”.

**6.6.2.2. Indicador De Gestión “Mejoría General”.** Con base en el instrumento de evaluación del proceso de GTH adjunto en el Apéndice 8, se aplica nuevamente la evaluación después de haber implementado el plan de mejoramiento con el propósito de comprobar la mejoría del proceso, el resultado de la nueva evaluación se adjunta en el Apéndice 38. Por lo tanto, los datos requeridos para el indicador se obtienen de los dos instrumentos de evaluación aplicados antes y después de la implementación de las propuestas de mejora.

**6.6.2.3. Indicador De Gestión “Perfiles De Cargo”.** La fuente de información para este indicador se adquiere del Apéndice 34 del presente documento, donde se exponen los perfiles de cargo actuales de la empresa.

### **6.6.3. Resultados de los indicadores de gestión para el proyecto de grado**

Los resultados de los tres (3) indicadores de gestión se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 26**

*Resultados de los indicadores de gestión para el proyecto de grado.*

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>	<b>Meta</b>
Debilidades solventadas	100%	90%
Mejoría general	86%	40%
Perfiles de cargo	133%	90%

*Nota.* En la tabla 26 se exponen los resultados obtenidos en los diferentes indicadores de gestión diseñados para el proyecto de grado.

Con base en la tabla 26 se puede concluir que el proyecto cumple adecuadamente con las metas propuestas en el plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en Geodip Construcciones S.A.S. Los indicadores de gestión para el proyecto de grado se encuentran adjuntos en el Apéndice 36.

## **7. Socialización de resultados**

La socialización de los resultados se llevó a cabo junto con la Gerente General de la empresa Geodip Construcciones S.A.S., se dio a conocer el libro final con los respectivos apéndices y se resolvieron las dudas planteadas. En el Apéndice 39 se encuentra la carta en la que se comprueba lo mencionado anteriormente.

## **8. Conclusiones**

Con ayuda del diagnóstico realizado al proceso de Gestión del Talento Humano, por medio del instrumento de diagnóstico, se logró demostrar que el nivel de cumplimiento en el que se encontraba la empresa era del 51%. Este resultado motivó a la Gerencia General en el planteamiento e implementación de un plan de mejoramiento para el proceso de GTH.

El plan de mejoramiento presentado en la empresa fue aprobado y apoyado en su totalidad. Además, se contó con la colaboración y participación de los trabajadores, favoreciendo así el desarrollo y la implementación del plan. Este aporte fue importante ya que contribuyó en la obtención de la información necesaria para llevar a cabo y dar cumplimiento a las propuestas de manera satisfactoria.

Para el desarrollo de algunas de las propuestas de mejora se elaboraron herramientas a través de Microsoft Excel, como lo son la herramienta ofimática para la gestión del desempeño y para la gestión del clima organizacional. Con la aplicación de estas herramientas es posible recolectar y guardar información fundamental para la correcta administración del proceso de GTH y prestar apoyo en la toma de decisiones encaminadas a la mejora continua.

La elaboración de los formatos solicitud de requisición de personal, informe de selección de personal, reporte de inducción en el cargo, evaluación de inducción en el cargo, solicitud de capacitación de personal y cronograma de actividades de capacitación y formación contribuyeron de manera positiva en la mejora de los subprocesos de GTH.

Se diseñaron cinco (5) indicadores de gestión para el proceso de GTH en Geodip Construcciones S.A.S. que permiten llevar una adecuada medición y control en los subprocesos de requisición y reclutamiento de personal, inducción de personal, gestión del clima organizacional, capacitación y formación de personal y gestión del desempeño.

Con base en los resultados obtenidos de los indicadores de gestión para el proyecto de grado, es posible demostrar el impacto positivo generado por la implementación del plan de mejoramiento en la empresa, logrando disminuir las debilidades identificadas y alcanzando una mejoría general en el proceso de Gestión del Talento Humano.

## **9. Recomendaciones**

Es indispensable la revisión y actualización constante de la documentación establecida, para que así se mantenga acorde a los requerimientos de la empresa. El gerente y los coordinadores

de cada área son los responsables de la administración e implementación de los formatos, procedimientos, herramientas ofimáticas, cronogramas y demás documentos relacionados.

Es fundamental plantear y llevar a cabo planes de acción de mejora teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas en los cronogramas de bienestar laboral y de capacitación y formación, la evaluación de desempeño, la evaluación del clima organizacional, las herramientas ofimáticas y los análisis de las evaluaciones de inducción, garantizando así un mejoramiento continuo óptimo en la empresa.

Se sugiere mantener vigentes los cargos de los líderes o jefes de cada área, esto con el fin de poder continuar con una efectiva Gestión del Talento Humano y darle un adecuado seguimiento a los procedimientos que componen estas áreas.

Se debe determinar un espacio y tiempo adecuados para poder aplicar las herramientas ofimáticas creadas a todos los trabajadores de la empresa, con el propósito de poner en práctica todo el material establecido para el proceso de Gestión del Talento Humano y así llevar un adecuado seguimiento a los resultados.

### Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Blanch Ribas, J. M., Espuny Tomás, M. J., Gala Durán, C., & Martín Artiles, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- David, B. C. (2021). *Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo*. (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- De Juan García, P. A. (2004). La «P» mayúscula de los procesos de selección. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos*. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Mc Graw Hill. 3a Edición.
- García Solarte, M., Murillo V., G., & González, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. <https://www-digitaliapublishing-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/viewepub/?id=29654>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall. 5a Edición.

Llanos Rete, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Editorial Trillas.

Reyes Carrillo, J. S. (2021). *Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S.* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Romero Villamizar, C. J. (2019). *Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel.* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.