

Plan de Engagement para los colaboradores de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar
Cajasan.

Kelthy Dayanna Vera García

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniera Industrial

Director

Oscar Armando Vargas López

Ingeniero Industrial

Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización y en Pensamiento
Estratégico y Prospectiva

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

A Dios en primer lugar, por darme sabiduría, fortaleza y perseverancia día tras día.

A mis abuelos Álvaro y Olga, por su amor incondicional, su paciencia y sacrificios, siendo la fuerza que me impulsa en todos los aspectos la vida.

A mi mamá Angela, la voz de aliento durante todo este recorrido. A ella por ser el ejemplo de mujer trabajadora, responsable y soñadora.

A mi hermano Miguel, que es el ángel que Dios puso en mi camino y espero llegar a ser un buen ejemplo para él.

A mis amigos Jaime, Palomino, Sairk, Juan, Andrés y Dianeth, por estar a mi lado durante mi crecimiento profesional y personal. Este logro no habría sido posible sin su apoyo y aliento.

A Natalia, por ser esa luz en medio de tanta oscuridad. Gracias por creer en mí.

Finalmente, dedico este trabajo a mi perseverancia, a mis ganas de salir adelante, a cada una de las lágrimas de tristeza y felicidad que derrame en el camino. A mí, por no darme por vencida y seguir luchando por mis metas. ¡Lo lograste Kel!

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Industrial de Santander por brindarme los conocimientos y las herramientas necesarias para mi formación profesional.

Así mismo, agradezco a la organización Cajasan por abrirme las puertas y permitirme adquirir experiencia en el área que quiero ejercer. No puedo dejar de mencionar mi gratitud hacia mi tutora Nathalia Mantilla, cuyo apoyo y disposición fueron fundamentales en todo momento.

Agradezco de manera especial a mi Director Oscar Vargas, por su valiosa orientación y constante respaldo en la realización de este proyecto. Su confianza desde el inicio hasta el final fue un verdadero impulso para mí.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que estuvieron presentes a lo largo de este camino. Su compañía, palabras de aliento, amistad y apoyo fueron elementos clave que convirtieron esta experiencia en algo memorable.

Tabla de Contenido

Introducción	13
1. Generalidades del proyecto.....	16
1.1 Objetivos.....	16
1.1.1 Objetivo General.....	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.2 Planteamiento del Problema	17
1.3 Alcance	19
1.4 Metodología del proyecto.....	21
2 Generalidades de la empresa.....	24
2.1 Propósito central y objetivo retador	25
2.2 Valores corporativos.....	25
2.3 Portafolio de servicios	26
2.4 Mapa de procesos	29
2.5 Organigrama.....	30
3 Marco de referencia	31
3.1 Marco de antecedentes	31
3.2 Marco teórico.....	33
3.2.1 Gestión del Talento Humano	33
3.2.2 Teoría de bienestar (PERMA)	34
3.2.3 Employee Experience	35
3.2.4 Engagement	37
3.2.5 Onboarding	39
4 Diagnóstico del Engagement en la organización	40
4.1 Metodología del diagnóstico	40
4.2 Desarrollo del diagnóstico.....	41

4.2.1	Revisión conceptual y construcción del marco de teórico.....	41
4.2.2	Análisis preliminar a la organización	43
4.2.3	Caracterización del personal	46
4.2.3	Revisión documental.....	52
4.2.4	Herramientas de evaluación utilizadas por Cajasan	54
4.2.4.1	PERMA.....	54
4.2.4.2	Employee Experience	58
4.2.5	Grupos focales	63
4.2.6	Análisis de la información	64
4.2.7	Conclusiones del diagnóstico.....	67
5	Formulación y diseño del plan de Engagement	69
6	Implementación del Plan de Engagement.....	71
6.1	Interiorización- PreOnboarding.....	71
6.1.1	Revisión	71
6.1.2	Diseño del modelo de Interiorización o PreOnboarding	72
6.1.3	Seguimiento y retroalimentación	73
6.2	Onboarding	74
6.2.1	Diseño del modelo de Onboarding	74
6.2.1.1	Fase 1: Primer día	74
6.2.1.2	Fase 2: Días posteriores	76
6.2.2	Seguimiento y Retroalimentación.....	78
6.3	Team Building	79
6.3.1	Diseño del Modelo de Team Building.....	79
6.3.2	Seguimiento y retroalimentación	84
6.4	Prueba piloto	84
6.4.1	Metodología	85
6.4.2	Aplicación Fase 1.....	85
6.4.3	Aplicación Fase 2.....	88
6.4.4	Análisis de datos de las fases	90
6.4.5	Conclusiones.....	91

6.5 Charla Express	92
6.5.1 Propuesta.....	92
7 Sistema de indicadores.....	94
7.1 Indicador de Rotación de Personal	95
7.2 Indicador de Cumplimiento del Plan de Bienestar	95
7.3 Nivel de Desempeño de los Colaboradores	96
8 Socialización de resultados.....	96
9 Conclusiones	98
10 Recomendaciones	100
Referencias bibliográficas.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cumplimiento de los Objetivos</i>	15
Tabla 2 <i>Metodología del Proyecto</i>	22
Tabla 3 <i>Información general de la empresa</i>	24
Tabla 4 <i>Portafolio de Servicios de Cajasan</i>	27
Tabla 5 <i>Índice de rotación trimestral</i>	51
Tabla 6 <i>Caracterización colaboradores por unidades</i>	51
Tabla 7 <i>Revisión documental de las herramientas</i>	53
Tabla 8 <i>Resultados de PERMA por unidades empresariales de Cajasan</i>	57
Tabla 9 <i>Resultados de Employee Experience por unidades empresariales de Cajasan</i>	61
Tabla 10 <i>Análisis de la información por Unidades con oportunidad de mejora.</i>	65
Tabla 11 <i>Experiencia: Back to the future</i>	80
Tabla 12 <i>Experiencia: Código Bushido</i>	81
Tabla 13 <i>Experiencia: El escuadrón de la felicidad</i>	82
Tabla 14 <i>Los Super Héroes corporativos</i>	83
Tabla 15 <i>Preguntas correspondientes a cada proceso</i>	86
Tabla 16 <i>Preguntas Fase 2</i>	89
Tabla 17 <i>Temas charla Express</i>	93

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Logo Cajasan</i>	25
Figura 2 <i>Valores de la Organización Cajasan</i>	26
Figura 3 <i>Mapa de Procesos de Cajasan</i>	30
Figura 4 <i>Viaje del colaborador en la Organización</i>	36
Figura 5 <i>Metodología para el Diagnóstico</i>	41
Figura 6 <i>Clasificación de las unidades Organización Cajasan</i>	44
Figura 7 <i>Caracterización colaboradores Cajasan por género y edad</i>	47
Figura 8 <i>Caracterización colaboradores Cajasan por tipo de vinculación y de nómina</i>	47
Figura 9 <i>Caracterización colaboradores Cajasan por nivel de ingresos y de cargo</i>	48
Figura 10 <i>Antigüedad colaboradores Cajasan</i>	49
Figura 11 <i>Antigüedad colaborades nivel de cargo operativo</i>	49
Figura 12 <i>Antigüedad colaborades nivel de cargo táctico</i>	50
Figura 13 <i>Antigüedad colaborades nivel de cargo estratégico</i>	50
Figura 14 <i>Criterio de evaluación por puntuación para la herramienta PERMA- Felicidad- Salud</i>	55
Figura 15 <i>Criterio de evaluación por puntuación para la herramienta PERMA-Emociones negativas- soledad</i>	56
Figura 16 <i>Resultados Generales de la herramienta PERMA</i>	56
Figura 17 <i>Criterios de evaluación de la herramienta Employee Experience en KPIs</i>	59
Figura 18 <i>Criterios de evaluación de la herramienta Employee Experience en Experiencia. - Importancia</i>	60

Figura 19 <i>Resultados Generales de la herramienta Employee Experience en KPIs</i>	60
Figura 20 <i>Resultados Generales de la herramienta Employee Experience en Experiencia</i>	61
Figura 21 <i>Plan de Engagement para la Organización Cajasan</i>	70
Figura 22 <i>Check list del Modelo de Pre Onboarding</i>	73
Figura 23 <i>Ideas para el primer día</i>	76
Figura 24 <i>Ideas para los días posteriores</i>	77
Figura 25 <i>Check list para Onboarding</i>	79
Figura 26 <i>Metodología prueba piloto</i>	85
Figura 27 <i>Lista de Hojas de vida de los Indicadores</i>	94
Figura 28 <i>Resultados PERMA 2023</i>	97

Lista de Apéndices

Apéndice A: Descripción de la empresa.

Apéndice B: Organigrama de la empresa.

Apéndice C: PERMA

Apéndice D: Employee Experience

Apéndice E: Cuestionario grupo focal

Apéndice F: Revisión documental por subprocesos

Apéndice G: Onboarding LinkedIn Talent Solutions

Apéndice H: Check list Pre-Onboarding

Apéndice I: Modelo de Onboarding

Apéndice J: Modelo Team Building

Apéndice K: Formato de Evaluación de seguimiento Fase 1

Apéndice L: Formato de Evaluación de seguimiento Fase 2

Apéndice M: Evaluación de Seguimiento Fase 1

Apéndice N: Evaluación de Seguimiento Fase 2

Apéndice O: Lista de Hojas de vida de los indicadores de Cajasan

Apéndice P: Resultado de PERMA 2023

Resumen

Título: Plan de Engagement para los colaboradores de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan^{1*}

Autor: Kelthy Dayanna Vera García^{2**}

Palabras Clave: Plan de Engagemet, compromiso, bienestar, colaborador, mejoramiento. onboarding.

Descripción:

El impacto significativo que tiene un plan de Engagement está en el rendimiento general de una organización. El mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores conduce a una mayor productividad, retención del talento, responsabilidad y disposición para cumplir los objetivos trazados por la empresa. Considerando este aspecto y al observar el constante crecimiento tanto en servicios como en colaboradores que tiene la Caja Santandereana de Subsidio familiar Cajasan, surge la necesidad de implementar un plan destinado a fortalecer la conexión emocional y el compromiso del talento humano de la organización, promoviendo así un ambiente laboral más productivo y satisfactorio. Para ello, se realizó un diagnóstico general de la organización teniendo en cuenta los puntos de vista de los líderes y colaboradores de las diferentes unidades para identificar las principales falencias y dolencias en su proceso de integración y permanencia en la empresa. Luego, se presentaron los hallazgos al líder de proyecto y se elaboró un plan para encontrar e implementar las herramientas requeridas para mejorar y fortalecer el compromiso en la organización. Entre estas se ejecutó la interiorización- Pre Onboarding, el diseño del modelo de Onboarding, propuesta de Team Building, modelo de Charla Express y por último se realizó una prueba piloto con la apertura de la nueva sede en Sabana de Torres. Finalmente, se

^{1*} Trabajo de Grado

^{2**} Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López. Ingeniero Industrial. Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización y en Pensamiento Estratégico y Prospectiva.

compartieron los resultados obtenidos y se proporcionaron recomendaciones para mantener la continuidad de las acciones realizadas.

Abstract

Title: Engagement Plan for the employees of the Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan.^{3*}

Authors: Kelthy Dayanna Vera García^{4**}

Key Words: Engagement plan, Commitment. Well- being, Collaborator or employee, improvement, Onboarding.

Description:

The significant impact of an Engagement plan lies in the overall performance of an organization. Improving employee satisfaction and commitment leads to higher productivity, talent retention, accountability, and willingness to achieve the goals set by the company. Considering this aspect and observing the continuous growth in both services and employees at the Caja Santandereana de Subsidio familiar Cajasan, there arises the need to implement a plan aimed at strengthening the emotional connection and commitment of the organization's human talent, thus promoting a more productive and satisfying work environment. To achieve this, a general diagnosis of the organization was conducted, taking into account the viewpoints of leaders and collaborators from different units to identify the main weaknesses and issues in their integration and tenure processes within the company. Subsequently, the findings were presented to the project leader, and a plan was developed to identify and implement the necessary tools to enhance commitment within the organization. Among these, the following actions were executed: pre-onboarding familiarization, Onboarding model design, team building proposal, Express Talk model, and finally, a pilot test was conducted with the opening of the new branch in Sabana de

^{3*} Degree Work

^{4**} Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Oscar Armando Vargas Lopez. Industrial Engineer. Specialist in Management for Human Development in the Organization and in Strategic Thinking and Foresight.

Torres. Ultimately, the results were shared, and recommendations were provided to maintain the continuity of the actions taken.

Introducción

La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional son cruciales para alcanzar los objetivos, el éxito y crecimiento de cualquier empresa. Por ello, ha evolucionado y añadido nuevos enfoques, desde un ámbito puramente administrativo a un ámbito estratégico donde: “pueden ayudar a mejorar no sólo las utilidades de una empresa mediante la racionalización de los costos de empleo, sino también los ingresos mediante la previsión de las tendencias laborales, el diseño de nuevas formas de seleccionar y aprovechar a los empleados, la medición de su eficacia y el apoyo a los gerentes para acceder a nuevos mercados.” (Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*, cap. 1). Es decir, que el foco está en las personas con su esencia, sus conocimientos, sus habilidades y el compromiso para el adecuado cumplimiento de los objetivos de la organización.

Actualmente lograr el Engagement laboral es un reto para las organizaciones, por ello utilizan diversas estrategias para lograr que el personal se sienta comprometido, motivado, realizado, reconocido y entre otras características que componen esta variable. Según Salanova y Schaufeli, (2008), el Engagement se caracteriza por un estado mental positivo, de logro, relacionado con el trabajo, que tiene tres dimensiones, como son el entusiasmo, la dedicación y la absorción. Los autores señalan que este concepto se caracteriza por ser un constructo psicológico que muestra innovación y tiene impacto en el ámbito organizacional de las empresas, ya que tiene una conexión entre el comportamiento de mejora continua y el aspecto motivacional del poder individual.

Cajasan es pionera en Santander en incorporarse al sistema de cajas de compensación y prestar estos servicios en la región, su misión es contribuir al bienestar de la comunidad santandereana y al desarrollo de la región, por otra parte, su objetivo retador al 2023 es ser el centro del ecosistema de la transformación social a través de una organización ágil e inteligente que asegure a la organización como líder de la región en el Sistema de Compensación Familiar. Es además una organización competitiva que busca la excelencia y confiabilidad en sus servicios, para lo cual cuenta con más de 923 empleados que requieren una gestión efectiva del capital humano para asegurar que sus capacidades se desarrollen, maximizando su motivación, aprendizaje, conocimiento, compromiso y crecimiento para ello cuenta con la unidad de gestión de Humana encargada de 24 Unidades de trabajo (Ver Apéndice A). Esta unidad utiliza herramientas como PERMA y Employee Experience para tener un seguimiento del clima laboral, la experiencia y el bienestar de sus colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, el siguiente plan de proyecto presenta los resultados del diagnóstico, teniendo en cuenta los subprocesos y las herramientas utilizadas dentro de la unidad de Gestión Humana de Cajasan, reflejando el estado inicial e identificando problemas dentro de la misma. Lo anterior es un punto de partida para realizar análisis y desarrollar estrategias a implementar en la organización que forma parte del proyecto de grado en la modalidad de práctica empresarial.

Finalmente, el plan de proyecto presenta el diagnóstico mencionado anteriormente con su metodología, los objetivos del proyecto, resultados esperados, marco de referencia, metodología y estructura, cronograma, presupuesto y, por último, las referencias bibliográficas.

Tabla 1*Cumplimiento de los Objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos por las unidades en PERMA 2022 y Employee Experience.	Capítulo 4: Diagnóstico del Engagement en la organización
Formular un plan de Engagement a partir del diagnóstico realizado	Capítulo 5: Diseño del plan de Engagement
Implementar las fases propuestas en el plan de Engagement que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.	Capítulo 6: Implementación del plan de Engagement
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las fases, así como realizar un seguimiento y medición al proceso.	Capítulo 7: Sistema de indicadores
Socializar con el apoyo del gestor del proceso los resultados de la implementación de mejoras y cambios propuestos a las respectivas unidades	Capítulo 8: Socialización de resultados

1. Generalidades del proyecto

Título

Plan de Engagement para los colaboradores de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Formular e implementar un plan de Engagement para los colaboradores de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasan con el fin de mejorar el rendimiento y los resultados de las unidades para así lograr el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos por las unidades en PERMA 2022 y Employee Experience.
2. Formular un plan de Engagement a partir del diagnóstico realizado.
3. Implementar las fases propuestas en el plan de Engagement que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.
4. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las fases, así como realizar un seguimiento y medición al proceso.
5. Socializar con el apoyo del gestor del proceso los resultados de la implementación de mejoras y cambios propuestos a las respectivas unidades.

1.2 Planteamiento del Problema

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar (Cajasan) fue constituida en 1957, como una entidad privada sin fines de lucro con la misión de contribuir al bienestar de los santandereanos y al desarrollo empresarial de la región. Gracias a la extraordinaria trayectoria y arduo trabajo de sus 923 colaboradores, Cajasan ha logrado satisfacer las necesidades de los trabajadores afiliados y sus familias, a través de la entrega de subsidios y la prestación de una amplia cartera de servicios en las áreas de educación, recreación, vivienda, salud, crédito y retail, así como diversas sedes administrativas y de recreación. El principal objetivo de la organización es generar experiencias de bienestar y felicidad que transformen vidas y comunidades. Por tal razón, la estructura organizacional se define en 29 unidades (26 unidades sólidas y 3 unidades de líderes) que están en capacidad de atender las necesidades de los clientes internos y externo.

Para mantener un seguimiento de esto Cajasan adoptó dos herramientas PERMA y Employee Experience. La encuesta PERMA evalúa el clima laboral midiendo las emociones positivas, el compromiso, las relaciones, las metas y los logros de sus colaboradores en la cual la organización se planteó una meta de 9,0/10 para lograr su objetivo, pero su aplicación final resultó en un puntaje de 8,5/10, así mismo la tasa de rotación de personal fue de 1,96%, muy por encima de años anteriores que no superó el 1%. En el caso del Employee Experience permite medir el bienestar que tiene el colaborador y la experiencia con la empresa durante todo el proceso (Encontrar, Entrar/primer día, crecer, consolidar y cambiar); en este aspecto el resultado global de ENPS (Índice de recomendación del empleado) fue de (60/100) lo que significa que la experiencia del colaborador es muy básica por lo cual no ofrecería una recomendación a sus familiares y conocidos para trabajar en la organización.

Sin embargo, luego de los resultados de las mediciones de PERMA y Employee Experience se puede evidenciar que el compromiso y la motivación de los colaboradores no es el esperado por la empresa, del mismo modo se refleja un bajo sentido de pertenencia por la organización debido a que no están al tanto de los objetivos de la empresa, desconocen sus roles dentro de la organización o las decisiones tomadas a nivel corporativo lo que hace que se sientan menos conectados. Por otra parte, los procesos administrativos son poco ágiles por la falta de comunicación clara y eficaz entre los diferentes departamentos y equipos puede dar lugar a malentendidos, retrasos en la entrega de información y decisiones equivocadas como también la necesidad de llenar una gran cantidad de formularios, obtener múltiples aprobaciones o seguir procedimientos complejos, puede hacer que los procesos sean lentos lo que genera un desbalance de vida profesional y personal; lo cual tiene repercusión en el aumento de la rotación de personal siendo una alerta para iniciar a tomar acción.

También a través de las metodologías se identifican otras problemáticas como falencias en el proceso de inducción del colaborador, el desconocimiento de los servicios y beneficios adicionales que ofrece la organización, la falta de interiorización de los valores organizacionales: Amor a la familia, felicidad, innovación, compromiso, pasión por el servicio y coherencia.

Con base en lo anterior, se hace necesario realizar una intervención que mejore la percepción de los colaboradores de Cajasan con el fin de aumentar la productividad, el compromiso y la efectividad en los procesos de toda la organización como mencionan Oswald y Proto (2018), el bienestar en el trabajo se relaciona positivamente con la productividad laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su ambiente de trabajo y logran un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal, tienden a estar más comprometidos y realizar sus tareas de manera eficiente; un estudio de Lyubomirsky, King y Diener (2005) encontró que la felicidad de

los empleados está relacionada con su productividad, su creatividad, el compromiso y la lealtad donde se sostiene que “ Los empleados felices tienden a ser más proactivos y colaborativos, lo que contribuye al éxito general de la empresa”. Por otra parte, se debe resaltar es el impacto del clima laboral en el desempeño; Schneider, Gunnarson y Wheeler (1992) sostienen que un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por la confianza, el apoyo y la comunicación efectiva puede promover un mayor compromiso y satisfacción de los empleados. Esto a su vez se traduce en una mayor productividad y retención de talento.

Según la organización Great Place To Work (1981) un ambiente laboral positivo, donde los colaboradores se sienten valorados y tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse, aumenta el compromiso y la lealtad hacia la empresa. Esto a su vez ayuda a reducir la rotación de personal y a retener a los empleados más talentosos y capacitados, lo que contribuye a la estabilidad y al éxito a largo plazo de la organización Por lo que es necesario la formulación e implementación de una iniciativa estratégica llevada a cabo en un plan de Engagement que permita mejorar los resultados obtenidos y brindar a los colaboradores la escucha activa a sus opiniones.

1.3 Alcance

El alcance del presente proyecto tiene como fin hacer un mejoramiento para la organización de manera transversal en todas sus 29 unidades empresariales haciendo un diagnóstico del comportamiento y oportunidades de mejora que se presentan en ellas:

- Abastecimiento y logística
- Administración y funcionamiento
- Alianzas y relacionamiento
- Alimentos y bebidas

- Aportes y cuota monetaria
- Auditoría interna
- Comunicaciones
- Crédito social
- Cultura y eventos
- Educación formal
- Educación para el trabajo y DH
- Gestión comercial
- Gestión financiera
- Gestión humana
- Gobierno corporativo
- Jurídica
- Planeación y gestión
- Programas de impacto social
- Recreación, deportes y hotelería
- Retail
- Salud
- Servicios administrativos
- Subdirección de soporte estratégico
- Subdirección de servicio social
- Tecnología
- Vivienda y construcción

Cabe aclarar, que el proyecto se enfoca de manera general y en las unidades que el diagnóstico señala como las más críticas dentro de la organización y según el direccionamiento de la empresa.

1.4 Metodología del proyecto

La metodología propuesta para mejorar el Engagement en Cajasan se estructura en seis etapas, cada una con objetivos específicos que se desglosan en actividades distintas, asegurando así la claridad entre objetivos y acciones concretas.

En la primera fase, el "Diagnóstico del Engagement de los colaboradores de Cajasan", el objetivo primordial es obtener una comprensión profunda del estado actual del Engagement en la organización. Esto se logra a través de actividades como la revisión conceptual y construcción del marco teórico, la revisión documental, el análisis preliminar de la organización, la caracterización del personal, los grupos focales, la revisión de las herramientas utilizadas por la organización, el análisis de la información y la elaboración de conclusiones basadas en los resultados obtenidos. El resultado final de esta etapa es el diagnóstico para lograr desarrollar un plan de Engagement basado en el análisis de las unidades.

En la segunda etapa, el "Plan de Engagement", el objetivo es desarrollar un plan que aborde las problemáticas identificadas en el diagnóstico. Para ello, se llevan a cabo actividades como utilizar los resultados del diagnóstico para proponer soluciones y presentar el plan a la líder de la unidad de Gestión Humana para su evaluación.

La tercera fase, "Selección de Mejoras", se centra en seleccionar las mejoras más apropiadas de acuerdo con las prioridades y recursos. Esto implica plantear propuestas de mejora

en una reunión con la líder de la unidad de Gestión Humana y decidir las mejoras adecuadas en función de prioridades y recursos.

La implementación del plan de Engagement es el foco de la cuarta etapa. Aquí, el objetivo es ejecutar las actividades propuestas en el plan acordado, que incluyen acciones como Interiorización, Plan de On boarding, Charlas Express, Team Building, Hábitos Organizacionales y Valores. En la quinta fase, "Implementación del Sistema de Indicadores", el objetivo es desarrollar un sistema de indicadores para medir el impacto de las fases del proceso y realizar un seguimiento efectivo. Esto implica la creación de un sistema de indicadores de gestión y el seguimiento y medición del impacto de las fases del proceso.

Finalmente, en la sexta etapa, "Socialización de Mejoras con el Equipo", el objetivo es compartir los resultados y actividades realizadas con el equipo. Esto se logra mediante la convocatoria de una reunión para compartir las actividades realizadas y los resultados obtenidos al implementar el plan.

A continuación, se describe de forma breve la metodología para el proyecto, el cual consiste en unas etapas y actividades expuestas en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2

Metodología del Proyecto

Etapas	Actividades
Diagnóstico del Engagement de los colaboradores de Cajasan	Se realiza un diagnóstico para conocer el estado actual del Engagement, se lleva a cabo en ocho etapas: Revisión conceptual y construcción del marco teórico, revisión documental, análisis preliminar de la organización, caracterización del personal, los grupos

	focales (Colaboradores y lideres), análisis de información, herramienta de medición y conclusiones. Con lo anterior se obtiene un análisis de las unidades para formular el plan de Engagement.
Plan de Engagement	Con los resultados obtenidos a partir del diagnóstico se realiza un plan para dar soluciones a las problemáticas encontradas. Este plan será presentado a la líder de la unidad de Gestión Humana para evaluar las posibles mejoras que se pueden implementar.
Selección de mejoras	De acuerdo con una reunión con la líder de la unidad de gestión humana, se plantean las propuestas de mejora y se deciden de acuerdo con las prioridades y recursos las apropiadas. Con lo anterior, se comienza la implementación de las mejoras.
Implementación plan de Engagement	El plan de Engagement a implementar consiste en el acordado con la líder de la unidad, las actividades de mejora propuestas son: 1) Interiorización- Pre On boarding 2) Plan de On boarding, 3) Charlas Express 4) Team Building 5) Prueba piloto
Implementación sistema de indicadores	Dentro de la unidad de Gestión Humana se manejan los siguientes indicadores: 1) Indicador de rotación, 2) Indicador del nivel de desempeño de los colaboradores, 3) Indicador de cumplimiento del plan de bienestar organizacional.
Socialización de las mejoras con el equipo	Se cita reunión para socializar las actividades realizadas y los resultados obtenidos al implementar el plan.

Nota. Elaboración propia (2024)

2 Generalidades de la empresa

La Organización Cajasan, la primera Caja de Compensación Familiar en Santander, fue oficialmente reconocida a través de la Resolución No. 2734 del 3 de octubre de 1957, emitida por el Ministerio de Justicia en ese entonces. Esta entidad sin ánimo de lucro se dedica a proporcionar servicios y beneficios tanto a empleadores como a trabajadores, con el compromiso de satisfacer las necesidades de sus familias a través de una amplia gama de servicios. La evolución de sus objetivos y el entorno cambiante la han llevado a asumir nuevos desafíos, actualmente organizándose en 29 unidades (26 empresariales y 3 de líderes) para satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes internos y externos. En la tabla 3 se presenta la información general de la empresa.

Tabla 3

Información general de la empresa

Ítem	Contenido
Nombre	Cajasan
Razón social	Caja Santandereana de Subsidio Familiar
NIT	890200106-1
Número de empleados	Aproximadamente 923
Dirección	Carrera 27 No 61-78 Puerta del sol

Nota. Elaboración propia

Además, en la figura 1 se presenta el logo actual con el cual se identifica la empresa Cajasan.

Figura 1 Logo Cajasan



Nota. Tomado de <https://cajasan.com/>

2.1 Propósito central y objetivo retador

Propósito central: En Cajasan generamos experiencias de bienestar y felicidad que transforman vida y comunidades.

Objetivo retador: En el 2023 seremos el centro del ecosistema de la transformación social a través de una organización ágil e inteligente que asegure a Cajasan como líder de la región en el Sistema de Compensación Familiar.

2.2 Valores corporativos

- **Amor a la familia:** Fortalecemos la unión de las familias generando bienestar y desarrollo.
- **Pasión por el servicio:** Amamos lo que hacemos y vivimos con total compromiso.
- **Compromiso:** Hacemos que las cosas sucedan, practicando la autogestión y cumpliendo

nuestra promesa de servicio.

- **Innovación:** Somos un equipo que desarrolla ideas, potencia el conocimiento y gerencia el cambio para crear y transformar soluciones.
- **Felicidad:** Dejamos una huella positiva en las familias y la sociedad a través de experiencias felices.
- **Coherencia:** Somos consistentes en lo que pensamos, decimos, sentimos y hacemos.

Figura 2 Valores de la Organización Cajasan



Nota. Tomado de <https://cajasan.com/>

2.3 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios de Cajasan. se ha diversificado de acuerdo con las necesidades que han venido surgiendo, actualmente cuentan con las observadas en la tabla 4.

Tabla 4*Portafolio de Servicios de Cajasan*

Unidad de Servicio	de	Servicios/Alcance/Gestión
Aportes y Cuota Monetaria		Gestión de datos y vinculación de empresas y personas, gestión de recaudo y cartera de aportes y gestión de cuota monetaria.
Educación Formal		Diseño y prestación del servicio de educación preescolar, educación básica primaria, básica secundaria, educación media técnica y educación para adultos; servicio de restaurante escolar, servicios de bibliotecas; servicio de psico-orientación y servicios en los Centros de Desarrollo Infantil; en Santander.
Recreación, Deportes y Hotelería		Diseño y desarrollo de programas y productos de recreación y deportes; Prestación del servicio de turismo, servicio de alojamiento, centro de convenciones y servicio de Restaurante en Santander. Cuenta con servicio de Hotelería que busca brindar accesibilidad al descanso, para ello cuenta con un complejo turístico denominado Mundo Guarigua, Hotel y Centro de Convenciones, localizado en el km 3 vía San Gil – Socorro en jurisdicción del municipio de Pinchote. Así mismo cuenta con cabañas en el Centro Vacacional Campoalegre en donde se presta el servicio de alojamiento.

Vivienda y Construcción	El servicio de Vivienda y Construcción de Cajasan es concebido como un modelo integral que aporta a la solución de una necesidad primordial con un enfoque amplio, que incorpora las más variadas estrategias y modalidades de subsidio.
Educación para el trabajo y Desarrollo Humano	Diseño y prestación del servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano, en la modalidad de técnico laboral, formación académica y educación informal, en Santander.
Salud	Servicios ambulatorios de Salud en Promoción y Prevención (Detección Temprana y Protección específica en adulto, joven, niño y recién nacido), Consulta Externa Medicina General y Prioritaria, consulta Externa Medicina Especializada (Pediatría, Ginecobstetricia, Dermatología, Medicina del Trabajo), Odontología General, Odontología Especializada (Periodoncia, Endodoncia, Rehabilitación Oral, Odontopediatría, Ortopedia maxilar y Ortodoncia), Apoyo Paramédico (Enfermería, Nutrición, optometría, Esterilización y Psicología), Apoyo Terapéutico (Fisioterapia, Terapia respiratoria, Terapia ocupacional, Fonoaudiología), Apoyo Diagnóstico (Toma de muestras de laboratorio clínico, toma e interpretación de radiografías odontológicas, toma de muestras de citología cervicouterina) en Santander
Impacto Social	Desarrolla programas especiales para mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida como la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo la cual se encarga de promover la vinculación de las necesidades de personal de las organizaciones con la población

	cesante a través de la gestión empresarial, la Intermediación y la Orientación laborales. Gestiona proyectos y recursos de cooperación, para la atención integral a la niñez y recursos de protección al cesante.
Retail	Cajasan cuenta con supermercados y droguerías que ofrece múltiples ventajas tanto a las empresas afiliadas como a los empleados y sus familias con precios cómodos, descuentos, ofertas y créditos.
Crédito Social	Cajasan ofrece diferentes líneas de crédito para el trabajador afiliado y su familia como un medio esencial de pago para acceder al portafolio de servicios de Cajasan y también para libre inversión.
Cultura y Eventos	Desarrollo de programas y actividades que fomentan la cultura y de esta manera contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades, en el marco de promoción de los derechos humanos, y el respeto a la diversidad cultural por medio de la gestión programas culturales, gestión de logística de eventos, gestión de centros empresariales y ejecución de dichos programas y jornadas escolares complementarias.

Nota. Tomado de <http://transpiedecuesta.com/>

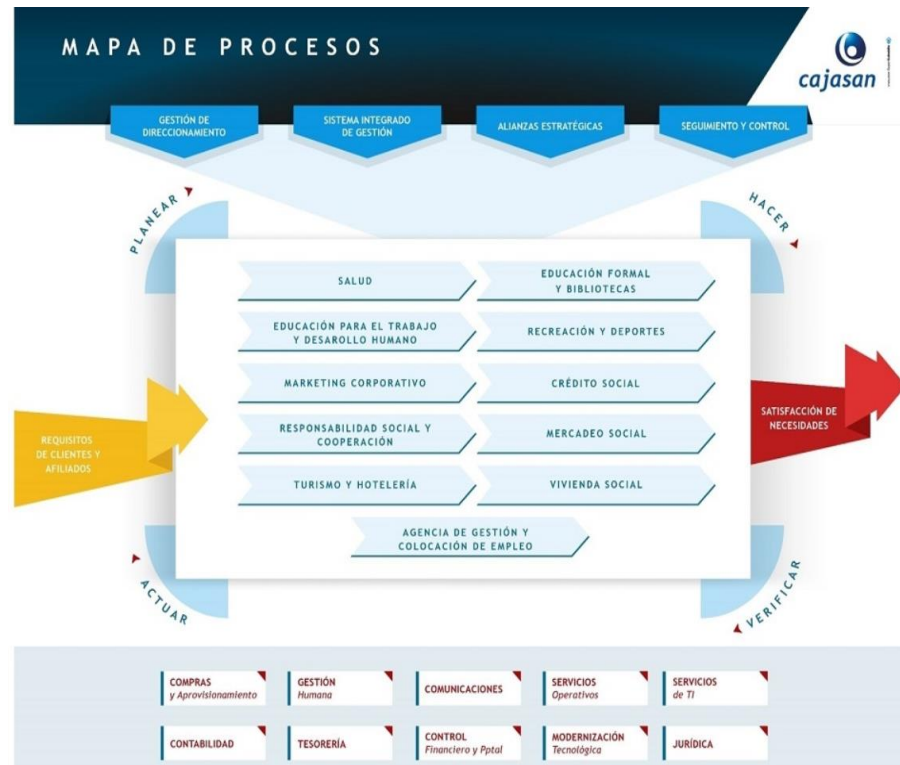
2.4 Mapa de procesos

En la figura 3 se aprecia el mapa de procesos el cual está estructurado según el Ciclo PHVA, donde se observan los Procesos estratégicos, los Procesos Misionales conformado por las Unidades que corresponden a los servicios ofrecidos por Cajasan y los Procesos de Apoyo

que contienen las áreas de Jurídica, Gestión Humana, Compras etc.

Figura 3

Mapa de Procesos de Cajasan



Nota. Tomado de <https://cajasan.com/>

2.5 Organigrama

En el Apéndice B se observa el organigrama establecido por la organización hasta 2020, el cual está dividido por áreas.

3 Marco de referencia

Este capítulo está estructurado en dos secciones: inicialmente, el Marco de Antecedentes presenta los proyectos locales, nacionales e internacionales revisados, los cuales han contribuido significativamente a la elaboración de este trabajo. En segundo lugar, el Marco Teórico aborda los conceptos fundamentales relacionados con el proyecto.

3.1 Marco de antecedentes

Zapata Bueno y Melo Camacho (2015) en su investigación titulada "Engagement y productividad en las empresas" se propusieron explorar la conexión entre el Engagement y la productividad organizacional mediante una revisión teórica y conceptual. Su enfoque se centró en resaltar la importancia del compromiso del personal en las organizaciones para competir eficazmente en un mercado específico. Además, analizaron las características del Engagement organizacional, comprendieron los factores organizacionales que favorecen el Engagement en los colaboradores y determinaron las prácticas directivas que lo promueven o inhiben.

Lon Kan (2022), en su tesis de titulación en Psicología, se propuso desarrollar un plan y ejecutar actividades para mejorar el Engagement en los colaboradores del área de operaciones de una empresa de telecomunicaciones en Lima Metropolitana. Su estudio comenzó identificando los niveles de Engagement en los colaboradores, seguido por la implementación de estrategias de branding para asociar valores significativos al trabajo. Además, Lon Kan priorizó las condiciones laborales y desarrolló un plan de reconocimiento que mejoraría la comunicación interna, demostrando el valor de las acciones y logros de los colaboradores.

Espinosa Quispe (2017), en su tesis de postgrado sobre "El Engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios", se propuso determinar la relación entre el Engagement laboral, basado en el modelo de demandas y recursos laborales de Schaufeli, y la productividad. Su estudio concluyó que el Engagement laboral tiene un impacto positivo en la productividad, destacando la importancia del empoderamiento, el feedback y el apoyo social como recursos laborales clave.

Arboleda Salazar, Giraldo Araque, Osorio González y Valencia Muñoz (2020), en su tesis de especialización en Gerencia de Talento Humano, buscaron establecer la relación entre el Engagement y las prácticas de gestión de talento humano en la empresa Café Redes Ingeniería. Su investigación se centró en el fenómeno de inestabilidad laboral, destacando que la conexión de objetivos personales con los objetivos de la empresa generaba estabilidad laboral. Identificaron el nivel de Engagement, reconocieron las prácticas de gestión humana en compromiso y fidelización, y establecieron la relación entre el Engagement y la gestión humana.

Estos cuatro proyectos evidencian similitudes con el proyecto actual, ya que comparten el objetivo principal de mejorar la gestión del talento humano en diferentes organizaciones. Las soluciones propuestas en estos estudios pueden ser consideradas y aplicadas para abordar los desafíos identificados en el diagnóstico de la organización Cajasan.

Al examinar detenidamente los estudios de Zapata Bueno y Melo Camacho (2015), Lon Kan (2022), Espinosa Quispe (2017), y Arboleda Salazar et al. (2020), queda claro que el Engagement no solo es un constructo teórico sino también una realidad palpable en el ámbito laboral. La relación entre el Engagement y la productividad, así como las estrategias para mejorar el compromiso de los empleados, emerge como un denominador común en estos proyectos de

investigación. La importancia del reconocimiento, la comunicación interna efectiva, y la conexión de objetivos personales con los de la empresa resaltan como prácticas clave para fomentar el Engagement. Estos hallazgos son particularmente relevantes para el proyecto actual en Cajasan, proporcionando una base sólida para implementar estrategias concretas que no solo aborden las problemáticas identificadas en el diagnóstico, sino que también fortalezcan la conexión y compromiso de los empleados en la organización.

3.2 Marco teórico

En el desarrollo del presente proyecto se han tenido en cuenta los conceptos e ideas expuestos por diversos autores, como se muestra a continuación.

3.2.1 Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos

refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 11).

3.2.2 Teoría de bienestar (PERMA)

El bienestar se conceptualiza como un constructo, mientras que la felicidad se percibe como una entidad tangible y mensurable. Se puede evaluar directamente, expresándose en términos cuantitativos, lo que implica que está definida por un conjunto específico de medidas. En este contexto, surge la teoría del bienestar conocida como PERMA, cuyos cinco elementos son positivas emociones, compromiso, relaciones positivas, sentido y logros, expresados en inglés.

La teoría del bienestar, formulada por Seligman (2016), se compone de cinco elementos clave: emoción positiva, que abarca la felicidad y la satisfacción con la vida como medidas subjetivas, incluyendo variables como el placer, la comodidad y la calidez; compromiso, que se refiere a la pertenencia y la alineación con nuestras propias fortalezas; relaciones positivas, destacando la importancia de las interacciones con los demás como un antídoto y estímulo vital; sentido, que se relaciona con pertenecer y servir a algo más grande que uno mismo; y logros, que se vincula a una vida de realización, la percepción de logro y la sensación de competencia (p. 100-106).

3.2.3 Employee Experience

La experiencia del empleado engloba todo lo que cada colaborador aprende, hace, ve y siente en cada etapa de su ciclo de vida como empleado.

Al centrarse en la mejora de la experiencia del empleado, las principales marcas del mundo han obtenido ventajas adicionales: lograron mejorar no solo las métricas tradicionales de Recursos Humanos, como la rotación de personal y las tasas de ausentismo, sino también la experiencia del cliente y la rentabilidad general. (La Guía Definitiva Sobre La Experiencia Del Empleado (EX), 2022)

La academia de crecimiento consciente⁵ aplicó una evaluación de Employee Experience para:

- Dar a conocer la experiencia actual que los Colaboradores Cajasan viven en su día a día.
- Analizar el comportamiento y experiencia que se viven en cada una de las unidades
- Comparar y analizar los puntos de dolor y momentos wow de los colaboradores.

Lo anterior teniendo en cuenta el viaje del colaborador en la organización:

⁵ Compañía que cuenta con un grupo de especialistas multidisciplinarios con el fin de desarrollar una serie de programas presenciales y virtuales donde usamos técnicas de Programación Neurolingüística (PNL), Eneagrama Integral de la Personalidad, Psicología Cognitivo-Conductual y Coaching Esencial, y así poder generar un cambio masivo en las representaciones de la sociedad.

Figura 4*Viaje del colaborador en la Organización*

Nota: Fases del viaje del empleado en la empresa. Adaptado de Academia de crecimiento consciente (2022). Evaluación Employee Experience.

Por esto, es importante tener en cuenta teoría acerca de la evaluación Employee Experience como:

Experiencia de empleado (ex):

La suma de las percepciones que los empleados tienen en cada una de las interacciones que tienen con la organización en la que trabajan, en su día a día. En diferentes canales, comunicaciones o situaciones vividas.

Experiencia wow:

Es una experiencia diferencial para el empleado que recuerda muy positivamente. Sorprende y supera las expectativas; genera gran conexión emocional del empleado con la

compañía.

Experiencia plop:

Es una experiencia diferencial, que el empleado recuerda de forma especialmente negativa y crea desconexión emocional del empleado con la compañía.

Punto de dolor:

Fase del viaje del empleado que recuerda negativamente, crea desmotivación y hace el viaje menos efectivo y siente insatisfacción. No cumple sus expectativas la fase.

3.2.4 Engagement

Para Robinson, Perryman y Hayday (2004, citado en Markos & Sandhya, 2010), el compromiso de los empleados se caracteriza por una actitud positiva que los empleados tienen hacia la organización. De manera similar, el Engagement se define como una actitud positiva hacia el trabajo, un estado de animosidad hacia el colaborador y un mayor grado de dedicación, vigor y absorción por parte de él.

Cuevas (2012) define el "compromiso" como el Grado en el que los empleados pueden contribuir a la organización y ayudar a otros a ejecutar sus trabajos de manera más efectiva o mejor de lo que se requiere de ellos. Es importante señalar que se descubrió otra definición de Engagement, que contrasta con la definición de burnout o con las tres dimensiones del agotamiento-agonización, falta de energía y despersonalización—Maslach y Leiter (1997) afirman que el compromiso se define como eficacia, energía y participación. Es importante recordar que el

Engagement es una construcción motivacional que se caracteriza por mostrar actividad, esfuerzo, energía y persistencia en el logro de objetivos; Se sabe que las personas que muestran compromiso son energizantes y comprometidas con su trabajo, y creen que son capaces de llevar a cabo sus tareas en el lugar de trabajo de manera efectiva. Otra definición es el ser capaces de desarrollar toda su gama de emociones y capacidades. Los colaboradores trabajan para sentirse empoderados (Brennan, Palermo, y Tagliapietra, 2001).

Posteriormente, el enfoque del Engagement se desplazó hacia la motivación, lo que resultó que las organizaciones asumieran un mayor compromiso con sus trabajadores brindándoles recursos y condiciones que les permitieran desempeñarse adecuadamente y, por lo tanto, beneficiar al individuo (Bakker, Demerouti, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Con el paso del tiempo, la tecnología global tuvo un impacto significativo en las organizaciones, obligándolas a adoptar nuevas tendencias y cambios. Como resultado, según Bakker Schaufeli (2004), las principales empresas modernas ahora ponen un fuerte énfasis en la gestión del capital humano porque es la fuente principal del desempeño de todas las organizaciones. Según las definiciones propuestas, el Engagement se origina en el trabajo y es un estado mental, no una función personal o rasgo. Desde el mismo punto de vista, es importante evidenciar que un colaborador con Engagement se siente identificado, concentrado y encuentra satisfacción en su trabajo. El Engagement está conformado por tres dimensiones: dedicación, vigor y absorción. (Bakker & Schaufeli, 2001).

- Dedicación, se refiere a un alto nivel de implicación en el trabajo, muestra cómo una actividad es significativa y hace que el colaborador se sienta orgulloso, entusiasmado y desarrolle inspiración para su trabajo.
- Vigor, consiste en exhibir los altos niveles de fortaleza mental y energía mientras se trabaja

con un colaborador. En circunstancias, uno experimenta el deseo de esforzarse por lograrlo y experimenta una activación mental.

- Absorción, es un alto nivel de concentración, en el que se ven reflejado los cambios en la forma en que pasa el tiempo mientras se trabaja, así también en la dificultad para separarse del trabajo debido a la satisfacción presente y también desarrolla una sensación de disfrute del trabajo. La importancia de las dimensiones del Engagement conduce a un estado emocional y cognitivo que se centra en los colaboradores y los eventos potenciales en el centro de trabajo. Como resultado, esta variable tiene efectos positivos, posibilita que la persona cumpla metas, sea más eficiente y desarrolle sus actividades con entusiasmo, optimizando el tiempo.

3.2.5 Onboarding

Otro concepto refiere que es el proceso de socialización sistemática al que se incorpora a los nuevos emplea-dos para ayudarles a “integrarse” a una organización. El Onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo. Los introduce en el seno de la organización para que en realidad se sientan como si fueran parte de ella. Esto es importante porque los nuevos empleados corren un alto riesgo de renunciar. Muchos de los empleados renuncian a sus nuevos puestos porque se les dificulta adaptarse a la cultura de la empresa. Las iniciativas de integración u Onboarding intentan ayudar a los empleados nuevos a pasar por esta transición. (Snell, S., & Bohlander, G. 2013, p. 285).

4 Diagnóstico del Engagement en la organización

El diagnóstico del Engagement es un proceso estructurado que tiene como objetivo evaluar el nivel de compromiso y conexión emocional que los empleados tienen con la organización en la que trabajan. Este diagnóstico implica la recopilación y análisis de datos relacionados con la satisfacción laboral, la motivación, el sentido de pertenencia, la identificación con los valores de la empresa, la comunicación interna, el liderazgo, entre otros aspectos relevantes para entender el compromiso de los empleados. A través de este diagnóstico, la organización puede identificar áreas de oportunidad para mejorar la experiencia laboral de sus empleados, fortalecer el compromiso y, en última instancia, aumentar la productividad y la retención del talento.

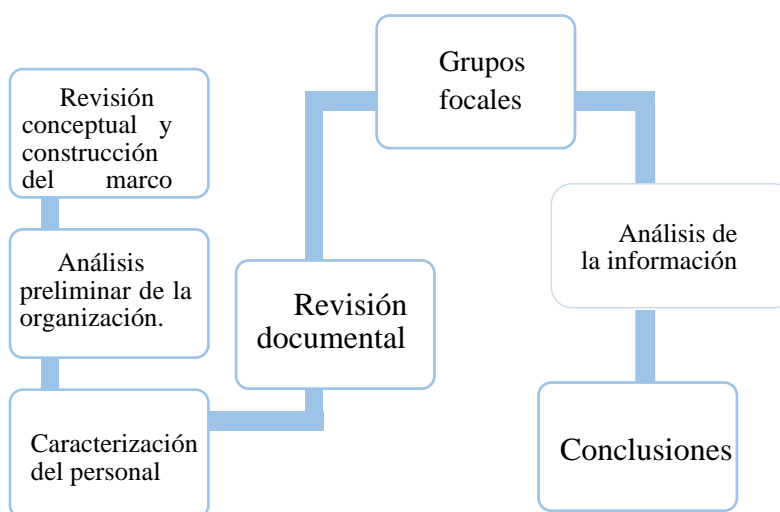
4.1 Metodología del diagnóstico

Para realizar un diagnóstico del Engagement de la organización Cajasan, se procede a reunir la información necesaria con el fin de analizar las unidades empresariales y encontrar oportunidades de mejora.

A continuación, se observa la metodología utilizada en el diagnóstico para obtener la información y análisis necesario. Ver figura 5.

Figura 5

Metodología para el Diagnóstico



Nota. Elaboración propia.

4.2 Desarrollo del diagnóstico

4.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco de teórico

Se desarrollo una búsqueda y revisión literaria de trabajos de proyecto de grado de pregrado y postgrados culminados en esta modalidad y de libros para tener información y base teórico-práctica sobre el Engagement de colaboradores en organizaciones.

Como fundamento teórico tenemos el libro de Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, el cual trae un enfoque actualizado de la gestión humana desde su panorama general a sus procesos en específico. El texto Salanova, Marisa, Schaufeli, Wilmar (2009) El Engagement en el trabajo; cuando el trabajo se convierte en una

pasión. Además, el libro Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. Granica, que nos habla de definiciones importantes y nos presenta un esquema para gestionar el talento humano por competencias.

Autores como Shawn Achor (2010) han destacado la importancia de la psicología positiva en el ámbito laboral. La felicidad no solo es un resultado del éxito, sino también un precursor de este. A través de estudios y experiencias, se ha demostrado que los empleados felices son más productivos, creativos y resilientes. La forma en que los líderes gestionan y lideran a sus equipos también influye en el bienestar laboral, para esto se toma en cuenta los libros de Simon Sinek (2014) y Brene Brown (2018) que han explorado la importancia del liderazgo empático, auténtico y orientado al propósito. Además, Daniel Pink (2011) en su obra "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" ha examinado cómo la motivación en el trabajo y cómo los empleadores pueden fomentar un entorno que promueva la felicidad y el bienestar de los empleados.

También se tienen en cuenta las posturas de Ron Friedman (2014) en su texto "The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace" donde analiza cómo las organizaciones pueden crear entornos de trabajo que fomenten el compromiso de los empleados y promuevan un alto rendimiento y Tony Hsieh (2010) en "Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose" donde comparte sus ideas sobre cómo construir una cultura empresarial centrada en la felicidad.

Por último, el texto Reyes, I. F. (2015). Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo. en su fundamento de la felicidad en el trabajo nos contribuye con conceptos y prácticas para su gestión haciéndola parte de la estrategia organizacional y estableciendo como punto principal la gestión de personas.

Finalmente, se tienen en cuenta dos trabajos de grado de pregrado y dos trabajos de postgrado que se basaron en la formulación de un plan Engagement para la gestión del talento humano de distintas empresas.

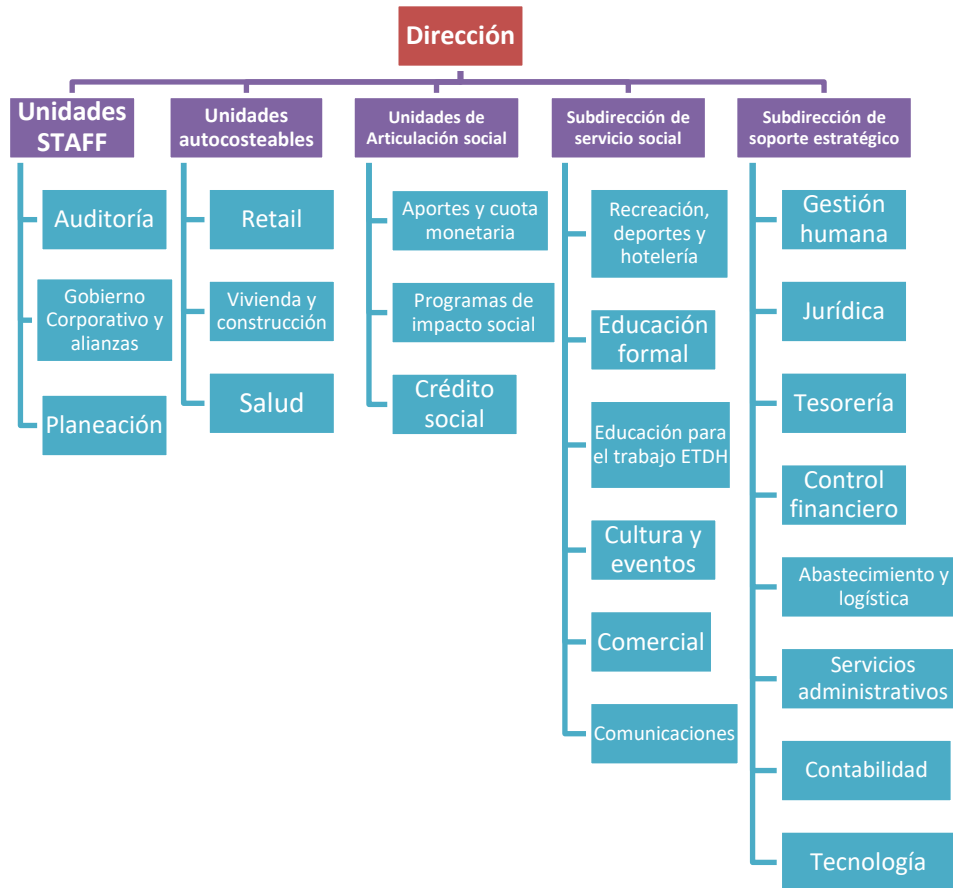
4.2.2 Análisis preliminar a la organización

Este paso se basó en recolectar aspectos generales de la organización y en datos obtenidos a partir de una entrevista realizada a la líder de la unidad de gestión humana, la información obtenida fue la siguiente:

- La organización cuenta con 26 unidades, las cuales están divididas de la siguiente manera en la Figura 6.

Figura 6

Clasificación de las unidades Organización Cajasan



Nota. Elaboración propia (2023)

- Para cargos del área administrativa la organización cuenta con un horario de 7:00am a 12:00m y de 1:00pm a 5:00pm de lunes a viernes, sábados de 8:00am a 11:00am. Para cargos de otras áreas se cumplen horarios con turnos rotativos que son determinados según la necesidad.
- La contratación se realiza de manera directa con Cajasan o por medio de temporales como ATS, Enlace y Gente Útil.

- Durante el 2022 se realizó una encuesta de retiro al 58% de los colaboradores, identificando que los principales motivos son la desmotivación y sobrecarga laboral.
- El clima laboral en el año 2022 se evaluó por medio de la herramienta PERMA en la cual el porcentaje de participación fue del 94,1% y el resultado en la organización fue de 8,53 (Alto). De lo anterior, se refleja la necesidad de afianzar el compromiso de colaborador siendo la variable más baja en la encuesta.
- Cajasan respalda la formación y capacitación de sus colaboradores en habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus labores, así como en temas fundamentales para su bienestar. Algunas de sus capacitaciones son en Excel intermedio y avanzado, Power Bi, Pasión por el servicio, trabajo en alturas, gestión de riesgo, salvamiento acuático, talleres transformadores, entre otras. El personal formado en el año 2022 fue de 485 colaboradores.
- La unidad de gestión humana está conformada por ocho procesos:
 1. **Planeación estratégica:** Establecer la gestión de planeación estratégica del capital humano de acuerdo con la cadena de valor, donde se incluya los parámetros a considerar para el alcance y definición de actividades de los compromisos estratégicos.
 2. **Selección de personal:** Definir los parámetros para la selección de personal con el fin de cubrir las vacantes existentes en Cajasan garantizando el cumplimiento del perfil establecido para el cargo y dando cumplimiento a las políticas generales para la selección y contratación de personal.
 3. **Remuneración, atracción y retención:** Establecer los parámetros que permitan efectuar la liquidación y pago del sistema de seguridad integral y aportes parafiscales de los colaboradores de la organización, entre otros.

4. **Gestión de cambio, cultura y clima:** Definir los lineamientos para tener en cuenta para uso del Fondo de Bienestar de Cajasan, como parte del plan de beneficios para los colaboradores de la organización.

5. **Seguridad y salud en el trabajo:** Identificar, valorar, evaluar los peligros y controlar los riesgos presentes en las sedes de Cajasan y determinar e implementar los controles necesarios con el fin de prevenir la ocurrencia de incidentes, accidentes, enfermedades laborales y pérdidas materiales.

6. **Gestión laboral:** Establecer todas las acciones necesarias para la identificación de sus causas, control y seguimiento adecuado de acciones correctivas, de tal manera que permitan eliminar las causas que originan acciones administrativas o sanciones disciplinarias, con el objeto de prevenir su repetición.

7. **Desarrollo de personal:** Lograr un impacto en el mejoramiento de las competencias y habilidades al ingreso de cada uno de los colaboradores ampliando sus conocimientos. Determinar y evaluar el desempeño del colaborador con base en las competencias propias de su cargo buscando mejorar la eficiencia de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.

8. **Gestión de resultados y mejoramiento:** Evaluar los procesos, actividades y avances que se realizan dentro de la unidad de Gestión Humana.

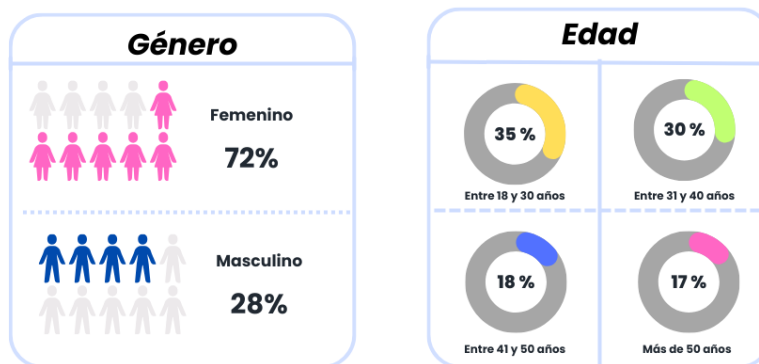
4.2.3 Caracterización del personal

Analizando los datos presentados en el Informe de Sostenibilidad del año 2022 en Cajasan se observó que la mayoría de los colaboradores son de género femenino y más del 60% de ellos está entre los 18 y 40 años, según se detalla en la representación gráfica proporcionada en la Figura

7.

Figura 7

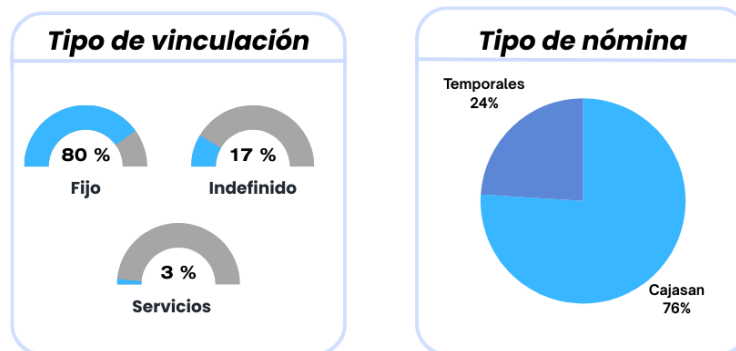
Caracterización colaboradores Cajasan por género y edad



Respecto al tipo de vinculación, la mayoría es tipo fijo con un 80% y el 76% está vinculado directamente con la organización. Ver Figura 8.

Figura 8

Caracterización colaboradores Cajasan por tipo de vinculación y de nómina



El nivel de ingresos está bastante parcializado entre los que ganan 1 SMMLV y más,

además se demostró que la mayoría de los cargos son operativos y en menos medida los estratégicos con 8%, esto se refleja en la Figura 9.

Figura 9

Caracterización colaboradores Cajasan por nivel de ingresos y de cargo



Como se mencionó en el planteamiento del problema, Cajasan tiene un significativo nivel de rotación, en la siguiente figura vemos que el 48% de los colaboradores tiene 1 año o menos de antigüedad como muestra la Figura 10. Pero, haciendo la división por Operativos, tácticos y estratégicos vemos que el mayor porcentaje que tiene de antigüedad 1 año o menos son los de soporte operativo con 47% de colaboradores como se observa en la Figura 11, en cambio a nivel táctico se reduce al 20,6% según lo muestra la Figura 12 y estratégico solo 6%, ver Figura 13.

Figura 10

Antigüedad colaboradores Cajasan

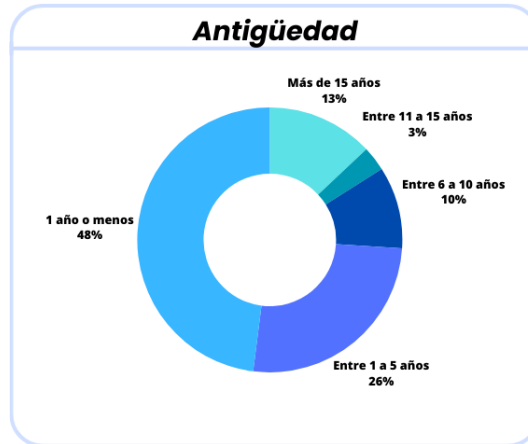


Figura 11 *Antigüedad colaborades nivel de cargo operativo*

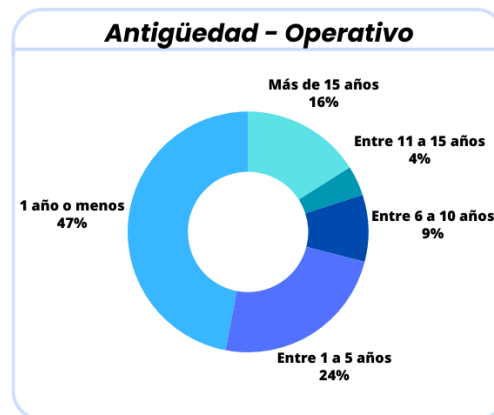


Figura 12

Antigüedad colaborades nivel de cargo táctico

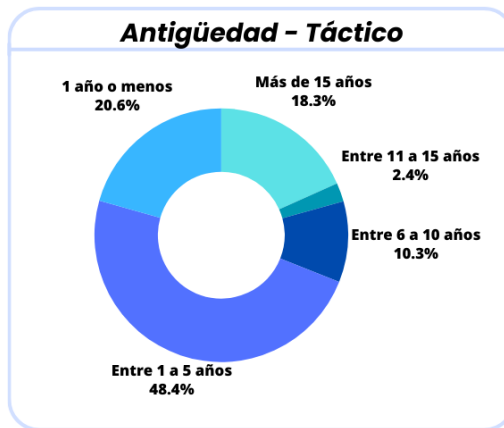
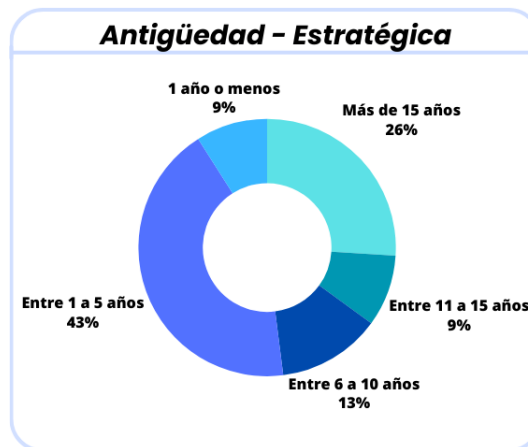


Figura 13

Antigüedad colaborades nivel de cargo estratégico



- El índice de rotación se presenta de la siguiente manera:

Tabla 5*Índice de rotación trimestral*

Año	Trimestre	Porcentaje de Rotación
2022	4	3,07%
2023	1	2,19%
2023	2	1,86%

Finalmente, en la Tabla 6 se listan las 26 unidades en la que está dividida Cajasan y el porcentaje de colaboradores en cada una de ellas, la educación formal es la que tiene mayor número con 18,2% y el gobierno corporativo es el que tiene menos porcentaje con 0,1%.

Tabla 6*Caracterización colaboradores por unidades*

Por Unidades	
ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA	0,9%
ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	1,7%
ALIANZAS Y RELACIONAMIENTO	0,3%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	1,0%
APORTES Y CUOTA MONETARIA	3,4%
AUDITORIA INTERNA	1,2%
COMUNICACIONES	0,7%

CRÉDITO SOCIAL	2,0%
CULTURA Y EVENTOS	4,8%
EDUCACIÓN FORMAL	18,2%
EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DH	2,3%
GESTIÓN COMERCIAL	8,3%
GESTIÓN FINANCIERA	3,9%
GESTION HUMANA	2,1%
GOBIERNO CORPORATIVO	0,1%
JURÍDICA	0,9%
PLANEACION Y GESTION	1,4%
PROGRAMAS DE IMPACTO SOCIAL	8,2%
RECREACION DEPORTES Y HOTELERIA	15,0%
RETAIL	10,5%
SALUD	4,9%
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	3,9%
SUBDIRECCION DE SERVICIO SOCIAL	0,5%
SUBDIRECCION DE SOPORTE ESTRATEGICO	0,8%
TECNOLOGIA	1,7%
VIVIENDA Y CONSTRUCCION	1,3%

4.2.3 Revisión documental

En este paso se hizo una revisión documental de las herramientas que maneja Cajasan. PERMA 2021 y 2022 utilizada para mejorar el entorno laboral y promover la felicidad y el bienestar de sus colaboradores y el Employee Experience da a conocer las percepciones y sentimientos que los empleados tienen durante su trayectoria laboral en la organización para construir una fuerza laboral comprometida, productiva y saludable, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la empresa. Ver Tabla 7.

Tabla 7*Revisión documental de las herramientas*

Herramienta	Documentación
Generalidades	<p>Formato GH-BDE-M006 manual de políticas de Gestión humana</p> <p>Manual de cadenas de valor DE-GDE-M003: La unidad tiene a cargo 8 subprocesos en la cadena de valor.</p> <p>Formato acta de compromiso de estudio GH-SPE-F031</p> <p>Formato adhesión código de ética y buen gobierno y declaración de conflictos de interés GH-SPE-F050</p> <p>Formato declaración y autorización de tratamiento de datos personales referenciados del aspirante a talento humano de Cajasan GH-SPE-F021</p> <p>Formato declaratorio de posible conflicto de interés - proceso de selección GH-SPE-F024</p> <p>Formato entrevista de retiro GH-SPE-F028</p> <p>Formato funciones, responsabilidades y autoridades del cargo GH SPE-F016</p> <p>Formato hoja de vida GH-SPE-F054</p> <p>Formato informe de selección del personal GH-SPE-F030</p> <p>Formato informe de visita familiar GH-SPE-F007</p> <p>Formato lista de chequeo de selección y contratación por Cajasan GH-SPE-F044</p> <p>Formato lista de verificación de retiro GH-SPE-F027</p> <p>Formato matriz comparativa de candidatos GH-SPE-F035</p> <p>Formato para el protocolo de ingreso de un colaborador GH-SPE F019</p> <p>Formato preselección telefónica GH-SPE-F037</p> <p>Formato registro brechas colaboradores Cajasan GH-SPE-F033</p> <p>Formato carta de bienvenida GH-BDE-F012</p> <p>Formato control entrega mallas de entrenamiento GH-BDE-F004</p> <p>Formato de evaluación y declaratoria de inducción GH-BDE-F008</p> <p>Formato eficacia inducción corporativa GH-BDE-F037</p> <p>Formato evaluación de desempeño institucional nivel estratégico GH-BDE-F015</p> <p>Formato evaluación de desempeño institucional nivel operativo GH-BDE-F016</p> <p>Formato evaluación de desempeño institucional nivel táctico con manejo de grupo GH-BDE-F017</p> <p>Formato evaluación de desempeño institucional nivel táctico sin manejo de grupo GH-BDE-F024</p> <p>Formato evaluación de desempeño nivel operativo gestión al cliente</p>

	GH-BDE-F042 Formato evaluación de desempeño nivel táctico con manejo de grupo – comercial GH-BDE-F038 Formato evaluación reinducción corporativa GH-BDE-F009 Formato inducción al cargo GH-BDE-F010 Formato malla de entrenamiento GH-BDE-F011 Formato medición de la eficacia de evento de formación GH-BDE-F014
PERMA	Resultados finales PERMA 2021 Resultados finales PERMA 2022
Employee Experience	E1. Arquetipos Cajasan E2. Experiencia Actual Cajasan E3. Experiencia Futura Cajasan E4. Plan de iniciativas

Para una mayor descripción de la revisión documental de las herramientas, ver Apéndice C y D.

4.2.4 Herramientas de evaluación utilizadas por Cajasan

4.2.4.1 PERMA. El instrumento de evaluación PERMA permite medir el nivel de felicidad y bienestar en los colaboradores de una organización por medio de 5 variables que son:

- **Positive Emotion (Emoción Positiva):** Hace referencia a las emociones positivas como la alegría, el amor, la gratitud y la satisfacción.
- **Engagement (Compromiso):** Es la sensación al involucrarse completamente en las actividades laborales en las que el colaborador se encuentra inmerso, experimentando un "flow", un estado de concentración y absorción total en una tarea desafiante pero factible.
- **Relationships (Relaciones):** Es la calidad de las relaciones interpersonales y sociales a nivel laboral. Esto incluye conexiones significativas con compañeros de

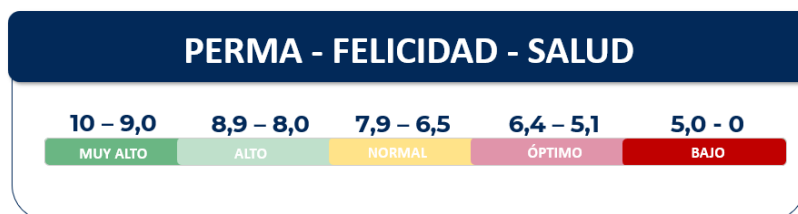
trabajo, familiares y entorno laboral.

- **Meaning (Significado):** Es tener un sentido de propósito en el trabajo de uno. El significado proporciona la sensación de que el trabajo es importante.
- **Accomplishment (Logro):** Esta variable mide los sentimientos subjetivos de logro y de estar al tanto de las responsabilidades diarias. Implica trabajar y alcanzar objetivos, y sentirse capaz de completar las tareas y responsabilidades diarias

Este instrumento está dividido por dos mediciones. La primera es la PERMA-Felicidad – Salud que consiste en cinco ítems los cuales se clasificaron como se ve en la Figura 14:

Figura 14

Criterio de evaluación por puntuación para la herramienta PERMA- Felicidad-Salud



Además, PERMA también permite clasificar las emociones negativas- soledad que los colaboradores sienten en sus jornadas laborales, este se clasifica en dirección contraria al anterior, es decir, Muy alto es alarmante para la organización como muestra la Figura 15.

Figura 15

Criterio de evaluación por puntuación para la herramienta PERMA-Emociones negativas-soledad

EMOCIONES NEGATIVAS - SOLEDAD:



Los resultados están expuestos en la Figura 16.

Figura 16

Resultados Generales de la herramienta PERMA



En la anterior gráfica se evidencia de manera general los resultados de todas las unidades empresariales de la organización, observando que la percepción de la salud es de 8,27 y la felicidad de 8,63 donde los colaboradores la catalogan en un nivel alto para la organización. También se ve reflejado que las emociones negativas tienen un puntaje de 3,37 y soledad de 3,32 lo cual se encuentra en un nivel normal que debe ser trabajado para disminuir el nivel

Para establecer la puntuación general de PERMA (8,53) se toma el promedio incluyendo todas las unidades empresariales, teniendo en cuenta que tienen la misma relevancia dentro de la organización. Los resultados se expresan en la tabla 8.

Tabla 8

Resultados de PERMA por unidades empresariales de Cajasan

Unidades	PERMA 2022	PERMA 2021
COMUNICACIONES	7,24	8,86
APORTES Y CUOTA MONETARIA	7,57	8,37
VIVIENDA Y CONSTRUCCION	7,68	8,65
ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA	7,74	7,22
CREDITO SOCIAL	8,00	8,53
RETAIL	8,11	8,48
SALUD	8,19	8,31
CONTABILIDAD	8,22	8,78
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	8,29	8,21
SUBDIRECCION SOPORTE ESTRATEGICO	8,36	8,65
GESTION COMERCIAL	8,50	8,23
EDUCACION PARA EL TRABAJO Y DH	8,52	7,94
GESTION HUMANA	8,53	7,72
CULTURA Y EVENTOS	8,56	8,28
RECREACION, DEPORTES Y HOSTELERIA	8,62	8,53
JURIDICA	8,68	6,93
ALIMENTOS Y BEBIDAS	8,77	8,33
TECNOLOGÍA	8,78	8,23
EDUCACIÓN FORMAL	8,83	8,93
TESORERIA	8,86	8,72

AUDITORIA INTERNA	8,89	8,88
CONTROL FINANCIERO	8,89	7,67
GOBIERNO CORPORATIVO Y ALIANZAS	9,06	7,41
DIRECCIÓN	9,21	8,88
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIO SOCIAL	9,29	8,65
PLANEACIÓN Y GESTIÓN	9,34	7,68
PROGRAMAS DE IMPACTO SOCIAL	9,50	8,25
PROMEDIO	8,53	8,50

Con lo anterior, la puntuación de PERMA en la organización es de 8,53 como resultado un nivel Alto en comparación al año anterior con oportunidades de mejora. Las unidades más críticas fueron comunicaciones, vivienda y construcción, aportes y cuota monetaria, abastecimiento y logista porque tuvieron menos puntuación de PERMA 7,24 -7,68 - 7,57 - 7,74 respectivamente.

Nota. En el apartado 3.2.2 se encuentra una descripción más detallada de la herramienta.

4.2.4.2 Employee Experience. El instrumento de evaluación Employee Experiencia (Experiencia del empleado) busca comprender cómo se sienten los colaboradores acerca de su trabajo, su entorno laboral, sus relaciones con compañeros de trabajo y líderes, así como su percepción de la cultura organizacional. Esto se lleva a cabo por diferentes métodos como encuestas, grupos focales y entrevistas en las diferentes áreas como clima laboral, importancia, experiencias, equilibrio del trabajo- vida personal, desarrollo profesional y relaciones laborales.

La herramienta Employee Experience está dividido por dos mediciones KPIs y Experiencia. La primera es la KPIs que se clasifica como se ve en la Figura 17:

Figura 17

Criterios de evaluación de la herramienta Employee Experience en KPIs



Por otra parte, se encuentra la medición por experiencia que se establece con los siguientes criterios, como se ve la Figura18.

Figura 18

Criterios de evaluación de la herramienta Employee Experience en Experiencia. -

Importancia



Los resultados están expuestos en la Figura 19 y 20:

Figura 19

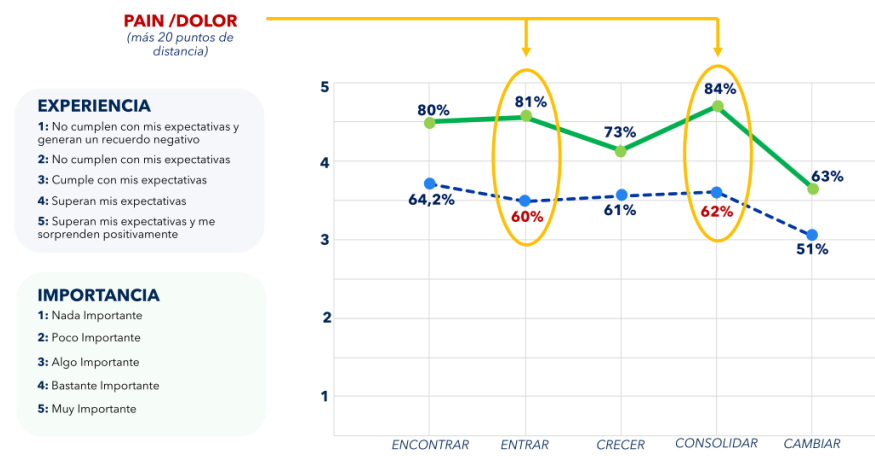
Resultados Generales de la herramienta Employee Experience en KPIs



En la anterior gráfica se muestra de manera general el resultado de ENPS, HR effort y el sentimiento de la organización, podemos notar que el ENPS global es de 60 un puntaje alto que no tiene una señal de alarma, el HR effort es de 8,2 que se mantiene en un nivel alto y los sentimientos que predomina en la organización son el comprometido con un porcentaje de 47% y feliz de 26%.

Figura 20

Resultados Generales de la herramienta Employee Experience en Experiencia



Para establecer el puntaje general de eNPs del Employee Experience (60) se toma el promedio incluyendo todas las unidades empresariales, teniendo en cuenta que tienen la misma relevancia dentro de la organización. Los resultados en la tabla 9.

Tabla 9

Resultados de Employee Experience por unidades empresariales de Cajasan

Unidades	Employee Experience
----------	---------------------

CONTROL FINANCIERO	-33
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	16
TECNOLOGÍA	20
CONTABILIDAD	30
GOBIERNO CORPORATIVO Y ALIANZAS	33
RETAIL	39
APORTES Y CUOTA MONETARIA	40
GESTIÓN HUMANA	42
SALUD	42
ABSTECIMIENTO Y LOGISTICA	50
GESTIÓN COMERCIAL	52
EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DH	53
SUBDIRECCIÓN SOPORTE ESTRATEGICO	55
VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN	57
CULTURA Y EVENTOS	59
JURIDICA	60
CREDITO SOCIAL	61
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIO SOCIAL	66
RECREACIÓN DEPORTES Y HOTELERIA	73
PROGRAMAS DE IMPACTO SOCIAL	77
TESORERIA	77
EDUCACIÓN FORMAL	84
ALIMENTOS Y BEBIDAS	85
AUDITORIA INTERNA	100
CONTROL FINANCIERO	100
DIRECCIÓN	100
PLANEACIÓN Y GESTIÓN	100

Acorde con la tabla anterior la puntuación del Employee Experience en la organización es de 60% como resultado un nivel Excelente. También podemos notar que las unidades más críticas

fueron comunicaciones, contabilidad, tecnología y servicios administrativos porque tuvieron menos puntuación de eNPs -33, 30, 20 y 16 respectivamente.

Para una mayor descripción de la revisión documental, ver Apéndices C y D.

Nota. En el apartado 3.2.3 se encuentra una descripción más detallada de la herramienta.

4.2.5 Grupos focales

Se realizaron dos grupos focales donde los colaboradores de las diferentes áreas de la Organización y los líderes de cada subproceso de la Unidad de Gestión Humana dieron sus puntos de vista a partir de una serie de preguntas abiertas que permitieron comprender las fallas y aspectos a mejorar (Para conocer el cuestionario ver el apéndice E). A continuación, se describe el resumen de cada grupo focal:

4.2.5.1 Grupo focal con Colaboradores. En este Grupo focal participaron 12 colaboradores de las diferentes unidades de la organización donde se discutieron las experiencias que tuvieron durante su proceso de inducción y acople a su puesto de trabajo. Se realizaron una serie de preguntas en las cuales se logró identificar oportunidades de mejora en diferentes aspectos como lo es el equilibrio de la vida laboral y personal, la actitud del líder, la empatía del equipo de trabajo, la base de la cultura organizacional, la carga laboral, las tediosas mallas de entrenamiento y el empalme recibido durante la entrega del cargo.

4.2.5.1 Grupo focal con los líderes. En el grupo focal con los 8 líderes de los subprocesos del área de Gestión Humana (Planeación estratégica, Selección de personal, Remuneración, atracción y retención, Gestión del cambio, cultura y clima, Seguridad y salud en el trabajo,

Gestión laboral, Desarrollo de personal, Gestión de resultados y mejoramiento) se inició con la presentación de la caracterización del personal y los resultados obtenidos en las herramientas PERMA y Employee Experience, luego se llevó a cabo una discusión general de los temas relevantes de cada área con aspectos a mejorar como lo son la actualización de documentación, la falta de organización y cumplimiento de cronogramas, la reestructuración de indicadores, la evaluación y mejora continua y la mejora en el proceso de desarrollo de personal.

4.2.6 Análisis de la información

Teniendo en cuenta que Cajasan implementó por primera vez la herramienta Employee Experience por parte de la academia de crecimiento consciente en el año 2022; se destaca que para los colaboradores el proceso de Incorporación es un punto de dolor, la importancia para ellos es de 81% y su experiencia solo del 60%. Además, los colaboradores señalan que el proceso de inducción es importante en una puntuación de 4,85/5. Como objeto de estudio se tomarán en cuenta siete unidades empresariales:

1. Comunicaciones
2. Abastecimiento y logística
3. Vivienda y construcción
4. Aportes y cuota monetaria
5. Contabilidad
6. Servicios administrativos
7. Tecnología

Estas unidades empresariales tienen oportunidades de mejora muy marcadas para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Tabla 10

Análisis de la información por Unidades con oportunidad de mejora.

Unidad	Observaciones
Comunicaciones PERMA: 7,24 Employee Experience: -33	No se sienten bien con lo que hacen, sienten que no se valora su trabajo y sólo se centran en los errores. Aunque no se sienten bien remunerados, los colaboradores reconocen que Cajasan ofrece buenos beneficios además de su salario y los aprovechan.
Abastecimiento y logística PERMA: 7,74 Employee Experience:50	En esta unidad el mayor dolor se encuentra en el proceso de selección, no están tan satisfechos con sus expectativas. En cuanto a la atención en situaciones difíciles se sienten acompañados por la organización.
Vivienda y construcción PERMA: 7,68 Employee Experience: 57	Sin la necesidad de que los empleados de la unidad no experimenten dolor, su experiencia puede verse como negativa, ya que no aporta puntos ganadores ni emociones positivas. Sus experiencias negativas están en la fase de primer día (inducción, etc.), retroalimentación y la parte económica.
Aportes y cuota monetaria PERMA: 7,57	Los colaboradores de esta unidad viven una experiencia bastante básica en donde su mayor dolor es el salario. No se sienten parte de Cajasan y su nivel de rotación podría ser alto ya que no existen emociones positivas que

Employee Experience: 40	los aten a la caja. Entre todos los momentos que viven resaltan un poco con mejor calificación es cómo la empresa se comporta en situaciones difíciles.
Contabilidad PERMA: 8,22 Employee Experience: 30	A pesar de que no tengan un dolor latente, su experiencia en Cajasan no es lo que ellos esperan recibir y les genera una emoción negativa en todas las fases del viaje del colaborador. Su experiencia en general es básica, el momento de selección, funciones, equipo de trabajo y procesos (gestión administrativa), se encuentran mejor valorados en el viaje.
Servicios Administrativos PERMA: 8,29 Employee Experience: 16	Cuenta con varias emociones negativas en las etapas de crecer, consolidar y cambiar. Convocatorias internas es el momento donde más emociones negativas tienen los colaboradores, no sienten que Cajasan les brinde esas oportunidades. A pesar de que su experiencia es un poco básica con emociones negativas, resalta las Situaciones difíciles muy positivas.
Tecnología PERMA: 8,78 Employee Experience: 20	Viven emociones positivas en cuanto al compañerismo en la unidad y en las situaciones difíciles se apoyan entre todos. En todas las fases se encuentran emociones negativas, a pesar de que no sientan un dolor los colaboradores viven su día a día sin sentir que sus expectativas se están cumpliendo.

Nota. Elaboración propia (2024)

Asimismo, el análisis cualitativo de la experiencia del empleado en Cajasan revela que la mayoría de las unidades presentan una percepción general negativa o básica. Las áreas clave de mejora se centran en la percepción de valor, las expectativas no cumplidas y la remuneración insatisfactoria.

En el ámbito de las comunicaciones, los empleados reportan la experiencia más negativa, sintiéndose infravalorados y descontentos con su remuneración. En abastecimiento y logística, la

experiencia es básica, con preocupaciones principalmente en el proceso de selección, aunque los colaboradores se sienten respaldados en situaciones difíciles.

En vivienda y construcción, la experiencia también es básica, sin emociones positivas y con aspectos negativos en el primer día, retroalimentación y aspectos económicos. La unidad de aportes y cuota monetaria tiene una experiencia básica, destacando el descontento con el salario y la falta de identificación con Cajasan.

En contabilidad, la experiencia es básica, sin dolor latente, pero no cumpliendo con las expectativas. Servicios administrativos muestran una experiencia básica con emociones negativas en las etapas de crecimiento, consolidación y cambio. En tecnología, la experiencia es básica, con emociones positivas en el compañerismo y situaciones difíciles.

Finalmente, el análisis destaca oportunidades de mejora en todas las unidades de Cajasan. Se sugiere enfocarse en mejorar la percepción de valor reconociendo el trabajo de los empleados, ofreciendo oportunidades de crecimiento y compensando adecuadamente. Además, cumplir con las expectativas mediante una comunicación clara, capacitación y un ambiente de trabajo positivo, así como ofrecer una remuneración competitiva, beneficios atractivos y asegurar una compensación acorde al nivel de responsabilidad y desempeño de los empleados.

4.2.7 Conclusiones del diagnóstico

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la información recolectada a partir de la revisión documental:

- Se realizó el diagnóstico de las unidades empresariales de Cajasan donde se observa que los colaboradores de Cajasan viven una experiencia actual básica y el objetivo

de este proyecto es aumentar el nivel de compromiso de estos.

- El compromiso es una variable baja y la única que se encuentra en un estado normal. Al trabajar esta variable se creará una organización más dispuesta a mantener un alto rendimiento y la búsqueda de la excelencia.
- La unidad de Planeación y Gestión obtuvo el mayor PERMA de la organización y se puede aprender de las estrategias que ha implementado su líder o el enfoque con el que está trabajando con su equipo.
- Con el fin de incrementar la variable de compromiso dentro de la organización, se recomienda realizar actividades de Team Building por unidades o equipos pequeños, los cuales estén focalizados con temas específicos (trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones).
- Al tener las variables de Compromiso, Sentido y Logro bajas, se puede contar con equipos que no logran sinergias hacia una meta en común. En este contexto, se sugiere priorizar el desarrollo de equipos de alto rendimiento, enfocándose en la identificación de objetivos comunes, fomentando prácticas laborales más productivas y propiciando la apreciación y celebración de los diversos logros alcanzados en el trayecto profesional.
- De acuerdo con los resultados del Employee Experience y el grupo focal de los colaboradores, se identificó un punto problemático en la capacitación o inducción que recibieron al asumir su nuevo puesto de trabajo, así como la falta de motivación y conocimiento de los procesos internos y las funciones de cada rol. Se propone diseñar un modelo de Onboarding completo con los materiales adecuados que permita el seguimiento desde la llegada del nuevo empleado hasta su total

adaptación.

- La implementación de acciones y cambios en la experiencia en Cajasan debe realizarse de manera estructurada y moderada en tiempos, ya que es importante que los colaboradores perciban uno a uno los cambios que se están haciendo por el bienestar de ellos.

5 Formulación y diseño del plan de Engagement

Al concluir el Diagnóstico se detectan oportunidades de mejora en las unidades empresariales de Cajasan. Por consiguiente, es crucial comenzar a implementar acciones que faciliten la mejoría del Engagement en la organización.

Por lo tanto, se han desarrollado varias propuestas de mejora basadas en los resultados obtenidos en el diagnóstico previo. Estas propuestas son presentadas a la Líder del proyecto para su revisión y aprobación de implementación.

Según lo anterior, en la figura 21, se definen los problemas más repetitivos y críticos identificados y la propuesta de mejora correspondiente. Cabe resaltar que la ejecución de cada propuesta es el resultado del trabajo en equipo entre la practicante y la tutora asignada por parte de la organización, quien ha mostrado gran disposición para participar en el diseño e implementación de estas.

Finalmente, se ha señalado que el proyecto es transversal para la organización y principalmente para las unidades que han tenido más dolencias en los procesos según el Diagnóstico y el criterio de la Líder ha expuesto esta necesidad e interés por mejorarlo.


Plan de Engagement de la Organización Cajasan			
Elaboró	Kelthy Dayanna Vera García	Supervisó	Wendy Nathalia Mantilla
Unidades	Problemas identificados	Propuesta de mejora	Concepto por parte de la empresa
<i>Todas</i>	Punto de dolor según la encuesta Employee Experience y el grupo focal con los colaboradores teniendo en cuenta las experiencias negativas en la fase del primer día	Diseño del modelo de Interiorización- PreOnboarding	Aprobado
		Diseño del Modelo de Onboarding	Aprobado
<i>Todas</i>	Punto de dolor según la encuesta Employee Experience en la unión y empatía de los equipos de trabajo. Cierre de brechas entre las unidades.	Diseño del modelo de Team Building	Aprobado
<i>Todas</i>	Punto de dolor según la encuesta PERMA en emociones negativas con respecto a sentirse escuchados y valorados por la organización. Además, es notable el desconocimiento de su cultura organizacional	Propuestas de fortalecimiento de la cultura organizacional	
		Charla Express	Aprobado
		Fábrica de emociones	Aplazado
<i>Todas</i>	La dificultad para identificar métricas adecuadas y significativas que reflejen de manera precisa el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores.	Diseño del sistema de indicadores para el Engagement	Aprobado
<i>Nueva sucursal</i>	Garantizar la adecuada integración a los recién llegados y poner en marcha los modelos planteados.	Prueba piloto	Aprobado

Figura 21

Plan de Engagement para la Organización Cajasan

6 Implementación del Plan de Engagement

6.1 Interiorización- PreOnboarding

La interiorización o el PreOnboarding en una empresa sirve para familiarizar a los nuevos empleados con la cultura organizacional, los valores, las políticas y los procedimientos de la empresa antes de que comiencen formalmente su trabajo. Este proceso les permite adaptarse más fácilmente a su nuevo entorno laboral, sentirse parte de la organización desde el principio y empezar a contribuir de manera efectiva. Además, ayuda a reducir la ansiedad y el estrés asociados con el inicio de un nuevo trabajo, lo que puede mejorar la retención de empleados y la productividad a largo plazo.

6.1.1 Revisión

Para iniciar el diseño del modelo de PreOnboarding se recopiló información respecto a cómo se estaba desarrollando el proceso de selección, contratación e inducción (Ver apéndice F). En estos procesos se evidencio la falta de cercanía con el nuevo colaborador para guiarlo durante su integración laboral; Cajasan se basa en enviar a sus nuevos ingresos una lista de cursos virtuales que debían completar antes de comenzar su primer día de trabajo. Dependiendo del nivel del cargo, se les asignaban uno o dos días para completar estos cursos. Una vez finalizados los días asignados, los empleados se presentaban en su lugar de trabajo. Se observó que la mayoría de los empleados no estaban completando los cursos, y tampoco se estaba creando una experiencia positiva al comenzar su primer día laboral.

Otro aspecto relevante para el diseño del modelo de Interiorización o PreOnboarding es la

experiencia ideal de ese primer día de trabajo para el colaborador para esto se analizaron documentos de LinkedIn Talent Solutions (ver Apéndice G) relacionados con la incorporación de personal que nos dan una idea de cómo debería ser la bienvenida para el nuevo empleado.

6.1.2 Diseño del modelo de Interiorización o PreOnboarding

El objetivo del modelo de Interiorización o PreOnboarding es crear un proceso estructurado y efectivo para preparar a los nuevos empleados antes de su primer día de trabajo. Para esto es necesario comprender las expectativas y necesidades que el colaborador tiene durante su periodo de ingreso. Es importante mencionar que para llevar a cabo este modelo se necesita de la ayuda del líder de la unidad o una persona encargada del acompañamiento.

En primer lugar, se tendrá presente la confirmación contractual del nuevo ingreso para no generar malentendidos dentro de las unidades empresariales y programar una grata bienvenida para el colaborador. Un día antes de la incorporación, el líder de la unidad deberá enviar un cálido mensaje de bienvenida y solicitar a Gestión Humana el Kit de Onboarding; así como también asignará un padrino; que estará encargado de realizar el acompañamiento del colaborador durante 90 días. También se debe realizar una charla con todo el equipo de trabajo antes de la incorporación donde se enfatice la empatía y apoyo para este.

Luego se preparará el lugar de trabajo y verificará el estado de las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones; en caso de tener complicaciones deberá solicitar los ajustes con tiempo.

6.1.3 Seguimiento y retroalimentación

El PreOnboarding es una manera efectiva de dar inicio al proceso de Onboarding y garantizar una transición fluida junto a una experiencia positiva para los nuevos colaboradores. Para esto se utilizará un check list en el cual estarán los principales aspectos a tener en cuenta en el proceso. Esta herramienta será implementada por el líder de la unidad o la persona asignada; la cual deberá completar los campos con el nivel si aplica o no aplica para el cargo.

La presentación del check list será de manera virtual y tendrá un QR en el cual se deberá dejar la evidencia de cómo se encuentra el lugar de trabajo para el nuevo ingreso.

Para una mejor observación del diseño ver apéndice H.

Figura 22

Check list del Modelo de Pre Onboarding

PRE ONBOARDING		Aplica	No Aplica
Confirmar la parte contractual del nuevo ingreso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Enviar mensaje de Bienvenida al nuevo colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Solicitar el Kit de Onboarding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Asignar un padrino para el nuevo colaborador (Encargado de realizar el acompañamiento del nuevo ingreso durante 90 días)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Realizar charla con el equipo de trabajo respecto a la nueva incorporación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Preparar el lugar de trabajo para el nuevo colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Verificar el estado de las herramientas de trabajo y solicitar ajustes, si es necesario:			
Teléfono fijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Escritorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Computador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Silla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Correo corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Celular corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Realizar la solicitud de mallas adicionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Planificar las actividades del programa del "Primer día".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
En el siguiente QR adjuntar evidencia del puesto de trabajo para su validación.			



6.2 Onboarding

En una empresa, el Onboarding ayuda a los nuevos colaboradores a integrarse en ella y en sus roles específicos. Este proceso proporciona a los nuevos empleados la información, las herramientas y los recursos que necesitan para adaptarse rápidamente a su nuevo entorno laboral y comenzar a contribuir de manera productiva lo antes posible. Este modelo incluye aspectos culturales, sociales y de desarrollo profesional, además de la transmisión de información sobre políticas y procedimientos. Un Onboarding exitoso puede aumentar la retención de talento, aumentar la satisfacción laboral y contribuir al éxito general de la empresa.

6.2.1 Diseño del modelo de Onboarding

El modelo de Onboarding planteado se divide en 2 fases:

6.2.1.1 Fase 1: Primer día

Esta fase es crítica, ya que permite al nuevo colaborador establecer desde el principio una relación con el equipo, sentirse parte integral de la organización, alinearse con su cultura y empezar a aportar de manera rápida y efectiva hacia los objetivos corporativos. Por estas razones, se sugiere:

- Crear una presentación y un video interactivos para mostrar la estructura organizativa, los valores corporativos, los beneficios para los colaboradores, las competencias y los objetivos establecidos,
- Cada miembro del equipo de trabajo deberá presentarse y dar la bienvenida al nuevo

colaborador. Además, se podría realizar una actividad de integración para acoger de manera dinámica al nuevo integrante.

- Realizar un recorrido por las instalaciones proporcionando información sobre los beneficios disponibles y las actividades realizadas en cada unidad.
- Entregar un kit de bienvenida que podría incluir una agenda y un bolígrafo corporativo u otros elementos útiles para el trabajo, con el objetivo de integrar al nuevo colaborador en la cultura corporativa de la empresa.
- Realizar una entrega oficial del puesto y las herramientas de trabajo al nuevo colaborador, mostrando no solo el lugar de trabajo, sino también los recursos disponibles como la Intranet, Eureka y todas las aplicaciones utilizadas entre las diferentes unidades.
- Presentar al padrino seleccionado previamente, quien acompañará al nuevo colaborador durante el proceso de incorporación.

Basándonos en la cita de Tony Robbins, que afirma que “Fijar objetivos es el primer paso para convertir lo invisible en visible”, es común que los nuevos colaboradores experimenten angustia, temor e incertidumbre respecto a sus funciones y objetivos que deben cumplir. Por lo tanto, resulta fundamental que el líder de la unidad establezca tareas y objetivos, preferiblemente a corto y mediano plazo, los cuales deben ser comunicados de manera detallada y quedar documentados por escrito para facilitar su desarrollo.

Figura 23

Ideas para el primer día



6.2.1.2 Fase 2: Días posteriores

En esta fase se trabajará la integración continua y el desarrollo de la persona durante su proceso de adaptación. Se recomienda:

- Programar una reunión mensual entre el líder y el colaborador para realizar un feedback de la experiencia que está teniendo durante su proceso de adaptación.
- Proponer objetivos profesionales del colaborador durante su recorrido en la organización

- Establecer un proceso de evaluación de desempeño para proporcionar retroalimentación y metas claras de desarrollo.
- Realizar encuestas de satisfacción sobre el proceso de orientación durante la incorporación.
- Ofrecer oportunidades de formación continua y desarrollo profesional para apoyar el crecimiento y la adaptación del nuevo colaborador.
- Reconocer los logros alcanzado por el nuevo empleado durante su primer mes y año en la empresa.

Figura 24

Ideas para los días posteriores



Para una mejor observación del modelo de Onboarding, ver apéndice I.

6.2.2 Seguimiento y Retroalimentación

El proceso de Onboarding abarca más allá del primer día, extendiéndose a las primeras semanas y meses del nuevo colaborador. Durante este tiempo, se realiza un seguimiento de las experiencias, tanto positivas como negativas, que el colaborador experimenta. Esta labor se lleva a cabo principalmente con la asistencia del líder, quien está más cercano al proceso de incorporación y puede ofrecer la orientación necesaria para mejorar el desempeño del colaborador.

También se propone implementar un cuestionario de seguimiento para evaluar el proceso de incorporación y detectar áreas de mejora. El propósito es medir la efectividad de los recursos utilizados durante el proceso, mediante preguntas que califiquen la utilidad de los recursos proporcionados, el programa de orientación y el equipo de trabajo, así como otros aspectos relevantes que se consideran pertinentes. Este cuestionario será trabajado en dos periodos; primer mes de ingreso y el tercer mes a su incorporación.

En cuanto a la retroalimentación se sugiere crear un ambiente de confianza con el equipo para realizarla, donde se pueda desarrollar una sesión de lluvia de ideas para mejorar, corregir y reconocer los logros. Además, se propone utilizar un checklist para evaluar el proceso de incorporación y mostrar al colaborador los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos.

Figura 25

Check list para Onboarding

CHECKLIST ONBOARDING cajasan

PRIMER DÍA

	Aplica	No Aplica
Recibir cálidamente al nuevo colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar la presentación con el equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividad Rompehielo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charla sobre la filosofía organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento por las instalaciones (Presentación con compañeros de otras áreas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almuerzo junto al equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega del puesto de trabajo y acompañamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reunión al final de la jornada (Feedback y experiencias de su primer día).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROGRAMA "PRIMER DÍA"

RECUERDA

El programa lo puedes organizar libremente, teniendo en cuenta brindar la mejor experiencia en este "Primer día".

CHECKLIST ONBOARDING cajasan

DÍAS POSTERIORES

	Aplica	No Aplica
Reunión al final de cada semana durante el primer mes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reunión al final de cada mes en los meses respectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecer objetivos profesionales del colaborador durante su proceso en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback del proceso que el colaborador a llevado transcurrido los 90 días.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encuesta sobre satisfacción del proceso de orientación durante la incorporación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3 Team Building

El Team Building en una empresa sirve para fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo, mejorar la comunicación, fomentar la colaboración y aumentar la cohesión dentro del grupo. A través de actividades y ejercicios diseñados específicamente para promover el trabajo en equipo, el Team Building ayuda a construir la confianza entre los compañeros de trabajo, identificar y resolver conflictos, así como a mejorar la eficiencia y la productividad del equipo. Además, este modelo puede contribuir a crear un ambiente de trabajo más positivo, motivador y gratificante, lo que a su vez puede impulsar el compromiso de los colaboradores y mejorar los resultados empresariales.

6.3.1 Diseño del Modelo de Team Building

El modelo de Team Building ideal para Cajasan tiene como objetivo crear un ambiente de

trabajo más unido y productivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados para colaborar en equipo hacia el éxito común.

Esta herramienta de coaching para consolidar equipos de alto rendimiento será implementada de la mano de RSIC SAS (Responsabilidad socio ambiental integral Colombia) especializada en diagnosticar, diseñar y ejecutar programas y procesos profesionales que apuntan a la sostenibilidad de las empresas. El Team Building se implementará en cuatro experiencias:

Tabla 11

Experiencia: Back to the future

- **Experiencia 1**

Back to the future:

Primera sesión

Concepto	Se trata de un emocionante viaje al futuro donde los participantes descubrirán el poder de la innovación personal y empresarial, así como el impacto de la transformación digital y las emociones en los resultados corporativos.
Palabras clave	Transformación humana, digital, cambios, innovación, aplicaciones, influencia, productividad, trabajo colaborativo (liderazgo).
Dimensión	Basado en la película “volver al futuro “Martí Mcfly viene del pasado a visitar el presente y advertir sobre la importancia del liderazgo y la innovación personal

corporativa.

Este entrenamiento es perfecto para reconocerla importancia de estar en sintonía con la cuarta revolución industrial, las habilidades blandas requeridas por organizaciones globales basadas en datos de World Economic Forum, que impulsan la necesidad del cambio, herramientas de analítica de Google, cambios tecnológicos, entre otros factores clave para la competitividad personal y profesional.

Tabla 12

Experiencia: Código Bushido

- **Experiencia 2**

Código Bushido:

Segunda sesión

Concepto

A través de una experiencia de la cultura japonesa, el código samurái se convierte en el escenario que potencia el componente axiológico del comportamiento humano y los valores corporativos.

Palabras clave

Valores, principios, análisis personal, introspección, desarrollo humano, impacto en el entorno, transformación. (Inteligencia emocional).

Dimensión

El código Bushido es un código ético muy estricto compuesto por 7 principios: Integridad, respeto, valor, honor, compasión, honestidad y lealtad. Estos 7 principios permitieron al samurái ser los hombres más poderosos de su época y a la vez los, más justos y

honorables. Es aquí donde los samuráis aportaron una serie de reflexiones de alto valor sobre el componente axiológico corporativo y como se integra con el propósito de vida.

Tabla 13

Experiencia: El escuadrón de la felicidad

- **Experiencia 3**

El escuadrón de la felicidad:

Tercera Sesión

Concepto

Los super héroes de RH llegan a la organización a informar sobre las habilidades del talento humano y todas las acciones que apuntan al mejoramiento integral de la organización y la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

Palabras clave

Trabajo en equipo, máximo desempeño, adherencia, coherencia, influencia e inspiración. (Trabajo en equipo).

Dimensión

El escuadrón de la felicidad es un comando de profesionales en el desarrollo de misiones de felicidad y orientación al logro, con habilidades en entrenamientos de alto nivel de desempeño en proyecto y propósito de vida, donde a través de retos y transferencia de experiencia y contenidos lograran comprender la filosofía del trabajo en equipo.

Tabla 14*Los Super Héroes corporativos*

- **Experiencia 4**

Los Super Héroes corporativos:
Cuarta sesión

Concepto	Un equipo de fuerzas especiales de la felicidad llevara a cabo la misión de generar retos extraordinarios en equipos de alto desempeño con el propósito de comprender la importancia del cumplimiento a los objetivos corporativos.
Palabras clave	Asertividad, comunicación, empatía, consideración, honestidad. (Comunicación asertiva).
Dimensión	Los super héroes han llegado para representar todas las acciones del área de RH corporativa y convertirlos en poderes especiales que buscan derrotar los villanos de la actitud, los antagonistas de la negatividad, es qui donde se generan acciones de reconocimiento de justicia y equidad.

Este modelo puede ajustarse según las necesidades específicas y el contexto de cada una de las Unidades Empresariales de Cajasan. Ver apéndice J.

6.3.2 Seguimiento y retroalimentación

El seguimiento de este modelo de Team Building es crucial para evaluar su efectividad y conocer los ajustes necesarios para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo. Una vez implementada cada experiencia de la herramienta de coaching se sugiere realizar una encuesta de satisfacción a los miembros de la unidad para conocer su opinión sobre la actividad, la percepción del clima laboral, el nivel de colaboración y comunicación, entre otros aspectos. También es recomendable la observación directa del líder de la unidad para lograr comprender cómo es el comportamiento, cómo se comunican los miembros del equipo y cómo manejan los conflictos. Al finalizar todas las experiencias que se proponen en el modelo; los resultados del PERMA 2023 en cuanto a emociones positiva y compromiso deberían tener un incremento y mejorar al finalizar el año.

En cuanto a su retroalimentación, se propone emplear una metodología que fomente el crecimiento personal y colectivo del equipo de trabajo. Para esto se puede considerar el método del “Sandwich” que se trata de ofrecer una retroalimentación positiva, seguida de áreas de mejora y por último otro aspecto positivo; esto con el fin de mantener un equilibrio entre comentarios positivos y oportunidades de mejora.

6.4 Prueba piloto

La sede recreacional Cayumba de Cajasan ubicada en el Barrio Aeropuerto del municipio de Sabana de Torres cuenta con más de 2000 mts² para que sus afiliados disfruten de actividades recreativas y deportivas en familia. En esta sede se encuentran nueve colaboradores encargados del área de recreación y deportes.

Cajasan optó por poner a prueba el modelo de Onboarding a los colaboradores de esta sede

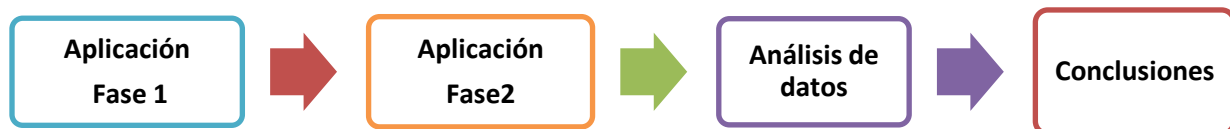
para identificar posibles problemas y ajustar la herramienta antes de implementarla completamente en toda la organización.

6.4.1 Metodología

Para realizar la prueba piloto en la sede de Sabana de Torres se procede a implementar el plan de Onboarding propuesto con el fin de analizar la viabilidad y encontrar oportunidades de mejora.

Figura 26

Metodología prueba piloto



6.4.2 Aplicación Fase 1

Para la aplicación de la Fase 1 se envió al correo corporativo de cada uno de los colaboradores la Evaluación de seguimiento Onboarding relacionada con el primer mes de incorporación para conocer como fue la experiencia de cada uno de ellos en diferentes aspectos. Esta evaluación consistía en una serie de preguntas relacionadas con los procesos de selección, contratación, inducción y acompañamiento. En la tabla 11 se presentan las preguntas de cada proceso.

Tabla 15*Preguntas correspondientes a cada proceso*

PROCESO	PREGUNTAS
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo fue tu percepción inicial durante el proceso de reclutamiento? • ¿Cómo evalúas los siguientes aspectos durante el proceso de selección? <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta en las dudas de los procesos - Claridad en los requisitos del cargo - Transparencia durante el proceso - Información de la empresa y el cargo - Respeto y empatía por parte del seleccionador • ¿Cómo evaluarías tu percepción respecto a los siguientes aspectos durante la entrevista? <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistador - Preguntas - Prueba • En general, ¿Qué tan satisfecho te encuentras con tu experiencia en el proceso de selección?
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue tu tipo de contratación? • En una escala del 1 al 5 ¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante el proceso de contratación? • ¿Cómo evalúas los siguientes aspectos durante el proceso de contratación? <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de espera para la firma de contrato -Claridad en los documentos solicitados -Transparencia durante el proceso

- Información de los documentos a firmar
- Respeto y empatía por parte del colaborador que lo atendió

- En general, ¿Qué tan satisfecho te encuentras con tu experiencia en el proceso de contratación?

Inducción

- ¿Cómo evalúas los siguientes aspectos respecto a las mallas de inducción del Aula Virtual?
 - Facilidad en el manejo de la herramienta
 - Claridad de la información disponible en los cursos
 - Dinamismo en los cursos
 - Soporte recibido por parte de la unidad
- En general, ¿Qué tan satisfecho te encuentras con tu aprendizaje en el Aula Virtual?
- ¿Cómo evalúas los siguientes aspectos respecto a las mallas de inducción presencial?
 - Disposición por parte del capacitador
 - Claridad de la información
 - Dinamismo de la inducción
 - Aclaración de dudas
- ¿Hay algún aspecto específico de la empresa que te gustaría aprender más a fondo?
- ¿Cómo evalúas los siguientes aspectos respecto al entrenamiento en el cargo que has recibido?
 - Recibimiento y presentación por parte del jefe
 - Recibimiento por parte de los compañeros
 - Entrega del puesto de trabajo
 - Retroalimentación recibida por parte del jefe
- ¿Necesitas más información sobre la cultura de la empresa o cómo funcionan las dinámicas de equipo?
- ¿Hay alguna actividad o evento durante el onboarding que te haya impactado de forma positiva?

- ¿Hay alguna actividad o evento durante el onboarding que te haya impactado de forma negativa?
- En general, ¿Qué tan satisfecho te encuentras con tu experiencia en el proceso de inducción?

Acompañamiento

- ¿Te sientes apoyado por tu equipo y tus líderes?
- ¿Te sientes cómodo con las herramientas y tecnologías que estás utilizando en tu trabajo diario?
- ¿Cómo describirías tu experiencia durante el proceso de incorporación hasta ahora?
- ¿Te sientes cómodo/a con el nivel de entrenamiento en el cargo que has recibido hasta el momento?
- ¿Cómo te sientes respecto a la comunicación en el equipo? ¿Hay alguna sugerencia para mejorarla?
- ¿Tienes claridad sobre tus responsabilidades y expectativas en este puesto?
- ¿Te sientes incluido/a en el equipo?
- ¿Cómo consideras que se podría mejorar la orientación inicial para que sea más efectiva y acogedora?

Para una mejor observación de la evaluación de seguimiento ver apéndice K.

6.4.3 Aplicación Fase 2

Al transcurrir los tres meses de incorporación, se lleva a cabo la evaluación de la fase 2 en la cual se revisan los objetivos establecidos durante la fase 1 y se identifican áreas de desarrollo donde se promueve la participación actividades y programa para fortalecer los lazos con

compañeros y la organización.

Esta evaluación implica una serie de preguntas enfocadas en la experiencia durante los primeros tres meses de integración a Cajasan, En la siguiente tabla 12 se presentan las preguntas de esta fase.

Tabla 16

Preguntas Fase 2

PERIODO	PREGUNTAS
Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te has sentido durante tus primeros tres meses en la empresa? • ¿Te has sentido cómodo trabajando en nuestro entorno laboral? • ¿Cómo fue tu experiencia en el proceso de Onboarding- inducción? • En una escala del 1 al 5 ¿Cómo evalúas tu desempeño en las tareas asignadas hasta ahora? • ¿Hay alguna tarea específica en la que necesites más apoyo? • ¿Las responsabilidades del trabajo han cumplido con tus expectativas iniciales? • ¿Te sientes apoyado/a en tu desarrollo profesional dentro de la empresa? • ¿Hay oportunidades de crecimiento que te gustaría explorar? • ¿Cómo evaluarías el ambiente laboral en la empresa? <ul style="list-style-type: none"> - Líderes - Compañeros de trabajo - Compañeros de otras unidades • ¿Hay algún aspecto del entorno laboral que crees que podría mejorarse?

- ¿Has recibido retroalimentación sobre tu desempeño hasta ahora?
- ¿Hay algo que la empresa podría hacer para mejorar tu experiencia laboral?
- ¿Tienes alguna expectativa o meta específica para los próximos meses en tu trabajo?

Para una mejor observación de la evaluación de seguimiento ver apéndice L.

6.4.4 Análisis de datos de las fases

Para llevar a cabo un análisis de la Fase 1 y 2 del proceso de Onboarding, es importante evaluar cada etapa y aspecto de estas fases para identificar sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

La Fase 1 del proceso de Onboarding fue presentada por 9 colaboradores en su mayoría con tipo de contratación temporal y pertenecientes a la unidad de recreación y deportes de Cajasan. Esta fase tiene varios aspectos positivos, pero también presenta oportunidades de mejora. Al realizar este análisis, podemos identificar que en el proceso de selección la información de la empresa no se entiende con claridad y en el proceso de contratación la claridad de los documentos solicitados es regular. En cuanto a los procesos de inducción y acompañamiento se presenta una inconformidad con la disposición del capacitador y comunicación. Teniendo en cuenta lo anterior Cajasan debe concentrarse en optimizar su orientación inicial para que sea más efectiva y acogedora con los colaboradores. Para un mejor análisis de los resultados ver el apéndice M.

Referente a la fase 2, fue evaluada a los mismo 9 colaboradores en la cual el propósito principal es conocer las experiencias positivas y negativas que los colaboradores han tenido al

trascorrir tres meses desde su incorporación. En esta fase se observó que la experiencia en el proceso de Onboarding- Inducción fue acogedora y presentada excelentemente a ellos, durante este proceso se han cumplido las expectativas en el cargo asignado a cada uno y los colaboradores se sienten apoyados por la organización. Un aspecto relevante es el dolor constante cuando se refieren a los procesos administrativos ya que resaltan que son lentos y demorados impactando negativamente en la eficiencia y productividad. Para una mayor profundización en el análisis de los resultados, se recomienda consultar el apéndice M.

6.4.5 Conclusiones

En la prueba piloto de la sede de Sabana de Torres se implementó el modelo de Onboarding a los colaboradores. Según las dos fases de la evaluación de seguimiento se concluyeron varios aspectos importantes para mejorar la herramienta y eficiencia en los procesos.

- En Cajasan existe una falta de claridad en la información proporcionada durante el proceso de selección y contratación. Esto sugiere que podría haber una desconexión en la comunicación interna dentro de la organización, lo que dificulta la comprensión de los procedimientos y requisitos.
- Se destaca también la importancia de optimizar la orientación inicial para que sea más efectiva; esto implica la necesidad de revisar y mejorar los procesos de capacitación para garantizar una experiencia positiva y productiva desde el inicio de la relación laboral.
- Además, los procesos administrativos de la empresa son descritos como lentos y

demorados por los colaboradores. Esta es una preocupación importante, ya que la eficiencia y la productividad se ven afectadas negativamente por la lentitud en la ejecución de las tareas administrativas. Esta observación resalta la necesidad de mejorar y agilizar estos procesos para optimizar el rendimiento organizacional.

- Una conclusión evidente es que el proceso de Onboarding e inducción ha sido efectivo para los colaboradores de la Sede de Sabana. Esto podría implicar que la organización ha implementado un proceso de integración bien estructurado que cumple con las expectativas del nuevo talento y los hace sentir apoyados desde el inicio de su incorporación. Otro aspecto relevante es el cumplimiento de las expectativas en el cargo asignado, ya que es fundamental para la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores, lo que genera un impacto positivo en la retención del talento y el rendimiento general de la organización.

6.5 Charla Express

Las charlas Express sirven para proporcionar información o capacitación rápida sobre temas específicos de interés para los colaboradores. Estas charlas suelen ser breves y concisas, diseñadas para comunicar mensajes clave de manera efectiva en poco tiempo. Pueden abordar una variedad de temas, como políticas y procedimientos de la empresa, aspectos de seguridad en el trabajo, actualizaciones sobre proyectos o iniciativas, consejos de desarrollo profesional, entre otros.

6.5.1 Propuesta

Las charlas Express en las unidades empresariales de Cajasan estarán enfocadas en temas

de crecimiento personal, autocuidado, valores organizacionales, información laboral y desarrollo profesional. En la siguiente tabla se proponen algunos temas y su principal objetivo.

Tabla 17

Temas charla Express

TEMAS	OBJETIVOS
Gestión del tiempo y productividad	Ayudar a los colaboradores a optimizar su tiempo y aumentar su productividad, lo que puede conducir a una mayor eficiencia en el trabajo y una reducción del estrés relacionado con la carga laboral.
Comunicación efectiva	Mejorar la calidad de la comunicación interpersonal en la empresa, lo que puede conducir a una mayor colaboración, un trabajo en equipo más efectivo y una resolución más rápida de conflictos.
Gestión del estrés	Brindar a los empleados herramientas y estrategias para manejar el estrés y promover el bienestar en el lugar de trabajo, lo que puede contribuir a un ambiente laboral más saludable y feliz.
Liderazgo inspirador y motivador	Desarrollar habilidades de liderazgo entre los participantes, lo que puede resultar en equipos más motivados, comprometidos y productivos, así como en una cultura organizacional más positiva.
Diversidad e inclusión	Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, lo que puede promover un ambiente más acogedor, respetuoso y colaborativo para todos.
Desarrollo de habilidades de negociación	Mejorar las habilidades de negociación entre los participantes, lo que puede resultar en acuerdos más efectivos, relaciones laborales más sólidas y una resolución más eficiente de conflictos.
Desarrollo profesional y planificación de carrera	Facilitar el desarrollo profesional y la planificación de carreras entre los participantes, lo que puede ayudar a retener el talento, mejorar el compromiso

y la satisfacción laboral, y promover la progresión dentro de la empresa.

7 Sistema de indicadores

Cada empresa necesita disponer de un mecanismo que le permita evaluar las acciones y procedimientos en curso. Con este fin, se establece un conjunto de indicadores que faciliten la supervisión, análisis y evaluación de la efectividad, eficiencia y eficacia del plan de Engagement. Cajasan cuenta con un sistema de indicadores de gestión utilizados por la unidad de Gestión Humana; en el Apéndice O, se registran la lista de Indicadores donde se enlaza a una hoja de cálculo por cada indicador. En la figura 31 se observa la lista mencionada.

Figura 27

Lista de Hojas de vida de los Indicadores

LISTA DE INDICADORES			
#	NOMBRE	OBJETIVO	PERIODICIDAD
1	Rotación del Personal	Medir la diferencia en porcentaje el número de trabajadores que se incorporan a y que se marchan en un periodo.	Mensual
2	Manejo del Presupuesto	Medir la efectividad en el manejo de los recursos asignados en el subproceso.	Anual
3	Cumplimiento del Plan de Bienestar	Determinar el cumplimiento de las actividades programadas en el Plan semestral de Bienestar.	Semestral
4	Cumplimiento Plan de Capacitación	Determinar el cumplimiento del Calendario de capacitaciones programadas.	Trimestral
5	Cobertura de la Formación E-learning	Determinar la Cobertura que tiene la Formación E-learning en la Organización.	Anual
6	Cobertura de la Evaluación de Desempeño	Determinar la Cobertura que tiene la Evaluación de Desempeño	Anual
7	Nivel de Desempeño de los Colaboradores	Medir el nivel de desempeño de los colaboradores en la Organización.	Anual
8	Actualización Manuales de Perfil de Cargo	Medir el Porcentaje de Manuales de Perfil de Cargo debidamente actualizados.	Anual

A continuación, se detallará cada uno de los Indicadores:

7.1 Indicador de Rotación de Personal

Se trata de un indicador expresado en porcentaje que considera la cantidad de desvinculaciones durante un período específico, generalmente mensual, y el efectivo promedio del período considerado. Este último se calcula sumando el número de empleados al inicio y al final del período, y dividiendo el resultado por 2.

La propuesta de este indicador se basa en la necesidad de conocer la estabilidad y retención del talento humano en la organización. Su objetivo no solo es medir la diferencia entre el personal que se une y se va, sino también puede proporcionar una visión clara de la efectividad de las estrategias del plan de Engagement implementadas.

Un alto índice de rotación puede indicar problemas en el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Por ejemplo, altos niveles de rotación pueden estar relacionados con la falta de oportunidades de desarrollo, una cultura laboral tóxica, malas relaciones con los líderes o condiciones laborales insatisfactorias.

7.2 Indicador de Cumplimiento del Plan de Bienestar

Indudablemente, el bienestar de los empleados es una prioridad fundamental en Cajasan. Dado el constante crecimiento y cambio en la organización, las responsabilidades laborales se vuelven cada vez más exigentes. Por ello, resulta crucial evaluar el grado de éxito en la ejecución del Plan de Bienestar propuesto por la empresa. Este plan comprende actividades diseñadas específicamente para promover el bienestar de los colaboradores, y el cumplimiento total de estas actividades que se considera un indicador clave de éxito.

Este indicador se enfoca en la participación y la adhesión de los empleados a las actividades y programas de bienestar ofrecidos por la Cajasan. Un alto índice puede significar un gran

compromiso por parte de los empleados y de una cultura organizacional que valor y promueve el bienestar. Por ejemplo, se ofrecen programas de fortalecimiento físico, sesiones de meditación o talleres de nutrición; la participación en estas actividades es un indicador de que las estrategias de Engagement están siendo efectivas para promover la cultura del bienestar y que los colaboradores se sienten valorados y apoyados en los ámbitos personales y laborales.

7.3 Nivel de Desempeño de los Colaboradores

Considerando el índice anterior acerca de la Evaluación de Desempeño, es crucial además evaluar el rendimiento de los colaboradores para determinar el nivel de competencias que están desarrollando. Dado que la Evaluación de Desempeño utiliza una escala de calificación de hasta 4 puntos, el Indicador se basa en este puntaje, siendo considerado destacado si es superior a 3.6 y como No Satisfactorio si es inferior a 2. El propósito de este indicador es tomar medidas para mejorar las competencias y también evaluar la efectividad del entrenamiento y los recursos disponibles para los colaboradores en este ámbito.

El nivel de desempeño de los colaboradores se convierte en un indicador clave para evaluar la efectividad de las iniciativas diseñadas para motivar y reconocer el trabajo sobresaliente. Si el índice de desempeño es alto, esto puede indicar que los empleados se sienten valorados y reconocidos por sus contribuciones, lo que puede fortalecer su compromiso y lealtad hacia la organización.

8 Socialización de resultados

La socialización de los resultados se realizó con la líder de la Unidad de Gestión humana mostrando los resultados del Plan de Engagement y el documento final con los anexos correspondientes de manera digital. En esta reunión se presentó los modelos de interiorización-

PreOnboarding, Onboarding, Charla Express y Team Building desarrollado para los colaboradores de Cajasan; también se revisaron los resultados de la prueba piloto ejecutada en la nueva sucursal de Sabana de Torres donde se evidenció la efectividad de llevar un proceso de Onboarding y realizar su seguimiento. La aplicación del plan de Engagement fue favorable para la organización dando como resultado el aumento del compromiso y bienestar de los colaboradores.

De forma general para evaluar el nivel de cumplimiento del plan realizado, se procede a realizar de nuevo el instrumento de evaluación PERMA 2023 en Cajasan donde se refleja el aumento de 0.29 puntos o lo que es equivalente a 3,4% con respecto al año 2022. La variable compromiso en los años anteriores se consideró como la más baja y en el periodo 2023 aumento en gran medida junto a las emociones positiva que los colaboradores tienen dentro de la organización. La información detallada está disponible en el apéndice P para su revisión.

Figura 28

Resultados PERMA 2023

		PERMA 2021	PERMA 2022	PERMA 2023
P	EMOCIONES POSITIVAS	8,56 Alto	8,60 Alto	8,81 Alto
E	COMPROMISO	7,63 Normal	7,69 Normal	8,73 Alto
R	RELACIONES	8,49 Alto	8,66 Alto	8,63 Alto
M	SIGNIFICADO/ SENTIDO	8,87 Alto	8,86 Alto	9,02 Muy Alto
A	LOGRO	8,78 Alto	8,74 Alto	8,87 Alto

Finalmente, se adjunta con este libro la Carta de Cumplimiento de los Objetivos por parte de la Organización.

9 Conclusiones

El desarrollo del proyecto presentado se inició al notar la necesidad de intervenir en varios aspectos que tienen que ver con el compromiso y la retención del talento en la organización.

- Tras llevar a cabo un diagnóstico, se evidenció que el Engagement, la motivación, las emociones positivas y la felicidad de los colaboradores no es la esperada por la empresa ya que esto se ve reflejado en un bajo sentido de pertenencia y rotación de personal. Además, una dolencia constante tiene que ver con los procesos administrativos que son poco ágiles debido a que la comunicación no es asertiva entre las unidades empresariales y equipos de trabajo. Otro aspecto importante para tener en cuenta fue la falencia en el proceso de inducción del colaborador, el desconocimiento de sus beneficios y la falta de interiorización de los valores organizacionales. Por lo anterior, se dirigieron las acciones del plan de Engagement hacia estas oportunidades de mejora.
- La primera medida implementada fue el modelo de interiorización o PreOnboarding que proporciona a los nuevos colaboradores información, recursos y herramientas relevantes de antemano; reduciendo así, la incertidumbre al incorporarse a la organización y facilitando la transición al nuevo entorno laboral.
- Un aspecto esencial del proyecto fue la estructuración del Modelo de

Onboarding para la organización donde se garantiza una integración efectiva y exitosa de los nuevos ingresos donde por medio de dos fases se pueden familiarizar con la cultura organizacional, comprender sus responsabilidades, establecer relaciones solidas con el equipo de trabajo, y adquirir las habilidades necesarias para su adaptación, compromiso y retención a largo plazo.

- También, teniendo en cuenta este modelo, se ejecutó una prueba piloto con la nueva sede en el municipio de Sabana de Torres, esta prueba demostró ser una estrategia efectiva para evaluar la viabilidad y eficacia del modelo de Onboarding. Los resultados de la evaluación de seguimiento de esta prueba piloto proporcionaron información valiosa para realizar ajustes y mejoras en el modelo para optimizar este proceso en la organización.
- Los resultados obtenidos en PERMA y Employee Experiencia revelaron que los aspectos principales a trabajar en la organización eran el compromiso y la comunicación entre el equipo de trabajo. Por consiguiente, se sugirió implementar un modelo de Team Building con el fin de fomentar la confianza y promover un sentido de pertenencia compartido; al centrarse en actividades diseñadas para desarrollar habilidades de trabajo en equipo, creatividad y resolución de problemas en conjunto. También se optó por diseñar una propuesta de Charla Express donde se presentan diferentes temas para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre los equipos de trabajo ayudando a mejorar la comunican interna y conducir a un aumento en la productividad, la innovación y el éxito general de la organización.

- Partiendo del sistema de indicadores generales de la unidad de Gestión Humana en Cajasan, se eligieron los indicadores que mejor se adaptaban al plan de Engagement que son el índice de rotación de personal, índice del cumplimiento del plan de bienestar, índice del nivel de cobertura de la evaluación de desempeño y el nivel de desempeño de los colaboradores. Con esto se tiene la posibilidad de medir los distintos procesos para conocer la funcionalidad del plan y eficacia de las acciones.

Se recomienda que Cajasan considere la viabilidad de implementar las siguientes sugerencias:

- Llevar a cabo sesiones informativas dirigidas a los colaboradores de la organización, durante las cuales se expongan los modelos de Interiorización-Pre Onboarding, Modelo de Onboarding y Team Building para dar a conocer las acciones utilizadas en cada una de ellas y obtener puntos de vista diferentes para mejorar de forma continua. Tras la realización de estas sesiones informativas sobre los modelos por parte de la unidad de Gestión, se aconseja establecer una evaluación de seguimiento interno en todas las unidades de la organización. Esta evaluación garantizará un seguimiento mensual de los indicadores, permitiendo así una supervisión detallada y la oportunidad de realizar correcciones oportunas para reducir la rotación de personal y el bajo nivel de compromiso por parte de los colaboradores. En caso de observarse resultados insatisfactorios en las evaluaciones, será necesario desarrollar nuevas estrategias que sitúen al Plan de Engagement como la principal herramienta de retención y sentido de pertenencia de la organización. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y ajustar el plan de Engagement para satisfacer las necesidades de la organización desde todas sus unidades empresariales.
- Ejecutar la herramienta Employee Experience durante el primer semestre del año 2024 para conocer la experiencia del colaborador luego de ser implementadas las acciones del plan de Engagement y revisar si las debilidades

encontradas en el año 2022 se lograron mejorar.

- En cuanto a las dolencias encontradas en la organización se encuentra el uso de la plataforma E-learning la cual para los colaboradores es algo tediosa y complicada de utilizar; se recomienda facilitar la interfaz y proporcionar canales de retroalimentación para generar una mejor experiencia en su proceso de inducción.
- Otro aspecto en que se encuentra una oportunidad de mejora es en la información brindada respecto a los servicios y beneficios adicionales para los colaboradores de la Caja; se recomienda implementar una estrategia de comunicación interna en la que se destaque de manera clara esta información y sesiones informativas entre las unidades.

Referencias bibliográficas

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/66638>

Arboleda Salazar, Giraldo Araque, Osorio González, Valencia Muñoz (2020) *Engagement y prácticas del talento humano en empleados de café redes ingeniería*. Universidad de Manizales., Manizales , Colombia.

Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*.

Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/?il=4645>

Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill

Education.

Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP (2012). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417&download=true>

Espinosa Quispe (2017) *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Peru.

La Guía Definitiva Sobre La Experiencia Del Empleado (EX). (2022, 25 agosto). Qualtrics - ES

LA. <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/experiencia-del-empleado/>

Lon Kan (2022) *Plan y ejecución de actividades para mejorar el engagement, en colaboradores del área de operaciones de una empresa de telecomunicaciones de lima metropolitana*. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Peru.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.

Oswald, A. J., & Proto, E. (2018). *Happiness and productivity. Journal of Labor Economics*, 36(S1), S133-S171.

Seligman, M. E. P. (2016). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar (Para estar bien)* (1.^a ed.). Océano exprés.

Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Wheeler, J. K. (1992). *The role of opportunity in the conceptualization and measurement of job satisfaction. Organizational Climate and Culture*, 70-90.

Zapata Bueno y Melo Camacho (2015) *Engagement y productividad en las empresas*. Universidad del Rosario, Bogota DC, Colombia.

