

MEJORAMIENTO DE LA GTH EN CEDCO S.A.S

Plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para el Centro de
Diagnóstico y Cirugía Ocular CEDCO S.A.S

Karla Julieth García Sandoval

Director:

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios –MBA.

Tutor:

Leidy Ramírez Vesga

Contadora Pública

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

A mis padres por todo el amor, esfuerzo y su apoyo incondicional durante toda mi vida. Por permitirme forjar mi propio camino y enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr.

A mi tía Olga, quien es mi guía y una de mis más grandes motivaciones.

A mi director de proyecto por su apoyo y por todos los aportes realizados que contribuyeron significativamente en el desarrollo del proyecto.

A la Dra. Lina Díaz, por abrirme las puertas de su empresa y brindarme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de grado, por todos sus aportes y enseñanzas que han contribuido en mi crecimiento personal y profesional.

A Angélica Barrios y al equipo de Talento Humano de CEDCO que me han acompañado durante todo mi proceso de aprendizaje y han sido parte fundamental en el desarrollo de mi proyecto.

A todas las personas valiosas que he conocido en el camino, a mis amigos que me han acompañado a lo largo de este proceso, especialmente a mi amiga Yesí, por su apoyo constante, sus palabras de ánimo y por estar cuando más lo he necesitado.

A toda mi familia por sus buenos deseos, por sus palabras de apoyo y amor incondicional. Gracias a todos.

Tabla de contenido

Introducción	15
1.Cumplimiento de objetivos	17
2.Planteamiento del problema	18
3.Objetivos	20
3.1.Objetivo general	20
3.2.Objetivos específicos	20
4.Metodología	21
5.Resultados esperados	22
6.Generalidades de la empresa	24
6.1.Información general	24
6.2.Descripción de la empresa	24
6.2.1.Objetivos estratégicos	25
6.3.Estructura organizacional	25
6.3.1.Número de empleados.	25
6.3.2.Organigrama	26
6.3.3.Mapa de procesos	26
6.3.4.Portafolio de servicios	27
7.Diagnóstico inicial	28
7.1.Metodología del diagnóstico	28
7.1.1.Revisión bibliográfica en la Gestión del Talento Humano	30

MEJORAMIENTO DE LA GTH EN CEDCO S.A.S	4
7.1.2.Análisis preliminar de la empresa	31
7.1.3.Caracterización del personal	32
7.1.4.Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano	34
7.1.5.Elaboración de entrevista	35
7.1.6.Instrumento de evaluación	37
7.1.7.Análisis de información	43
7.1.8.Conclusiones del diagnóstico	47
8.Marco de referencia	49
8.1.Marco de antecedentes	49
8.2.Marco teórico	51
8.2.1.Gestión de talento humano	51
8.2.2.Procesos de la gestión de talento humano	52
8.2.3.Diseño de cargos	52
8.2.4.Planificación de talento humano	53
8.2.5.Reclutamiento, selección y contratación del personal	53
8.2.6.Selección del personal	54
8.2.7.Gestión y evaluación del desempeño	54
8.2.8.Capacitación del personal	55
8.2.9.Indicadores de gestión y desempeño o KPI:	56
9.Plan de mejoramiento	56
9.1.Procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal	56
9.2.Manual de funciones y perfiles del cargo actualizados	63
9.3.Sistema de evaluación de desempeño	69

MEJORAMIENTO DE LA GTH EN CEDCO S.A.S	5
9.4.Protocolo de evaluación del clima laboral	73
9.5.Diseño de indicadores de gestión	75
9.5.1.Índice de satisfacción del cliente interno.	77
9.5.2.Índice de desempeño laboral.	78
9.5.3.Índice de rotación de personal.	82
9.5.4.Índice de cumplimiento del plan de bienestar.	84
9.5.5.Acciones correctivas	91
10.Plan de capacitación	94
10.1.Evaluación de necesidades.	95
10.2.Duración y frecuencia.	97
10.3.Modalidades de capacitación	98
10.4.Recursos	98
10.5.Seguimiento y evaluación de resultados	99
11.Implementación de las mejoras aprobadas por la empresa	100
11.1.Herramienta para reporte de evaluación de desempeño	100
11.1.1.Reporte individual	100
11.1.2.Reporte general	104
11.2.Herramienta para reporte de clima laboral	106
11.3.Herramienta para estratificación de salarios	106
12.Conclusiones	109
13.Recomendaciones	112
Referencias bibliográficas	115

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	17
Tabla 2. Descripción de las fases de la metodología	21
Tabla 3. Resultados esperados	22
Tabla 4. Etapas para la ejecución del diagnóstico	29
Tabla 5. Trabajadores por área	32
Tabla 6. Descripción por subproceso	36
Tabla 7. Fortalezas y debilidades por subproceso luego de la aplicación del instrumento	40
Tabla 8. Fortalezas y debilidades por subproceso luego de la aplicación del instrumento (segunda parte)	41
Tabla 9. Fortalezas y debilidades por subproceso luego de aplicación del instrumento (tercera parte)	42
Tabla 10. Fortalezas y debilidades por subproceso luego de la aplicación del instrumento (tercera parte)	43
Tabla 11. Información cuantitativa recopilada (primera parte)	44
Tabla 12. Información cuantitativa recopilada (segunda parte)	45
Tabla 13. Información cuantitativa recopilada (tercera parte)	46
Tabla 14. Descripción de los cambios realizados en los procedimientos	56
Tabla 15. Competencias corporativas y específicas	79
Tabla 16. Retiros de personal primer semestre de 2022	82
Tabla 17. Retiro de personal segundo semestre de 2022	83

MEJORAMIENTO DE LA GTH EN CEDCO S.A.S	7
Tabla 18. Actividades del plan de bienestar implementado en CEDCO S.A.S	85
Tabla 19. Requisitos de acceso a beneficios pecuniarios	88
Tabla 20. Beneficios de salario emocional	89
Tabla 21. Beneficios y requisitos para los empleados	91
Tabla 22. Módulos y temáticas del programa de capacitación	97
Tabla 23. Duración de los módulos de capacitación	98
Tabla 24. Recursos para el plan de capacitación	99

Lista de figuras

Figura 1. Metodología del proyecto	21
Figura 2. Organigrama actual de CEDCO S.A.S	26
Figura 3. Mapa de procesos de CEDCO S.A.S	27
Figura 4. Caracterización del personal	33
Figura 5. Documentación por subproceso	35
Figura 6. Cumplimiento por subproceso CEDCO	39
Figura 7. Diagrama de Ishikawa gestión de TH	47
Figura 8. Procedimiento de selección, contratación e inducción de personal	60
Figura 9. Esquema del manual de funciones	64
Figura 10. Organigrama actualizado CEDCO 2023	67
Figura 11. Listado de competencias evaluadas	70
Figura 12. Porcentaje de competencias evaluadas	71
Figura 13. Proceso de evaluación de desempeño	72
Figura 14. Proceso de evaluación de clima laboral	74
Figura 15. Procedimiento para el diseño de indicadores de gestión para CEDCO S.A.S	75
Figura 16. Áreas clave del diseño de indicadores de CEDCO S.A.S	76
Figura 17. Factores críticos en la satisfacción del cliente interno	77
Figura 18. Factores críticos en el desempeño laboral	79
Figura 19. Desempeño laboral por competencias	81
Figura 20. Factores críticos en la rotación de personal	84
Figura 21. Factores críticos en el cumplimiento del plan de bienestar	85

Figura 22. Elementos clave en las acciones correctivas	92
Figura 23. Modelo de entrevista de renuncia	93
Figura 24. Elementos del plan de capacitación propuesto para CEDCO	95
Figura 25. Factores críticos en el cumplimiento de planes de capacitación	100
Figura 26. Elementos de identificación para el reporte de desempeño individual	101
Figura 27. Área funcional de la valoración de competencias y desempeño	102
Figura 28. Área comportamental de la valoración de competencias y desempeño	102
Figura 29. Evaluación por cumplimiento y objetivos para los empleados con personal	103
Figura 30. Componente de socialización de la evaluación de desempeño	103
Figura 31. Ejemplo de gráfica de referencia	105
Figura 32. Cálculo de salarios	108

Lista de apéndices

(Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la biblioteca UIS)

Apéndice A. Encuesta sociodemográfica

Apéndice B. Caracterización del personal

Apéndice C. Documentación existente por subproceso

Apéndice D. Entrevista

Apéndice E. Instrumento de diagnóstico

Apéndice F. Proceso TH CEDCO 2023

Apéndice G. Manuales de funciones CEDCO 2023

Apéndice H. Organigrama CEDCO 2023

Apéndice I. Ficha técnica indicadores gestión del talento humano 2023

Apéndice J. Herramienta para medición de clima laboral

Apéndice K. Herramienta para evaluación de desempeño

Apéndice L. Formato de reporte individual para empleados con personal

Apéndice M. Formato de reporte individual para empleados sin personal

Apéndice N. Herramienta de estratificación

Apéndice O. Cartilla CEDCO inducción

Apéndice P. Carta de cumplimiento

Apéndice Q. Carta de confidencialidad

Glosario

Clima Laboral: conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras (Forehand & Von Haller, 1964).

Competencias: pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (Real Academia Española, 2022).

Competencias laborales: conjuntos de conocimientos, habilidades, aptitudes y comportamientos particulares que posee una persona y que le permiten realizar un trabajo o función en un entorno laboral determinado (MEN, s.f).

Cultura Organizacional: creencias, valores, normas y comportamientos comunes que distinguen a una empresa. Describe cómo los empleados interactúan, toman decisiones y se relacionan dentro de la organización, así como su identidad. La cultura afecta la atmósfera del lugar de trabajo y el desarrollo de las actividades laborales (Belalcázar, 2012).

Diagnostico Organizacional: proceso de evaluación que examina el estado actual de una organización u empresa para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en aspectos como la estructura, la cultura y la gestión, recopila datos, entrevistas y analiza. Este proceso ayuda a tomar decisiones informadas y a alinear la organización con sus objetivos estratégicos, mejorando su rendimiento y adaptándose mejor al entorno empresarial (Rojas et al, 2019).

Estrato: conjunto de elementos que, con determinados caracteres comunes, se ha integrado con otros conjuntos previos o posteriores para la formación de una entidad. (Real Academia Española, 2022)

Evaluación de Desempeño: la evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que

requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

(Manual de la Evaluación de Desempeño - Mineducacion.gov.co)

Indicadores de gestión: medidas cuantitativas o cualitativas utilizadas para evaluar el desempeño y el progreso de una organización en el logro de sus objetivos y metas estratégicas. Estos indicadores ofrecen una visión clara y objetiva de varios aspectos, como la eficiencia operativa, la calidad, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el rendimiento de los empleados, lo que permite a las empresas tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y realizar un seguimiento (Rincón, 1998).

Retención del talento: planes y prácticas utilizados por una empresa para mantener a sus empleados excepcionalmente calificados y talentosos. Esto implica crear un entorno de trabajo atractivo, brindar oportunidades de crecimiento profesional y garantizar que los empleados satisfagan sus necesidades laborales y personales para reducir la rotación de personal y retener el talento valioso (Ramos-García & Sánchez-Alfaro, 2017).

Resumen

Título: Plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para el Centro de Diagnóstico y Cirugía Ocular CEDCO S.A.S*

Autor: Karla Julieth García Sandoval**

Palabras clave: Mejoramiento, Subprocesos, Procedimientos, Funciones, Indicadores, Talento humano

Descripción:

El siguiente plan de mejoramiento se aplica en CEDCO SAS que actualmente cuenta con el proceso de gestión de talento humano que, de acuerdo al análisis cualitativo realizado previamente, se identificó la existencia de algunas falencias significativas en los subprocesos de talento humano tales como: falta de definición o actualización de perfiles y responsabilidades para algunos cargos que conlleva a alta rotación del personal, falta de seguimiento, control y desactualización en procedimientos y documentación para los subprocesos. También, se ha evidenciado deficiencias en la implementación de la evaluación de desempeño y clima laboral ocasionando problemas en la prestación del servicio, aumento de las quejas por parte de los pacientes, desorden en el proceso y bajo cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

Para la implementación del proyecto se realizó un diagnóstico con el objetivo de comprender el estado actual del proceso de gestión de personal de CEDCO SAS, resaltando y analizando cada brecha y áreas de mejora en cada subproceso, identificando e implementando recomendaciones de mejora. Se utilizaron herramientas de diagnóstico donde se obtuvo información relevante, que revela las necesidades actuales del proceso de RRHH permitiendo comprender los problemas que surgen en cada subproceso.

*Trabajo de Grado

**Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director Juan Camilo Lésmez Peralta

Abstract

Title: Plan to improve the human talent management process for the CEDCO S.A.S
Diagnostic and Ocular Surgery Center *

Author: Karla Julieth García Sandoval**

Key words: Improvement, Subprocesses, Procedures, Functions, Indicators, Human talent

Description:

The following improvement plan is applied at CEDCO SAS, which currently has a human talent management process that, according to the qualitative analysis carried out previously, identified the existence of some significant shortcomings in the human talent subprocesses such as: lack of definition or updating of profiles and responsibilities for some positions that leads to high staff turnover, lack of monitoring, control and outdated procedures and documentation for subprocesses. Also, deficiencies have been evident in the implementation of the performance evaluation and work environment, causing problems in the provision of the service, an increase in complaints from patients, disorder in the process and poor compliance with the goals established by the organization.

For the implementation of the project, a diagnosis was carried out with the objective of understanding the current state of the CEDCO SAS personnel management process, highlighting and analyzing each gap and areas of improvement in each sub-process, identifying and implementing improvement recommendations. Diagnostic tools were used where relevant information was obtained, which reveals the current needs of the HR process, allowing us to understand the problems that arise in each subprocess.

*Trabajo de Grado

**Facultad de Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director Juan Camilo Lésmez Peralta

Introducción

La gestión de talento humano se ha convertido en un elemento esencial en la estrategia empresarial contemporánea, siendo reconocida como un factor determinante para el éxito y la competitividad de las organizaciones. En este contexto, el presente trabajo de grado se centra en el análisis y mejora del proceso de gestión de talento humano en CEDCO S.A.S, una empresa enfocada en la prestación de servicios oftalmológicos. El propósito de este estudio es evaluar la situación actual de la gestión de talento humano en CEDCO S.A.S con el objetivo de formular un plan de mejoramiento que permita optimizar su gestión del talento humano y, así, contribuir al fortalecimiento de la organización.

CEDCO S.A.S, con sede en la ciudad de Bucaramanga, ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, lo que ha generado desafíos significativos en la gestión de su talento humano. La empresa reconoce la importancia de contar con un equipo altamente capacitado y comprometido para cumplir con sus objetivos y mantener su competitividad en un mercado en constante evolución.

Inicialmente, se realizó un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano en CEDCO S.A.S, lo cual implica un análisis detallado de las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la adquisición, desarrollo, retención y desvinculación del personal de la empresa. El diagnóstico se llevó a cabo a través de la recopilación de datos mediante observación y conversaciones que permitirán identificar las áreas de fortaleza y debilidad en la gestión de talento humano.

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico se dieron recomendaciones y estrategias concretas para abordar las áreas de mejora identificadas. Además, se consideraron las

mejores prácticas de la industria y las tendencias actuales en la gestión de talento humano. Uno de los aspectos relevantes de es el enfoque en el diseño e implementación de herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización. En la era de la información, la capacidad de gestionar eficazmente el conocimiento y la información es esencial para la toma de decisiones y la innovación. Por lo tanto, se propuso el desarrollo de herramientas tecnológicas que faciliten el acceso, la organización y la distribución de información crítica relacionada con la gestión de talento humano.

Además, se desarrolló la implementación de algunas mejoras propuestas gracias a la precia aprobación de la Gerencia de CEDCO S.A.S, las cuales incluyen la ejecución de cambios en políticas, procedimientos y prácticas, así como la capacitación del personal y la revisión de los sistemas de información y tecnología utilizados en la gestión de talento humano. Finalmente, se diseñaron e implementación de indicadores de gestión que permitieron medir el impacto de las mejoras implementadas durante el año 2022.

Este trabajo de grado tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la gestión de talento humano en CEDCO S.A.S, una empresa que reconoce la importancia estratégica de su capital humano en un entorno altamente competitivo. La metodología utilizada combina la investigación, el análisis de datos, la tecnología y la aplicación de mejores prácticas para lograr resultados significativos que impacten positivamente en la efectividad organizacional y el logro de los objetivos empresariales.

1.Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

N°	Objetivo	Cumplimiento
1	Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano de la empresa CEDCO S.A.S.	Pg. 30
2	Formular un plan de mejoramiento al proceso de gestión de talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.	Pg.58
3	Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	Pg.101
4	Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa CEDCO S.A.S para el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano.	Pg.102
5	Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso.	Pg.95
6	Socializar con la dirección y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	Pg.100

2.Planteamiento del problema

De acuerdo con Hanif y Yunfei, el capital humano es un aspecto imprescindible para alcanzar el éxito en las organizaciones, cuestión que si no se le presta la debida atención y diligencia, será el motivo del estancamiento y desaprovechamiento de los recursos de que dispone una empresa para su solidificación en el mercado, satisfacción de sus clientes, y el mejoramiento en la calidad laboral de sus trabajadores, con las implicaciones derivadas de un personal inadecuadamente vinculado, asignado y funcional.

El Centro de Diagnóstico y Cirugía Ocular “CEDCO SAS” tiene como propósito principal mejorar la calidad de vida de toda la comunidad por medio de prácticas médicas seguras y confiables en servicios de salud visual. CEDCO SAS inició la prestación de sus servicios en el año 2003 y actualmente cuenta con 81 empleados directos y 17 indirectos que corresponden a 37 cargos dentro de la organización.

CEDCO SAS ha presentado un crecimiento acelerado a lo largo de los últimos años y esto le ha permitido ofrecer una cantidad de servicios de salud visual de gran variedad y de alta calidad, de acuerdo con la normatividad vigente, por lo que requiere que el personal que labora en la organización esté debidamente capacitado en ofrecer un trato humanizado a sus pacientes, contando con las herramientas necesarias para realizar sus funciones logrando así que la experiencia y la satisfacción de los usuarios sean óptimas.

Actualmente, CEDCO SAS cuenta con el proceso de gestión de talento humano que, de acuerdo con el análisis cualitativo realizado previamente, se ha identificado que existen algunas falencias significativas en los subprocesos de talento humano tales como: falta de definición o actualización de perfiles y responsabilidades para algunos cargos que conlleva a alta rotación del

personal, falta de seguimiento, control y desactualización en procedimientos y documentación para los subprocesos. También, se ha evidenciado deficiencias en la implementación de la evaluación de desempeño y clima laboral que está ocasionando problemas en la prestación del servicio, aumento de las quejas por parte de los pacientes, desorden en el proceso y bajo cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, CEDCO SAS es consciente de la importancia de desarrollar e implementar un plan de mejoramiento en el proceso de talento humano que permita identificar oportunidades de mejora que contribuyan a alcanzar las metas propuestas por la organización y brindar una excelente calidad en el servicio a sus usuarios y pacientes por medio de la estructuración de subprocesos de talento humano, actualización de manual de perfiles de cargo y diseño de herramientas para evaluar el desempeño del personal y gestión del clima organizacional.

3.Objetivos

3.1.Objetivo general

Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la empresa CEDCO S.A.S

3.2.Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano de la empresa CEDCO S.A.S

Formular un plan de mejoramiento al proceso de gestión de talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.

Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa CEDCO S.A.S para el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso

Socializar con la dirección y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

4. Metodología

A continuación, se presenta la metodología (ver figura 1) para el presente proyecto por fases.

Figura 1.

Metodología del proyecto

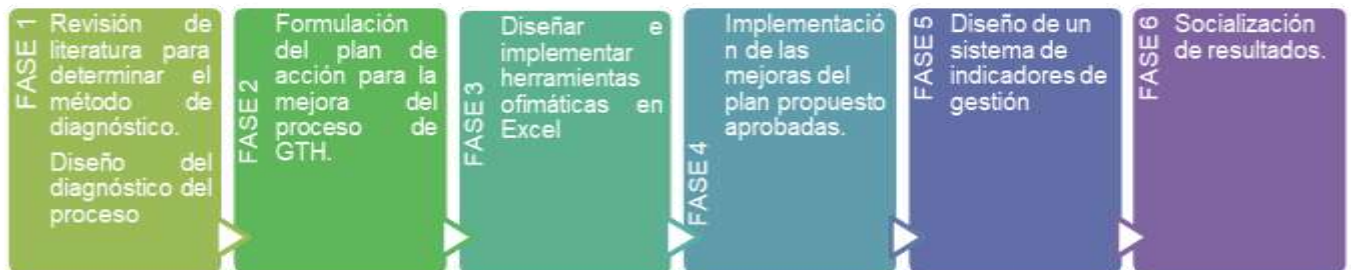


Tabla 2.

Descripción de las fases de la metodología

Fase	Actividades
1	<p>Revisión conceptual de literatura y trabajos de grado para determinación de la metodología del diagnóstico.</p> <p>Indagar la información de la estructura organizacional y subprocesos del área mediante herramientas de diagnóstico</p> <p>Análisis de la información suministrada.</p> <p>Conclusiones del diagnóstico.</p>
2	<p>Detectar las principales causas de los problemas en el área, realizada en el diagnóstico.</p> <p>Formulación de una matriz que establece Problema identificado, acción a emprender, responsable, recursos requeridos, fecha límite y entregable.</p>
3	<p>Diseñar una herramienta para la evaluación de desempeño en formato Excel</p> <p>Diseñar una herramienta para la planificación de las capacitaciones y el proceso de inducción</p>

Continuación tabla 2

4	Realizar actualización de manual de funciones y perfiles de los cargos. Elaborar el procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal Diseñar sistema de evaluación de desempeño Diseñar protocolo de evaluación de clima laboral
5	Definición de indicadores de gestión. Interpretación y análisis de resultados obtenidos
6	Diseño de diapositivas para la presentación de resultados. Correo de invitación a la dirección y personal. Presentación de resultados del proyecto.

5.Resultados esperados

Para dar cumplimiento al desarrollo del proyecto, se presenta la siguiente tabla 3 con los resultados esperados de acuerdo con cada uno de los objetivos que se plantearon para el mejoramiento de la gestión de talento humano en CEDCO SAS.

Tabla 3.

Resultados esperados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano de la empresa CEDCO S.A.S.	Diagnóstico que permita identificar oportunidades de mejora en la gestión de Talento Humano de CEDCO S.A.S.

Continuación tabla 3

Formular un plan de mejoramiento al proceso de gestión de talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.	Plan de mejoramiento teniendo en cuenta las oportunidades de mejora encontradas para la gestión de Talento Humano de CEDCO S.A.S.
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	Herramientas ofimáticas en Excel que contribuyan a la efectiva gestión de la información para la gestión de Talento Humano en CEDCO S.A.S.
Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa CEDCO S.A.S para el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano.	Procedimiento de Talento Humano CEDCO S.A.S., Manual de funciones y perfiles de los cargos actualizados, Procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, Sistema de evaluación de desempeño, Protocolo de evaluación de clima laboral, Método de identificación de estructura salarial, Plan de incentivos.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso.	Sistema de indicadores estructurado que permita el seguimiento de las mejoras implementadas en la gestión de Talento Humano en CEDCO S.A.S.
Socializar con la dirección y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	Acta de reunión con las mejoras implementadas.

6.Generalidades de la empresa

6.1.Información general

El nombre de la empresa es CEDCO SAS, su razón social es “Centro de diagnóstico y cirugía ocular”, tiene 98 empleados y 37 cargos establecidos.

6.2.Descripción de la empresa

CEDCO SAS es una institución privada con 18 años de experiencia en el tratamiento integral de enfermedades visuales, convirtiéndose así en una empresa con amplia experiencia en los servicios de Óptica, Consulta Especializada, Ayudas Diagnósticas y Cirugía Oftalmológica.

Plan estratégico

Misión

En el CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y CIRUGIA OCULAR - CEDCO, prestamos servicios especializados e integrales en salud visual, garantizando prácticas médicas seguras y confiables de elevada pertinencia técnico - científica, mediante profesionales altamente competentes y equipos e infraestructura apropiada, siempre bajo la promesa del respeto por los compromisos pactados con nuestros usuarios y clientes institucionales.

Visión

En el año 2023 el CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y CIRUGIA OCULAR - CEDCO, consolidará su crecimiento al ser reconocida como un centro de excelencia en la prestación de servicios especializados e integrales en salud visual en el oriente colombiano. Estamos dispuestos a asumir este reto por medio de una sólida estructura organizacional, el uso de tecnologías que soporten de manera confiable toda nuestra operación y el compromiso de convertirnos en el lugar donde anhelamos trabajar.

Política de calidad

En el CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y CIRUGÍA OCULAR - CEDCO, brindamos servicios especializados e integrales en salud visual a nuestros usuarios, basados en altos estándares de calidad con el fin de satisfacer y superar sus necesidades y expectativas. Mejoramos continuamente todos nuestros procesos, soportados por el compromiso y las competencias de nuestro talento humano, garantizando así el cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable a nuestra actividad.

6.2.1. Objetivos estratégicos

- a) Asegurar un crecimiento empresarial sostenible que permita solidificar nuestra operación en el entorno regional
- b) Ampliar nuestra cobertura geográfica para la prestación de servicios de salud visual.
- c) Asegurar el cumplimiento de los compromisos pactados con nuestros grupos de interés.
- d) Diversificar nuestro portafolio de servicios que permita ofrecer soluciones integrales en salud visual
- e) Generar un mayor reconocimiento e identidad de la marca “CEDCO”.

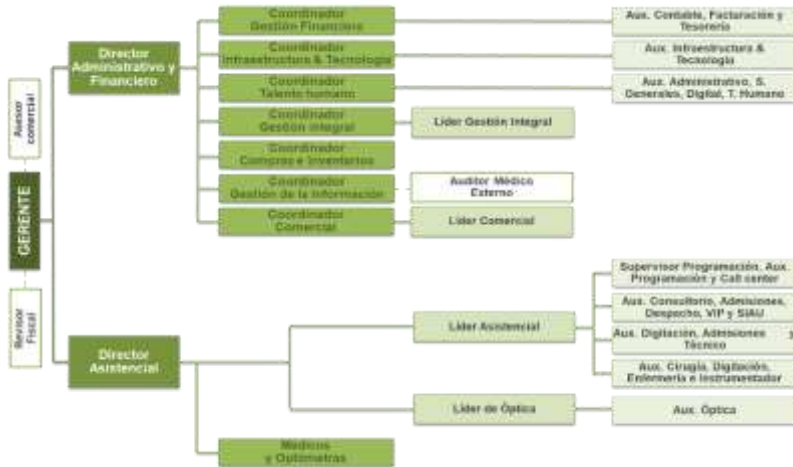
6.3. Estructura organizacional**6.3.1. Número de empleados**

CEDCO S.A.S cuenta con 81 empleados directos y 17 indirectos. Para este personal, se cuenta con turnos rotativos.

6.3.2. Organigrama

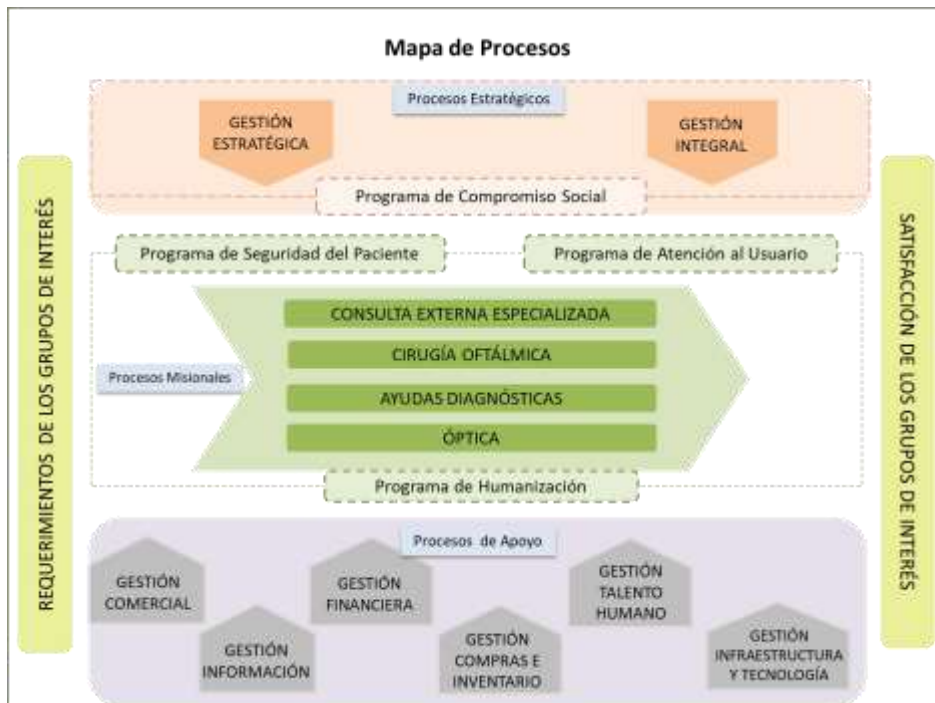
Figura 2.

Organigrama actual de CEDCO S.A.S



6.3.3. Mapa de procesos

A continuación, se presenta el mapa de procesos de CEDCO SAS en donde el proceso de gestión de talento humano se encuentra dentro de los procesos de apoyo.

Figura 3.*Mapa de procesos de CEDCO S.A.S*

6.3.4. Portafolio de servicios

El Centro de Diagnóstico y Cirugía Ocular cuenta con un amplio portafolio de servicios especializados e integrales en salud visual basados en altos estándares de calidad para satisfacer y superar las necesidades y expectativas de sus usuarios. Dentro de dichos servicios se encuentran los siguientes: a) Consulta externa, b) Exámenes de diagnóstico, c) Procedimientos quirúrgicos, d) Óptica y e) Teleconsulta de oftalmología.

7.Diagnóstico inicial

Para la realización del presente proyecto, se ejecutó un diagnóstico con el propósito de conocer el estado actual del proceso de gestión del talento humano en CEDCO SAS y así, evidenciar y analizar cada una de las falencias y aspectos por mejorar para cada subproceso y de esta manera, identificar e implementar propuestas de mejora. Mediante la aplicación de las herramientas usadas para el diagnóstico, se obtuvo información de alta relevancia que dejó en evidencia las necesidades actuales del proceso de gestión del talento humano y permitió conocer las problemáticas presentadas en cada subproceso.

7.1.Metodología del diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico, se aplicaron herramientas como entrevistas y encuestas, revisión de documentación interna del proceso de GTH con el fin de realizar el análisis de información cualitativa que permita evidenciar las necesidades reales del proceso.

El presente diagnóstico, se realizó de acuerdo con los subprocesos enunciados por Chiavenato en la octava edición del libro, Administración de recursos humanos que son: a) Planificación del talento humano, b) Perfiles y responsabilidades, c) Reclutamiento, selección y contratación, d) orientación del personal, e) evaluación de desempeño, f) desarrollo del personal, g) remuneración y clima laboral e incentivos.

A continuación, se describen las etapas para la ejecución del diagnóstico.
Etapas para le ejecución del diagnóstico

Tabla 4*Etapas para la ejecución del diagnóstico*

Etapa	Descripción
Revisión bibliográfica en la Gestión del Talento Humano.	En esta etapa, se realizó una revisión de la literatura abarcando diferentes autores para definir metodologías, instrumentos de medición e indicadores que permitan conocer el estado actual de la empresa. Se realizó la búsqueda y revisión de trabajos de grado realizados en el área de talento humano y se generaron bases teóricas con el fin de construir las herramientas a aplicar en CEDCO SAS para el desarrollo del diagnóstico.
Análisis preliminar de la empresa.	Se realizó un acercamiento a la organización por medio de reuniones y entrevistas con el Coordinador de Talento Humano, con el fin de conocer a profundidad los lineamientos (Misión, visión, valores, procesos), operaciones y demás.
Caracterización del personal.	Con apoyo del Coordinador de Talento Humano, se realiza el diseño y la formulación de un perfil sociodemográfico de todo el personal que actualmente labora en la empresa.
Revisión documental del área	En esta sección, se realizaron unas visitas a la empresa a fin de realizar una revisión documental de los subprocesos, en donde se realizaron entrevistas y reuniones con el Coordinador de Talento Humano
Elaboración de entrevista	Se efectuó una entrevista a la Coordinadora de Talento Humano con el fin de complementar la información obtenida y así, conocer a profundidad la forma en que se desarrolla cada uno de los subprocesos en la empresa.
Instrumento de evaluación.	Se diseñó una herramienta (lista de verificación y cumplimiento) aplicada a cada subproceso con el fin de identificar los subprocesos críticos para intervención, además de calificar su comportamiento.

Continuación tabla 4

Análisis de Información.	Se realizó un análisis detallado de los resultados obtenidos en el diagnóstico. A partir de eso se revisó la información cuantitativa correspondiente para cada subproceso. Se usó un instrumento de evaluación de cumplimiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa.
Conclusiones	Se determinan los principales hallazgos obtenidos en la realización del diagnóstico con el fin de encaminar las actividades a la resolución del problema encontrado.

7.1.1.Revisión bibliográfica en la Gestión del Talento Humano

Es importante para el diagnóstico revisar previamente indicadores de medición, por ejemplo en el artículo Cardona (2013) presentan una serie de elementos claves de los procesos de gestión del talento humano, lo que permite identificar planes de mejoramiento en las empresas, en este caso del sector salud, basándose en el diseño de modelos de administración o gestión y desarrollo humano en la organizaciones, tales como el análisis ocupacional, la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación integral y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo principalmente.

Para la selección de personal es necesario indagar sobre el diseño de los perfiles en correspondencia con la razón de ser de los cargos o empleos, para ello según Orlando Urdaneta Ballén (2001) se debe realizar un análisis sobre: el puesto de trabajo (análisis ocupacional), descripción de cada puesto de trabajo, tareas y operaciones, como los perfiles de cargo y de competencias.

En el reclutamiento se debe hacer los procedimientos de inducción y la reinducción, entendida la primera como el procedimiento para presentar los nuevos empleados en la

organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de las empresas, proporcionándoles la información básica sobre la empresa, para desempeñar satisfactoriamente sus labores y la reinducción se refiere al proceso mediante el cual se vuelve a hacer la inducción a los colaboradores antiguos, aproximadamente una vez al año. (Cardona, 2013)

También se debe indagar sobre la adopción de escalas salariales, al respecto Chiavenato (1996) afirma que: el equilibrio interno o consistencia interna de los salarios se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de puestos de trabajo, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos y que el equilibrio externo o consistencia externa de los salarios se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Es importante incluir la evaluación del desempeño en las encuestas definida como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro; es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos o desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo (Chiavenato, 2001).

7.1.2. Análisis preliminar de la empresa

Por medio de reuniones y una entrevista realizada a la directora administrativa de CEDCO SAS, se obtuvo el acceso a la documentación de la empresa frente a: misión, visión, historia, políticas institucionales, principios institucionales, portafolio de servicios y, dicha información se encuentra contenida en el capítulo 2. Generalidades de la empresa. Adicional a esto, en la entrevista realizada, se obtuvo la siguiente información:

La responsable del área de gestión de talento humano es también la encargada del área de compras e inventarios de la institución. Su nivel de escolaridad es pregrado (contadora pública) y su jefe inmediato es la directora administrativa y financiera. Por lo anterior, la dirección tiene gran interés en definir dicho cargo para una sola persona con el fin de realizar una adecuada gestión del talento humano.

En la empresa laboran 81 trabajadores directos distribuidos en dos (2) áreas como se muestra en la tabla 5 y 17 trabajadores indirectos contratados por prestación de servicios.

Tabla 5.

Trabajadores por área

Área	Porcentaje por área
Asistencial: auxiliares de sala, de óptica, de consultorio, de admisión y despacho, de cirugía, entre otros	71,6%
Administrativa: director administrativo y asistencial, líder asistencial, coordinador de compras y comercial, entre otros	28,4%

Para el área administrativa, se tienen definido un turno fijo de lunes a viernes (7:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 5:45 pm) y el sábado de 7:30 am a 12:00 pm equivalentes a 48 horas semanales. Para el área asistencial, se cuentan con turnos de trabajo que se distribuyen de la siguiente manera: turno 1 (7:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 5:45 pm) y turno 2 (7:15 am a 12:00 pm y 2:00 pm a 6:00 pm). No obstante, los turnos que se manejan en el área asistencial presentan variaciones permanentemente debido a atrasos que se generan durante la prestación del servicio.

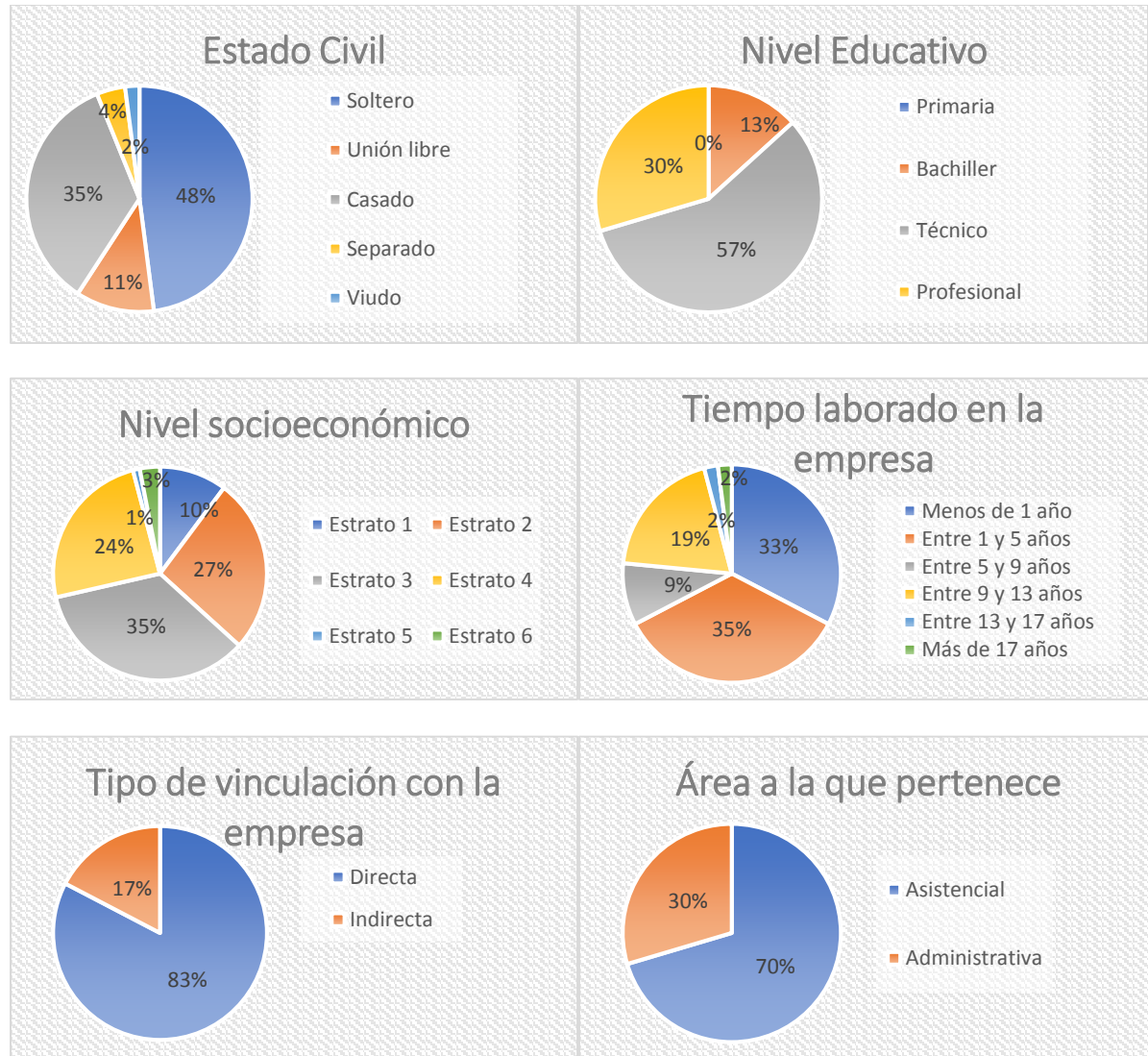
7.1.3. Caracterización del personal

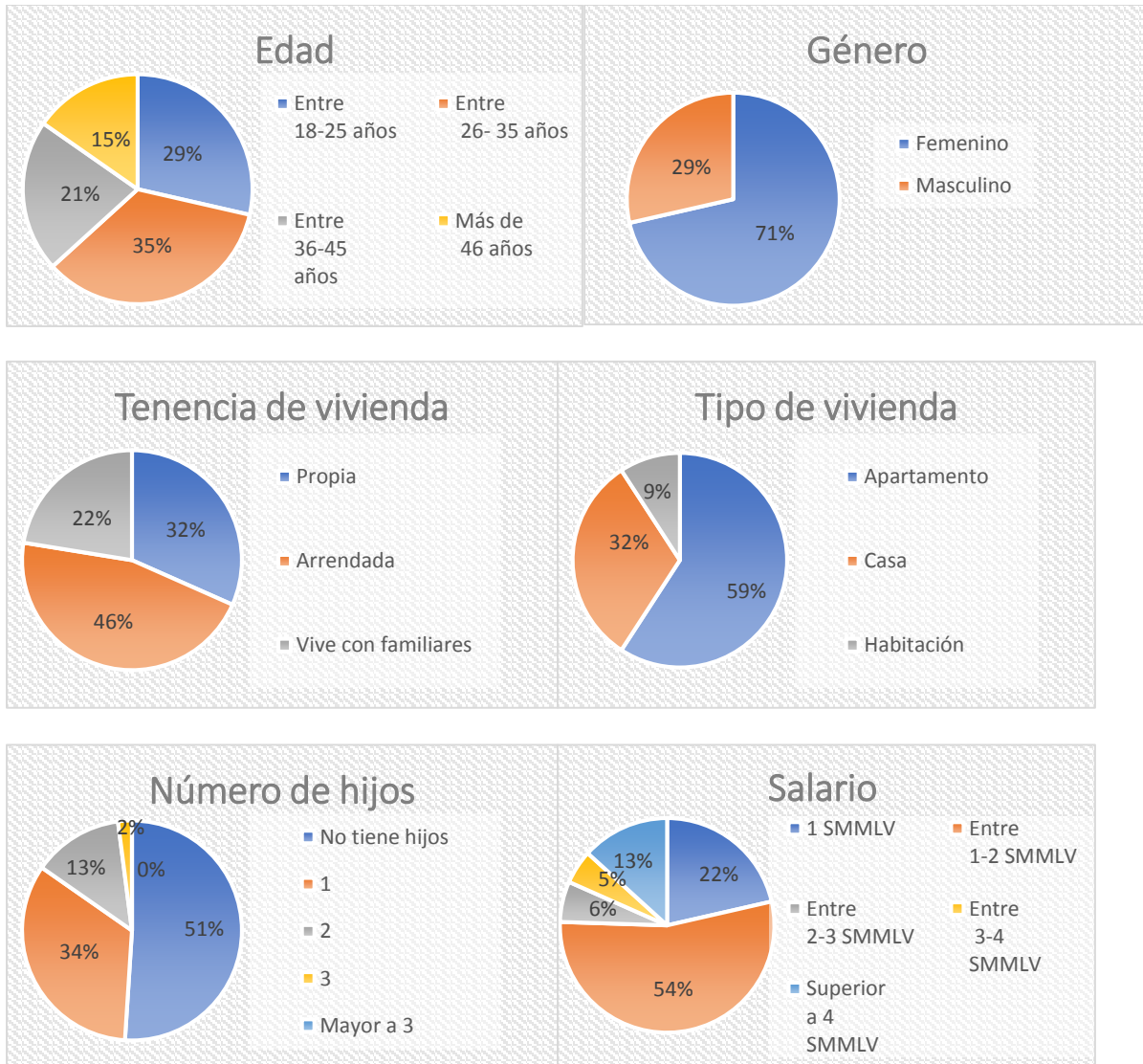
Con el fin de conocer las condiciones del personal, se realizó una encuesta (ver Apéndice A. Encuesta sociodemográfica) para determinar cómo se encuentra compuesto el talento humano

y así, determinar las necesidades que pueden ser cubiertas por medio de capacitaciones, incentivos y otros. Los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada fueron los siguientes.

Figura 4

Caracterización del personal

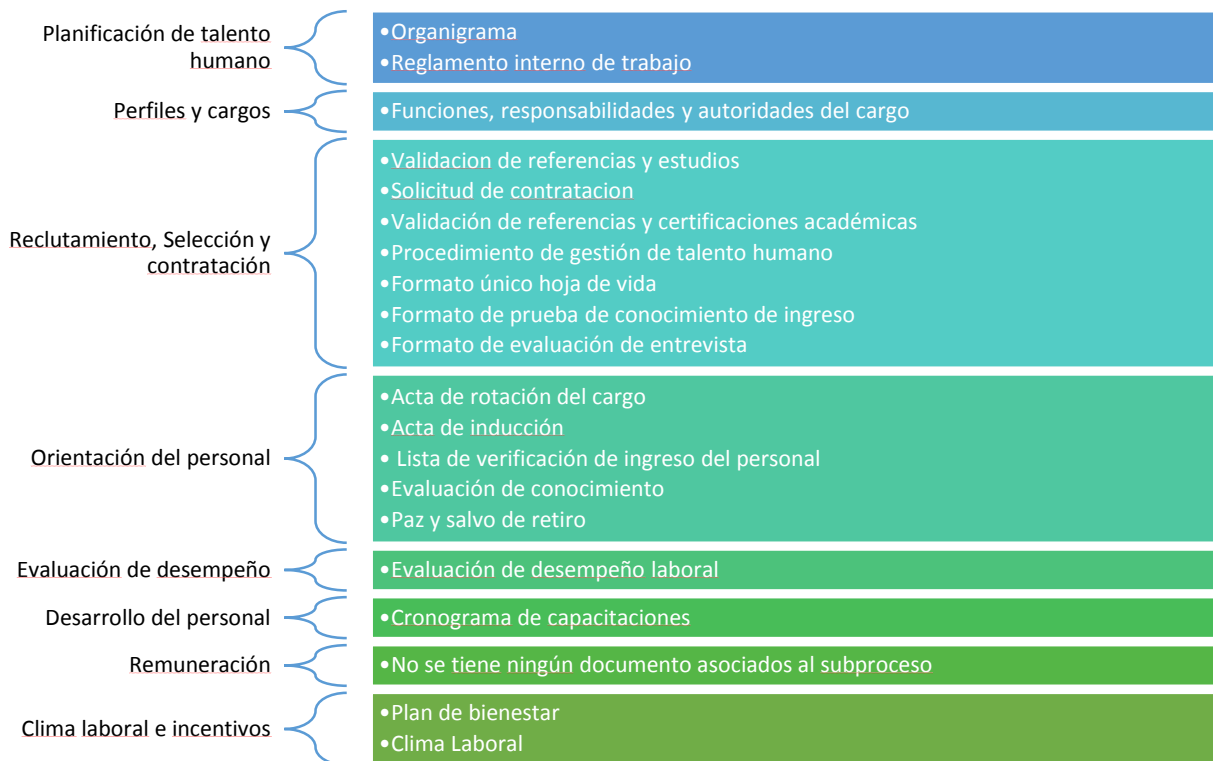




De acuerdo con los datos anteriores, en el apéndice B se compila lo encontrado para cada categoría respecto a la caracterización del personal de CEDCO SAS.

7.1.4.Revisión documental del área de Gestión del Talento Humano

Con el apoyo de la directora administrativa, se realizó la revisión de la documentación existente en el área y se consolidó la información de acuerdo con cada subproceso de talento humano como se muestra en la figura 6.

Figura 5.*Documentación por subproceso*

Cabe resaltar que la empresa cuenta con una base documental en la cual no coinciden los formatos existentes en el proceso con los de dicha base ya que se encuentran versiones anteriores, en el apéndice C se muestra la documentación existente y su descripción para cada uno de los subprocesos.

7.1.5. Elaboración de entrevista

Con el fin de identificar la forma en la cual se manejan actualmente los subprocesos de la GTH en la empresa, se realizó una entrevista a la directora administrativa de CEDCO SAS (ver Apéndice D). También se identificó que hay ausencia de mediciones para cada subproceso lo que no ha permitido que se identifiquen acciones correctivas y de mejora en el área., hay

desactualización en la documentación existente. A continuación (ver tabla 6), se muestra un resumen con los hallazgos encontrados para cada subproceso:

Tabla 6.

Descripción por subproceso

Descripción por subproceso
<p>Planificación de talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con una estructura organizacional que se ajuste a los cambios que ha tenido actualmente, ni se encuentra alineado con el objeto social de la empresa. - El organigrama actual de la empresa no corresponde a los cargos que hay actualmente - No se logra identificar con claridad los procesos de los cuales son parte los cargos.
<p>Perfiles y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se encuentra actualizado el manual de funciones de cada cargo - A su vez, se encontró que algunos de los empleados no tienen claras sus funciones, autoridades y responsabilidades a su cargo - Existe desactualización del manual de funciones para cada cargo
<p>Reclutamiento, selección y contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un manejo inadecuado teniendo en cuenta que existe una alta rotación del personal. Esta rotación se da principalmente en cargos asistenciales - El personal no se adhiere satisfactoriamente a las políticas institucionales y no culminan satisfactoriamente las etapas que se llevan a cabo.
<p>Orientación del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe alguna herramienta para realizar seguimiento a la inducción brindada - No se realiza una evaluación de conocimientos al finalizar la inducción - No existe una herramienta para evaluar el desempeño del nuevo empleado siendo una dificultad al momento del cumplimiento de las funciones asignadas.
<p>Desarrollo del personal</p>

Continuación tabla 6

-
- No se lleva un cronograma de capacitación desde el área de talento humano.
 - No se cumple a cabalidad lo propuesto en el cronograma de capacitaciones
 - No existe una herramienta que permita evidenciar su cumplimiento
 - No se encuentran definidas actividades de formación para cargos en específico y no se realiza seguimiento a cumplimiento de las funciones por parte de los jefes inmediatos.

Evaluación de desempeño

- No existe un proceso definido para llevar a cabo la evaluación de desempeño lo cual genera confusión entre los coordinadores que llevan a cabo la evaluación.
- No se realiza ninguna retroalimentación con respecto al desempeño de los funcionarios.
- No existe una herramienta que mida los resultados encontrados.

Clima laboral e incentivos

- No se encuentra estructurado un plan de incentivos en la empresa, se plantearon una serie de actividades que no han sido socializadas con los empleados.
- Desde el año 2018 no se realiza el análisis para el clima laboral, aunque se cuenta con una herramienta
- No cuenta con una política de incentivos.

Remuneración

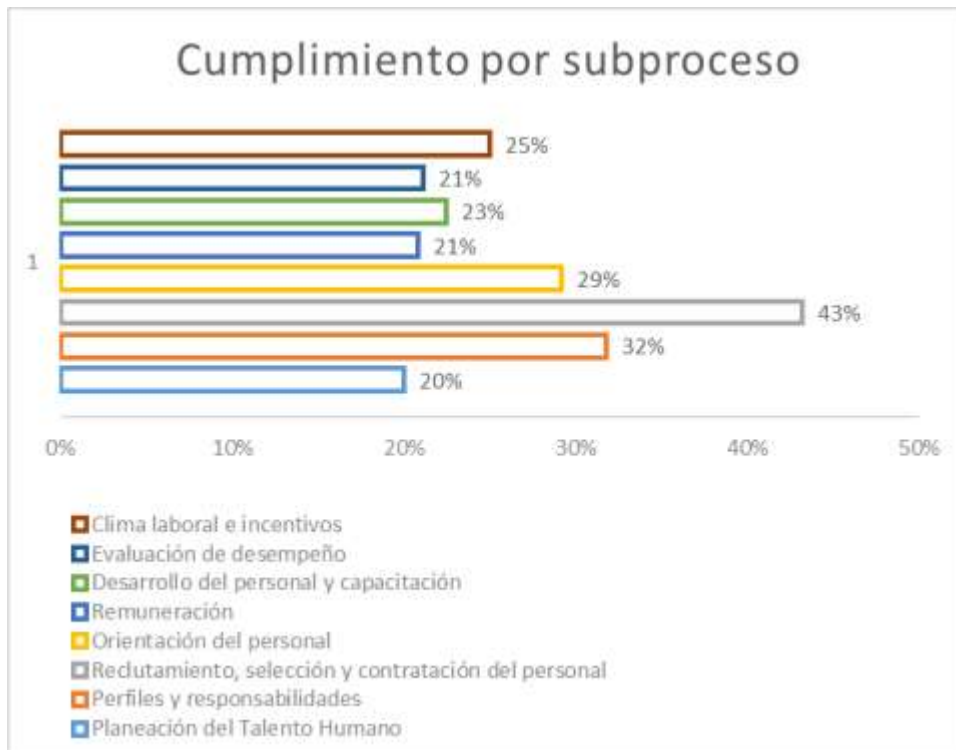
- La estructura salarial se revisa de forma anual y se hace con base a criterio de la gerencia en donde se revisan antigüedad y preparación.
 - La empresa ofrece bonos por cumplimiento de ventas en medicamentos que no se ha retomado desde el año 2020.
-

7.1.6. Instrumento de evaluación

Se aplicó con la coordinadora de talento humano un instrumento de evaluación adaptado para la valoración de los subprocesos de talento humano (planificación del talento humano, perfiles y cargos, reclutamiento selección y contratación, orientación el personal, evaluación de desempeño, desarrollo del personal, remuneración y clima laboral), la escala de valoración fue la siguiente:

- 0: No cumple.
- 1: En proceso de cumplimiento.
- 2: Se cumple parcialmente.
- 3: Se cumple en alto grado.
- 4: Se cumple completamente.

La información que se recolectó se encuentra en el apéndice E y a continuación se presentan (ver figura 6) los resultados totales para cada uno de los subprocesos. En total el cumplimiento fue del 27% una cifra notablemente baja, además como se observa en la figura 5 ninguno de los subprocesos sobrepasó el 50% de cumplimiento, el mayor porcentaje lo tiene el subproceso de reclutamiento, selección y contratación con un 43% y el de menor porcentaje fue la planeación del talento humano con un 20% de cumplimiento. Lo anterior y sin entrar a detalle muestra que el proceso de gestión de talento humano en general presenta falencias.

Figura 6.*Cumplimiento por subproceso CEDCO*

Ahora bien, de forma detallada para cada uno de los subprocesos y detallando los criterios valorados en el campo de fortalezas aquellos que cumplen, aunque sea parcialmente y en debilidades los que están en proceso o aún hace falta, se encontró (ver tabla 7).

Tabla 7.*Fortalezas y debilidades por subproceso luego de la aplicación del instrumento*

Fortalezas del subproceso	Debilidades del subproceso
Planificación del talento humano	
En este subproceso tienen establecido de forma parcial el personal de acuerdo con lo que la organización requiere	En proceso de construcción está la definición de políticas, procedimientos y presupuesto para el proceso y están en el proceso de aplicación de un procedimiento para la determinación de plantilla del personal. No se tiene establecido ningún objetivo estratégico, táctico u operativo para el proceso y no se ha desarrollado un estudio para la determinación de cargas de los puestos de trabajo.
Perfiles y cargos	
En este subproceso se cumple en alto grado el que los perfiles tengan establecido las responsabilidades del cargo y parcialmente se tienen establecido las competencias, los requisitos de habilidades, experiencia y autoridad del cargo.	En proceso de construcción para el subproceso están la definición de requisitos de formación, el establecimiento de funciones desagregando por primarias o secundarias y las exigencias físicas y mentales para el cargo. No se tienen definidos los objetivos para los cargos, no se tiene definido que exámenes médicos y ocupacionales son necesarios por cargo y no se revisan ni actualizan los perfiles de forma periódica.
Reclutamiento, selección y contratación	

Tabla 8.

Fortalezas y debilidades por subproceso luego de la aplicación del instrumento (segunda parte)

<p>En este subproceso se cumple totalmente que para el reclutamiento se reciban el número de hojas de vida esperadas y se entreviste a los candidatos luego de pasar el primer filtro. Por otra parte, en alto grado se cumple la ejecución de pruebas y parcialmente se tiene documentado el proceso.</p>	<p>En proceso de desarrollo se encuentra el seguimiento para que el proceso de reclutamiento se realice de acuerdo con lo establecido y esté debidamente documentado. Hace falta la inclusión de un test para que se aplique en el proceso, la ejecución de pruebas de simulación relacionadas con los cargos y la actualización periódica de los procedimientos del subproceso.</p>
--	--

Orientación del personal

<p>En este subproceso se cumple de forma parcial la ejecución de inducción a los nuevos empleados y la comunicación a los mismos de funciones y responsabilidades del cargo.</p>	<p>En proceso de desarrollo se encuentra el establecimiento y ejecución de procedimiento para divulgar a los nuevos empleados las políticas de la empresa y los aspectos más representativos de la planeación estratégica y la evaluación de la inducción realizada. Por último, no se actualiza de forma periódica los procedimientos relacionados con la inducción de acuerdo con los cambios que se generan constantemente</p>
--	---

Tabla 9.*Fortalezas y debilidades por subproceso luego de aplicación del instrumento (tercera parte)*

Remuneración	
Este subproceso no evidencia fortalezas	En proceso de construcción se encuentra la definición de la remuneración para cada cargo de forma clara, que involucre la asignación por méritos y el establecimiento de acuerdo con el valor base de cada cargo. Además, se encuentra en construcción el establecimiento de criterios para el aumento de salarios y el establecimiento de un plan para su revisión y actualización periódica. No se cuenta con una estructura salarial resultado de un estudio técnico en función de los cargos
Evaluación de desempeño	
En este subproceso se cumple parcialmente la aplicación periódica de la evaluación de desempeño a los trabajadores de la empresa	En proceso de desarrollo se encuentra la aplicación de la evaluación de desempeño a todos los cargos, el diseño de la evaluación en función de las competencias para cada cargo, la divulgación de la finalidad de la evaluación, la ejecución de la retroalimentación de los resultados de la evaluación y la inclusión de pares o subordinados del evaluado en el proceso. Hace falta el establecimiento de un procedimiento metodológico para la ejecución de la evaluación, realizar la autoevaluación e incluirla y aplicar acciones para mejorar de acuerdo con los resultados arrojados.

Tabla 10.

Fortalezas y debilidades por subproceso luego de la aplicación del instrumento (tercera parte)

Desarrollo de personal y capacitación	
En este subproceso se cumple en alto grado el diseño anual de un plan institucional de formación y capacitación. Además, de forma parcial se cumple la inclusión de aspectos como presupuesto, fechas, responsables, entre otros en el plan y la ejecución del seguimiento para el mismo	En proceso de construcción se encuentra la realización de un diagnóstico para inventariar las necesidades de formación, el diseño de acuerdo con esas necesidades, la ejecución y evaluación de lo que se va implementando respecto a este. Hace falta involucrar al personal para la identificación de necesidades, la contemplación de los resultados generados por la evaluación de desempeño y por el proceso de selección de personal, el establecimiento de indicadores de cobertura, la evaluación de la eficacia del plan y la implementación de indicadores relacionados
Clima laboral e incentivos	
En este subproceso se tienen establecidos canales para la atención de permisos, sugerencias y solicitudes. Además, parcialmente se cumple la definición de un plan de incentivos.	En proceso de construcción está la asignación de presupuesto para la implementación del plan de incentivos. Hace falta realizar una revisión periódica de la evaluación de la clima laboral, la implementación de acciones relacionadas a ésta, la conformación de una organización sindical y la identificación del nivel de autonomía necesario respecto a la misma

7.1.7. Análisis de información

En esta etapa del diagnóstico se recopiló información cuantitativa para cada uno de los subprocesos del área de talento humano que sustente las problemáticas encontradas en las etapas anteriores, se muestra dicha información en la tabla 11.

Tabla 11.*Información cuantitativa recopilada (primera parte)*

Información cuantitativa recopilada por subproceso
Planeación del talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • La planeación se lleva a cabo sin ningún método específico, el 100% de los nuevos ingresos no ha sido planeado, se contrata nuevo personal cada vez que el coordinador de área lo demanda • Actualmente no se lleva control en la empresa en cuanto a renovación de contratos • No existe ningún registro del tiempo por ausentismo de los trabajadores, únicamente se registra la novedad (vacaciones, permisos o incapacidades) en un archivo Excel
Perfiles y responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se tienen definidas funciones, responsabilidades y autoridades para el 60% de los cargos existentes. • En el organigrama el 100% de los cargos se encuentra desactualizado • La cantidad de incapacidades mes a mes es elevada por lo que otros trabajadores tienen que cubrir las funciones de quienes solicitan incapacidad, en cifras fueron: en el mes de septiembre 13 empleados, mes de octubre 17 empleados, mes de noviembre 19 empleados, mes de diciembre 5 y mes de enero 7 empleados (pero fueron meses donde el personal salió a vacaciones), la mayor cantidad de incapacidades se presentan en el área asistencial que es el 70% del personal
Reclutamiento, selección y contratación de personal
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente solo se cuenta con 1 fuente para la recepción de hojas de vida por lo cual en ocasiones no se puede contratar perfiles adecuados para el cargo • En el último mes solo se cubrió el 13% de las vacantes que se publicaron en el mismo periodo de tiempo • El promedio cuatrimestral de personas que superan todas las etapas del proceso de selección es 4, las vacantes que se mantienen publicadas en promedio por mes son 16

Tabla 12.*Información cuantitativa recopilada (segunda parte)*

Orientación del personal

- En promedio cuatrimestral de personas contratadas por mes es 4, estos inician periodo de prueba, sin embargo, solo el 31% de los nuevos ingresos los superan, en diciembre de los 3 que ingresaron ninguno lo superó
- En promedio por cuatrimestre 44% de los descargos (casi la mitad) se presentan con trabajadores de antigüedad menor a un año los cuales representan el 33% del personal, el 66% restante se presenta con los demás trabajadores con antigüedad superior a un año (la máxima antigüedad supera los 17 años)
- Por mes en promedio renuncian 5 empleados
- No se realiza ninguna evaluación de la eficacia del proceso de inducción

Remuneración

- No se tiene establecido para ningún cargo una estructuración salarial específica de acuerdo con las características de este, solo se tiene en cuenta antigüedad y formación
- No existe documentación para este subproceso

Evaluación de desempeño

- No se está aplicando actualmente la evaluación de desempeño, aunque se cuenta con un formato, pero está desactualizado

Desarrollo de personal y capacitación

- En promedio cuatrimestral se realizan el 22% de las capacitaciones programadas o planeadas por el área de talento humano, en el último cuatrimestre de las dos planeadas ninguna se realizó
 - Las capacitaciones se dirigen hacia el personal contratado de forma directa los cuales conforman el 83% del personal, para el 17% restante no se contempla ningún tipo de formación
 - Ninguna de las temáticas incluidas en las capacitaciones se establece de acuerdo con un diagnóstico de necesidades, todas se establecen de acuerdo con el criterio del encargado del área de talento humano
-

Tabla 13.*Información cuantitativa recopilada (tercera parte)*

Clima laboral e incentivos

- Se contempla solo al 83% del personal que corresponden a los empleados de forma directa en el plan de bienestar
 - En promedio participan 81% de las personas en las actividades programadas del plan de bienestar. Del total de mujeres, el 90% participan en dichas actividades, en cuanto al total de hombres solo participan el 71%, lo anterior indica mayor participación de las mujeres en las actividades para lo corrido del año 2022.
 - Se llevaron a cabo 67% de las actividades programadas en el plan para el año 2022
 - Para al año 2020, última vez que se aplicó la encuesta de clima laboral el porcentaje de promedio de satisfacción laboral fue del 86,6%
-

Adicionalmente y como parte complementaria del análisis de la información, se construyó el diagrama de Ishikawa como se presenta en la figura 7 para el proceso de gestión de talento humano de la empresa contemplando todos los subprocesos.

Figura 7.

Diagrama de Ishikawa gestión de TH



7.1.8. Conclusiones del diagnóstico

Luego de la ejecución de cada una de las etapas planteadas para el diagnóstico, se realiza una síntesis de las principales fallas encontradas en los subprocesos de la gestión de talento humano para la empresa:

Los resultados luego de la aplicación del instrumento de evaluación arrojan que en total existe un cumplimiento del 27% una cifra notablemente baja, además ninguno de los subprocesos sobrepasó el 50% de cumplimiento, el mayor porcentaje lo tiene el subproceso de reclutamiento, selección y contratación con un 43% y el de menor porcentaje fue la planeación del talento humano con un 20% de cumplimiento. No existe actualmente una estructuración del proceso de planeación de talento humano, no se cuenta con una planificación ni con un método para determinar la plantilla de personal requerida en la empresa, no se tiene control de la contratación

ni seguimiento de ausentismos, en general no se encuentra documentado ni actualizado el subproceso

Falta definir perfiles y responsabilidades para el 40% de los cargos presentes en el organigrama, hace falta una adecuada especificación (funciones desagregadas primarias o secundarias, exigencias físicas o mentales, requisitos de formación, entre otros) y actualización de los cargos y algunos empleados desarrollan funciones no propias del cargo a causa de ausencias de otros trabajadores. Solo se cuenta con una fuente para la recepción de hojas de vida de los candidatos, en el último mes solo se cubrieron 13% de las vacantes requeridas y un reducido número de candidatos concluyen todas las etapas de selección. Además, hace falta estructurar y actualizar de forma más precisa los procedimientos del subproceso

El 31% de los nuevos ingresos que inicia el periodo de prueba lo superan o terminan. Falta actualizar, especificar y comunicar a los nuevos ingresos aspectos como las funciones y responsabilidades del cargo, políticas de la empresa, misión, visión, etc. Por último, no se cuenta con una evaluación para determinar la eficacia de la inducción. El subproceso de remuneración no cuenta con ningún tipo de documentación que lo soporte, no existe un método para el establecimiento de la estructuración salarial este se realiza a consideración de la gerencia quien lo establece por criterios de antigüedad y formación de forma anual y no se realiza una revisión y actualización periódica de acuerdo con los cargos presentes en la empresa

Aunque se cuenta con un formato para la evaluación de desempeño, este se encuentra desactualizado y no incluye elementos como las competencias específicas de cada cargo, la autoevaluación del trabajador y la evaluación de los subordinados y los pares. Además, no se comunica la finalidad de la evaluación, no se establecen acciones de mejora, ni se retroalimenta al trabajador respecto al resultado. Solo se ejecutaron el 22% de las capacitaciones programadas para

el año 2022 y no se incluye a la totalidad del personal (se incluye el 83% que son los contratados de forma directa). Además, no se realiza un diagnóstico de las necesidades respecto a las temáticas para planear las capacitaciones, estas se establecen de forma arbitraria

En el subproceso de clima laboral e incentivos se ejecutaron para el 2022 el 67% de las actividades programadas en el plan y no participaron la totalidad de empleados, además no se contempla la participación de todo el personal solo los contratados de forma directa. Asimismo, falta asignar presupuesto para la implementación del plan de incentivos y falta realizar una revisión periódica del clima laboral, aunque se cuenta con un formato para su evaluación este no se implementa ni actualiza desde 2020

Por último, en general no se cuenta con indicadores para realizar seguimiento a los subprocesos, habitualmente lo que se hace es realizar registros en formatos de Excel que se encuentran desactualizados y que no se alimentan de forma constante generando bases de datos con vacíos que no permiten realizar un adecuado seguimiento.

8.Marco de referencia

8.1.Marco de antecedentes

Estudios titulados “Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia” realizado por Ardila Hernández y Zambrano Puerto en el 2018 muestra la reestructuración del área de recursos humanos mediante la estandarización, documentación, medición y mejorando los diferentes procesos involucrados, partiendo de la realización de un diagnóstico detallado que le permitió conocer el estado inicial del área en los Bomberos de Bucaramanga, en este proyecto realizaron

mejoramientos en los subprocesos e indicadores de gestión para que, una vez implementadas las mejoras diseñadas, se pudiera medir el cumplimiento de los objetivos planteados para el área y tomar acciones sobre los resultados. (Ardila Hernández & Zambrano Puerto, 2018)

El trabajo realizado por Luis Carlos Almeida Montero en el 2015, titulado “Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la E.S.E hospital integrado San Pedro Claver de Mogotes” tenía como objetivo el diseño de un manual de funciones y responsabilidades y la documentación de los procesos que se realiza en el departamento de talento humano, para dar cumplimiento a los objetivos utilizaron investigación descriptiva-analítica y la recolección de la información por medio de la observación directa e implementación de instrumentos como las entrevistas y encuestas semiestructuradas para diseñar estrategias de mejoramiento en dicha institución.

En el año 2017 con el estudio titulado “Reclutamiento, selección e inducción del personal en Inciteco S.A.S” el cual fue elaborado por Juan Sebastián López quien guío esta investigación con el objetivo de proponer el mejoramiento de la administración del recurso humano de la sociedad a través de la implementación de técnicas de divulgación efectiva, selección e inducción del recurso humano. Este estudio trajo como resultado el Diseño del manual de funciones, definición de estrategias y fuentes de reclutamiento, estableció un plan de selección junto con los criterios para elegir al mejor candidato y finalmente un plan de inducción.

El estudio realizado por Marcia Fernanda Mejía Crespo en el 2012 “Diseño de indicadores como herramienta para medir la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del Hospital Santa Inés” tenía como objetivo ajustar el plan del talento humano a la planificación estratégica de la institución y desarrollar un plan para la gestión y administración del talento humano. Este estudio trajo como resultado el diseño de indicadores

que aporten una visión más amplia y que permita evaluar diversos aspectos de la gestión del talento humano. Para poder llegar a estos resultados, se realizó un análisis DOFA y la aplicación de encuestas a pacientes y familiares que se encontraba en el hospital Santa Inés.

Por otra parte, González en el 2019 desarrolló propuestas de mejora en el área de TH a fin de potencializar la fuerza laboral y evitar la rotación de personal, en el proyecto establecían un plan de capacitaciones adecuado a la organización y analizaban el plan de incentivos, para ello estandarizaron los procesos con el fin de soportar el cumplimiento de objetivos.

Mediante la revisión de antecedentes se concluye que existen diferentes formas de abordar el mejoramiento de los procesos de talento humano, sin embargo, el tipo de estrategia a utilizar dependerá de las condiciones de la empresa y el personal, también de los avances y estado del mismo, así como las necesidades de los subprocesos, ejemplo de ello son las empresas grandes que necesitan un proceso de reclutamiento y selección de personal más preciso y metódico que empresas de tamaño mediano o pequeño, en otras se realizaron estandarizaciones a procesos o diseñaron herramientas en el plan de capacitaciones de la entidad.

8.2.Marco teórico

8.2.1.Gestión de talento humano

El talento humano, ha sido reconocido por varios autores como el potencial que tiene un individuo para alcanzar altos niveles de logro dentro de una organización (Tansley, 2011). De acuerdo con Gagné (2000), se afirma que el talento se encuentra en pocas personas que son capaces de destacar en medio de un grupo de trabajo, pero lo complementa al decir que también puede ser resultado del aprendizaje y la experiencia, por lo que son dos aspectos muy relevantes para generar competencias en los trabajadores, los cuales son el motor principal de toda empresa.

McKinsey & Company (1997), estableció que la Gestión del Talento Humano, es un proceso estratégico que ayuda a las empresas a la toma de decisiones relevantes, ya que ayuda a atraer y retener personal cualificado de tal manera que su desempeño sea productivo, por lo que, a su vez, tener individuos que impacten en las organizaciones hace exista mayor competencia por la diversidad de productos, servicios, la calidad y entre otros parámetros.

8.2.2. Procesos de la gestión de talento humano

James Perry en el 2015, definió *la gestión estratégica del talento humano (GETH)* como “el proceso de vincular la función del recurso humano como objetivos estratégicos organizacionales, con el fin de mejorar el desempeño”, y años más adelante Sanabria (2017) agrega que la GETH debe que estar orientada al cumplimiento a tres objetivos intermedios: efectividad en la política del personal, empoderamiento de los servidores estatales y creación de una cultura del desempeño en toda la organización, esto permitió la creación de un nuevo modelo de gestión, el cual valora al cliente interno como un sujeto autónomo, capaz de auto gestionarse y que busca la creación de cargos con funciones que permitan la flexibilidad, e incentiven la búsqueda de acciones innovadoras y efectivas (Pulido, 2015).

Los procesos de Gestión del Talento Humano han ido evolucionando a través de los años, por lo que diversos autores han establecido sus teorías de acuerdo con las condiciones y características de la época o en el análisis de postulados pasados; entre los procesos más destacados se puede encontrar los siguientes:

8.2.3. Diseño de cargos

De acuerdo con Chiavenato (2002), el diseño de cargos es la especificación del contenido de la metodología de trabajo y de las relaciones que deben tenerse en cuenta entre cargos para cumplir con los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como el cumplimiento de

responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo. En este proceso se incluye la descripción detallada de las actividades que un individuo debe desarrollar, por lo que se diseñan procedimientos de trabajo y se establecen las condiciones que se deben cumplir durante el ejercicio de las labores. El diseño de cargos se encuentra basado en la definición de cuatro condiciones básicas:

- Se debe tener en cuenta el conjunto de actividades, tareas o atribuciones que el personal tiene que realizar.
- Es necesario establecer cómo se deben desempeñar las responsabilidades asignadas.
- Se debe dejar una línea de mando en caso de reportar el cumplimiento, dudas, requerimientos y aspectos relacionados con el cargo.
- Se debe establecer si se tiene personal a cargo y cómo debe supervisarlo. (Arrobo, 2013)

8.2.4. Planificación de talento humano

La planificación del talento humano es considerada como uno de los procesos con mayor flujo de información, ya que la gerencia debe asegurar un número suficiente de puestos de trabajo y de talentos idóneos para la compañía, de tal manera de dichos cargos sean congruentes con las necesidades organizacionales. Chiavenato (1999), logró compilar los diferentes modelos de planeación, dentro de los cuales se encuentra el “Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio”, el “Modelo basado en segmentos de puestos”, el “Modelo de gráfica de reemplazo”, el “Modelo basado en el flujo de personal” y el “Modelo de planeación integrada” (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

8.2.5. Reclutamiento, selección y contratación del personal

El reclutamiento, es definido por Dolan et al (2007), como el propósito de obtener un número suficiente de candidatos altamente cualificados, los cuales cumplen con las necesidades a

cubrir dentro de las diferentes vacantes disponibles para la selección de la persona idónea para ser contratado a un determinado cargo.

Los fines del reclutamiento van desde la determinación de las necesidades actuales y futuras de personal, hasta el suministro de individuos para ingresar al proceso de selección y el aumento de tasa de éxito en la elección de personas con características adecuadas que no pasen a ser de excesiva o insuficiente cualificación. En este proceso se debe tener en cuenta que es necesario disponer de estrategias de atracción y de una serie de pasos lógicos que les permitan a las personas el sentirse interesados por ocupar determinado cargo. (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuller, 2007)

8.2.6. Selección del personal

Armas et al (2017), establecieron que la selección de personal, es aquel conjunto de pasos lógicos cuyo objetivo es la evaluación de los candidatos para la obtención del personal más idóneo para la ocupación de un determinado cargo; cada organización debe realizar este proceso de acuerdo a las particularidades de su contexto, pero puede guiarse por el siguiente orden de actividades: establecer la necesidad de vacante, planear el reclutamiento y la forma de selección, realizar convocatoria a los postulantes, recepción de candidaturas, preselección, realización de entrevistas y pruebas, comparación de candidatos, verificación de referencias, toma de decisiones, comunicación a postulantes, elaboración de informe de resultados, proceso de inducción a personal nuevo, desarrollo, retención y separación.

8.2.7. Gestión y evaluación del desempeño

La gestión y evaluación del desempeño, es un proceso a partir del cual se identifican por medio de una serie de herramientas el desempeño de los empleados de acuerdo con las funciones asignadas con lo cual se puede posteriormente plantear planes de acción para la mejora de los

puntos débiles identificados de tal forma que se contribuya en el mejoramiento en el proceso y por tanto en el aumento de la productividad de la empresa (Armas, Llanos, & Traverso, 2017), de acuerdo con Chiavenato (1999), es un proceso que debe estar basado en los siguientes principios:

- La gestión y evaluación del desempeño debe estar ligada al desarrollo del personal.
- La valoración debe ser acorde a la información relevante del cargo o puesto de trabajo.
- Se deben tener objetivos definidos del proceso.
- Se debe contar con la participación de todo el personal.
- El planteamiento de acciones de mejora serán el punto inicial para el crecimiento organizacional.

Existen diversos métodos para la evaluación del desempeño dentro de los cuales se encuentra la evaluación por escalas de gráficas, la investigación de campo, la evaluación por resultados, la elección forzosa o la de incidentes críticos (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

8.2.8. Capacitación del personal

De acuerdo con Munch, Galicia, Jiménez, Pedronni & Patiño (2012), la capacitación del personal es un proceso en el que se busca definir un cambio de conducta en los individuos por medio de la experiencia; por lo cual, los cambios deben generar externalidades positivas para una empresa, lo cual puede traducirse en innovación, mejoramiento de procesos, optimizaciones, rentabilidad de la compañía, entre otros.

Según Dolan (1999), los principios del proceso de capacitación de personal son los siguientes: Se debe alinear con la estrategia de la organización, Es necesario elaborar el programa de capacitación a partir de las necesidades de la empresa y del personal, Se debe tener en cuenta a todo el personal, Es relevante garantizar el cumplimiento de las competencias esperadas para los

empleados actuales y futuros, Se debe asegurar la motivación del personal, mostrando el compromiso de la alta dirección y demás encargados de este proceso.

8.2.9.Indicadores de gestión y desempeño o KPI:

Son indicadores que ayudan a determinar si las estrategias planteadas están encaminadas al cumplimiento de objetivos y metas de una organización por tal motivo son herramientas muy importantes para la toma de decisiones, las características principales de estos es ser: medibles, cuantificables, específicos, temporales y relevantes. (Roncancio, 2018)

9.Plan de mejoramiento

9.1.Procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal

Luego de mencionar los diferentes cargos de los funcionarios internos y externos de la empresa, dentro de CEDCO se aplican varios procedimientos para encontrar a las personas que cumplan con los parámetros requeridos para cumplir con el perfil del cargo y las funciones establecidas en cada uno de los manuales de funciones. Los cambios realizados en los procedimientos se actualizaron en las fechas que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 14.

Descripción de los cambios realizados en los procedimientos

VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS	FECHA
30	Actualización del documento.	9/10/2018
31	Actualización de: Políticas de operación, selección contratación y retiro del personal, verificación seguimiento y control al personal, capacitaciones y rotaciones al personal, derechos y beneficios al personal	20/11/2021

Continuación tabla 14

32	Documentación cuota máxima de aprendices de optometría	31/01/2022
33	Actualización revisión presentación personal	30/09/2022
34	Actualización manejo de capacitaciones internas y externas	22/02/2023
35	Actualización revisión de presentación personal	25/02/2023

El procedimiento aplica desde la necesidad del personal pasando por convocatoria y contratación del personal, abarcando evaluaciones de desempeño y evaluaciones de clima laboral, y finaliza con el retiro de colaborador. No aplica para personal contratado por prestación de servicios o tercerizados.

Políticas de operación

- En caso de presentarse contrataciones de carácter urgente, se debe priorizar por parte de Talento Humano la realización de este conjunto de actividades inmediatamente sea solicitada la vacante.
- Para las contrataciones urgentes, la primera opción debe ser la revisión del banco de Hojas de Vida para agilizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Quincenalmente se realizarán las rondas de aseo y serán una herramienta al momento de verificar y evaluar el desempeño de los auxiliares de servicios generales, para la realización de esta ronda, se hará uso de una lista de chequeo que permitirá validar el cumplimiento de cada uno de estos puntos.
- Los EPP se suministran a los empleados al momento de ser contratados, y se entregan según las necesidades del cargo y será responsabilidad de SST velar por su cumplimiento; sin

embargo, será Talento Humano el encargado de archivar las actas de entrega de EPP con copia anexa de la ficha técnica del producto.

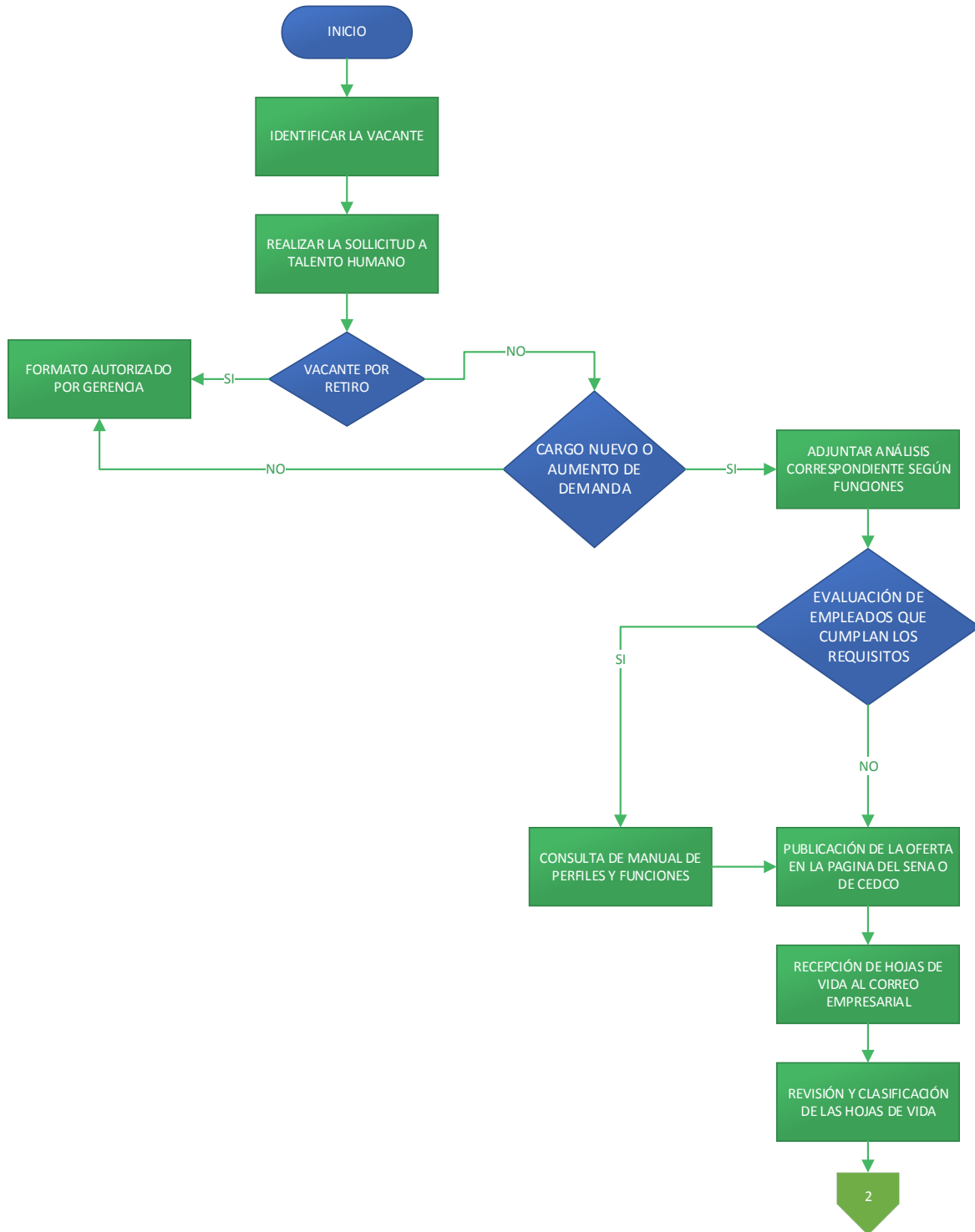
- La asignación de permisos se realizará de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno de trabajo, de existir alguna eventualidad o solicitud extemporánea, se deberá consultar directamente con el coordinador del proceso para revisar la pertinencia y aval del permiso.
- El manejo de las incapacidades médicas se realizará de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno de trabajo, es importante tener en cuenta que las incapacidades médicas, deben ser notificadas por correo electrónico y entregadas máximo 24 horas después. Todas las incapacidades deben ser expedidas por la EPS a la que pertenece el empleado.
- Será responsabilidad de cada empleado el orden y limpieza de los activos fijos entregados mediante acta, tales como: el escritorio, cajones, equipos biomédicos y computador. Estas condiciones también serán evaluadas mediante rondas de verificación por parte de Talento Humano y/o Coordinador del proceso.
- El uso del celular dentro de las instalaciones de CEDCO SAS está prohibido, estos deberán ser guardados junto con los demás objetos personales en el locker ubicado en la entrada al inicio de cada jornada (mañana o tarde). La línea 313-881-2991 quedará habilitada para recibir cualquier tipo de información urgente y por ende podrá ser informada a familiares de los empleados.
- El uso del celular está permitido para los directores, Coordinadores de proceso, Líderes y personal que por sus funciones se encuentra autorizado previa solicitud a Talento Humano.
- El personal que regrese de una incapacidad superior a 20 días o de licencia de maternidad, tendrá tres 3 días de reinducción al cargo, y se le realizará entrega de las funciones.

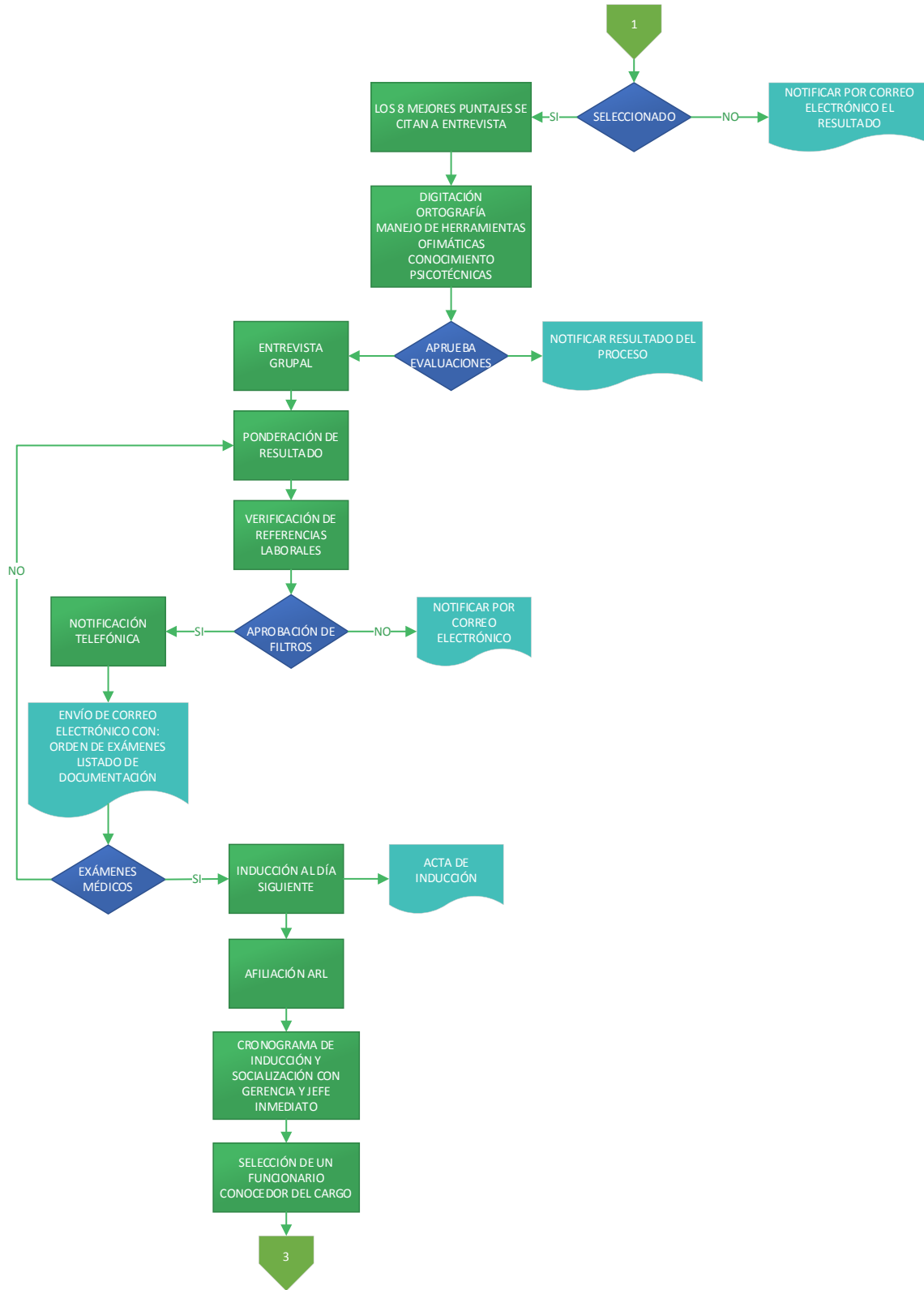
Adicionalmente, se debe realizar los exámenes post incapacidad o después de las licencias de maternidad.

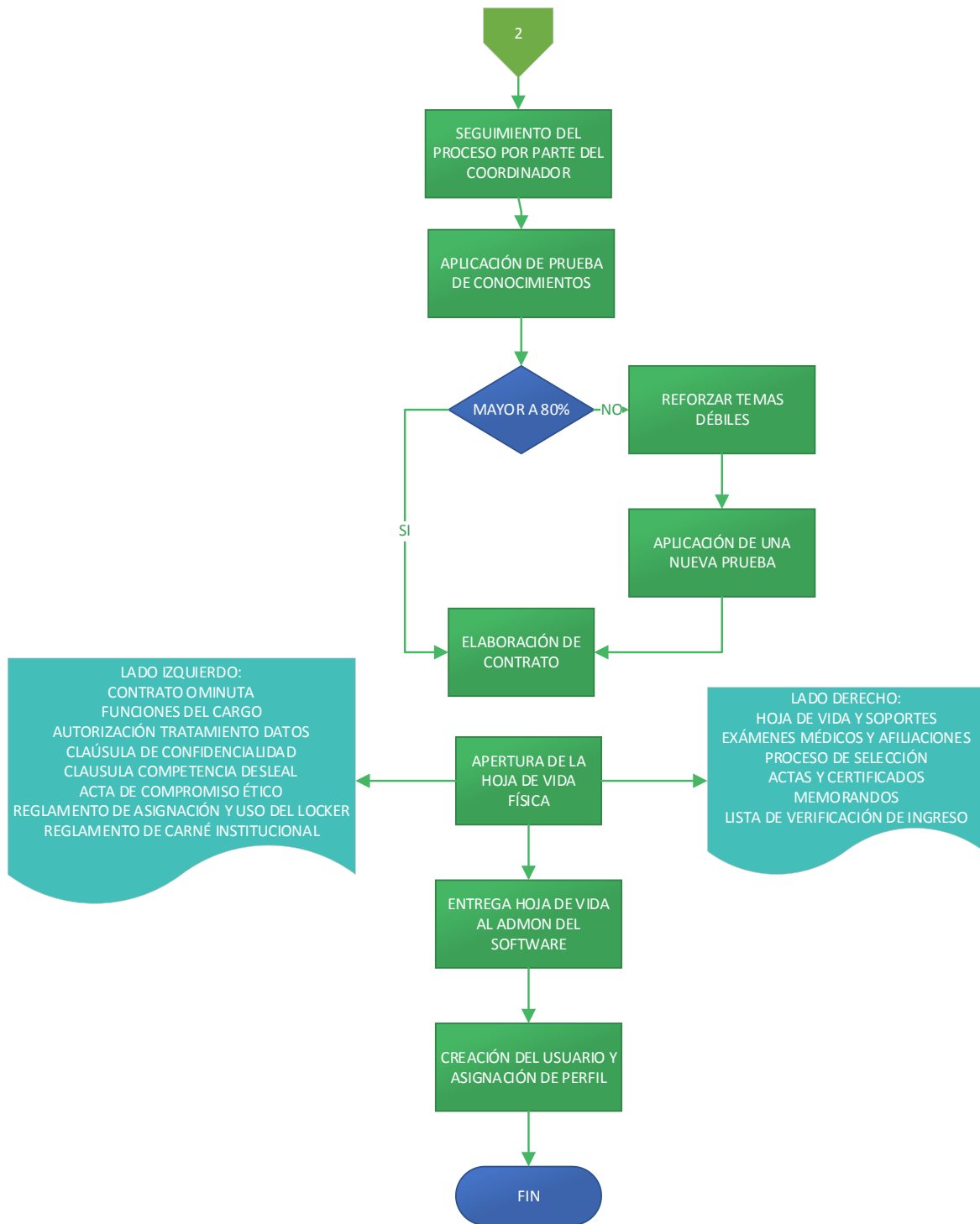
- Si se evidencia la necesidad de modificar o incluir funciones del algún cargo, el Coordinador del proceso deberá enviar correo interno a Talento Humano, informando el cambio o la actualización requerida. Talento Humano en un plazo no mayor a 3 días hábiles, para realizar dichos cambios y dar respuesta al correo con las nuevas funciones.
- En caso de que un empleado manifieste sentir algún tipo de acoso laboral, podrá acudir al Comité de Convivencia Laboral quien orientará, evaluará, mediará y solucionará toda conducta considerada como acoso, dando así cumplimiento a la Resolución 652 de 2012.
- Con el fin de mostrar los avances en la gestión de Talento Humano y verificar el cumplimiento de las actividades del procedimiento se presentarán a Gerencia y/o equipo de direccionamiento los siguientes informes:
 - Rotaciones realizadas a la fecha
 - Cumplimiento del cronograma de capacitaciones
 - Cumplimiento del plan de bienestar
 - Contratación de personal
 - Actualización o Creación de Políticas de Talento Humano
 - Saldo de horas del personal
 - Monitoreo de indicadores
 - Avance en el cumplimiento del PAMEC

Figura 8.

Procedimiento de selección, contratación e inducción de personal







En el diagrama de proceso se describen todas las fases por las que debe atravesar un aspirante al cargo que se requiere. La empresa no contaba con diagramas de procesos de ningún tipo, la inclusión de estos hace más fácil y sencilla su comprensión por parte de los funcionarios y

esto disminuirá la probabilidad de hacer un reproceso causado por la falta de claridad de la ejecución de este. Se generó una versión editable (ver Apéndice F) para que la persona encargada de registrar las modificaciones pueda realizarlas sin ningún inconveniente y también llevar un control de actualización de los procesos y el encargado pueda dar a conocer a los implicados en cada uno de estos las modificaciones.

En los diferentes procesos de la empresa se pueden presentar algunas excepciones como:

- Pruebas de ingreso: Si el candidato laboró en CEDCO SAS en un periodo no mayor a seis (6) meses y cuenta con previo aval del coordinador del proceso, no se realizarán pruebas de ingreso.
- Tiempo de inducción: Si el candidato laboró en CEDCO SAS en un periodo no mayor a (1) año e ingresó a ocupar el mismo cargo en el que se encontraba, se realizará la inducción al cargo en un período de tres (3) días.
- Si el candidato laboró en CEDCO SAS en un periodo no mayor a (1) año e ingresó a ocupar un cargo diferente al que se encontraba, se realizará la inducción teniendo en cuenta los tiempos descritos en el formato de Tiempos de capacitación y rotación
- Si el candidato laboró en CEDCO SAS en un periodo mayor a (1) año e ingresó a ocupar un cargo diferente o igual al que se encontraba, se realizará la inducción teniendo en cuenta los tiempos descritos en el formato de Tiempos de capacitación y rotación.

9.2.Manual de funciones y perfiles del cargo actualizados

En este apartado del plan de mejoramiento se hizo la revisión de cada uno de los manuales de funciones existentes en la base de datos de CEDCO, donde se encontraron varios de estos desactualizados, repetidos y otros obsoletos. Inicialmente se modificó el organigrama con los cargos vigentes en el presente año, luego siguiendo este orden se realizó la modificación de las

funciones y perfiles del cargo necesarias, para que así de forma más organizada la empresa pueda tener acceso a esta información y evitar confusiones al momento de utilizar estos manuales para los procesos de contratación de personal y seguimiento de los cargos de los diferentes funcionarios. A continuación, se presenta el esquema utilizado para el diligenciamiento de todos los manuales de funciones de CEDCO (ver Apéndice G):

Figura 9.

Esquema del manual de funciones

NOMBRE DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Proceso:	Jefe Inmediato:
Fecha actualización:	Supervisa a:
MISIÓN DEL CARGO	
FUNCIONES DEL CARGO	
Funciones Estratégicas	
Funciones Específicas	
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidades del Cargo	
Responsabilidades del equipo de direccionamiento	
Responsabilidades como líder de proceso	

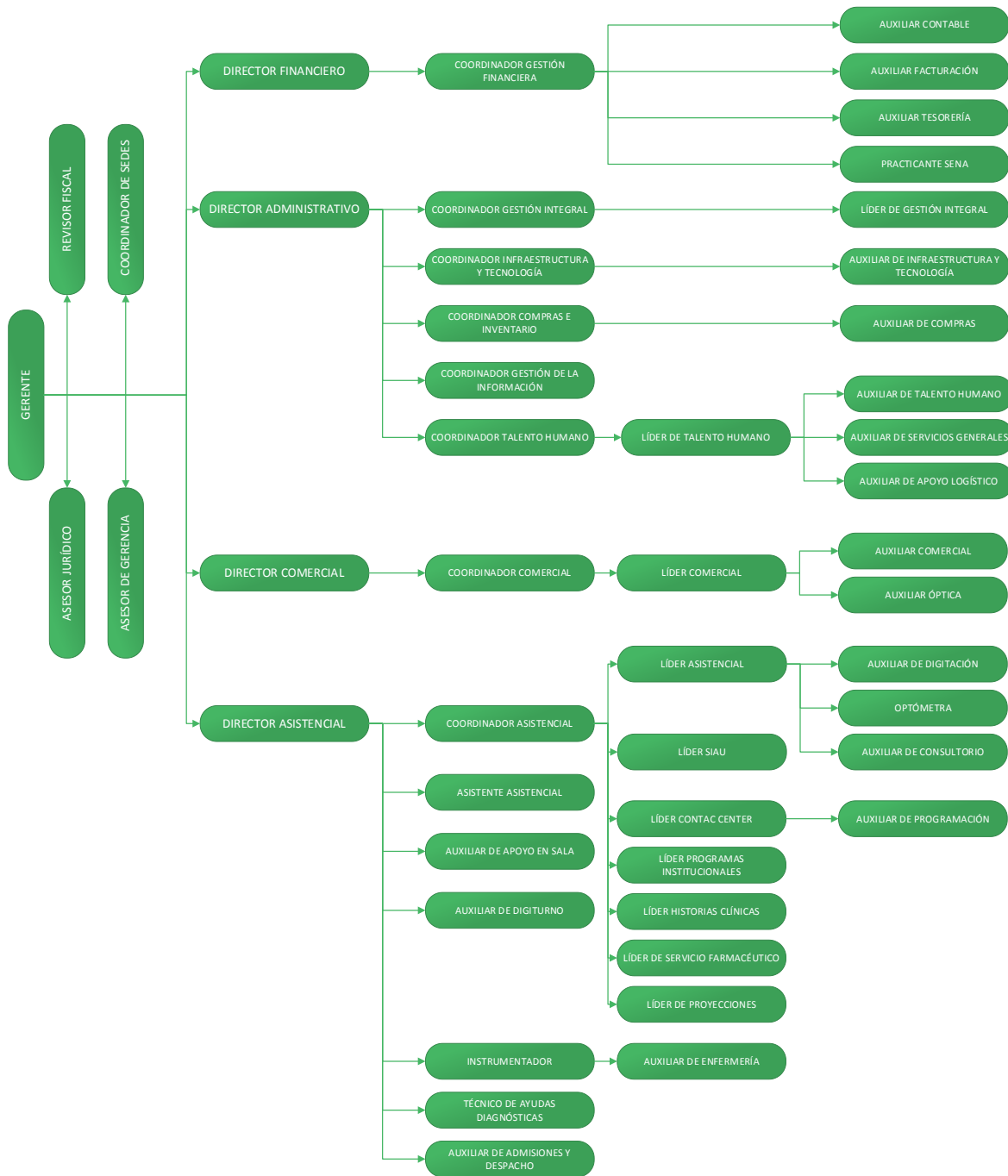
AUTORIDADES		
Autoridades del Cargo:		
Autoridades del equipo de Direccionamiento		
Autoridades como líder de proceso		
DECISIONES CONSULTADAS		
A decisiones a consultar son:		
RESPONSABILIDAD POR RELACIONES		
INTERNAS	EXTERNAS	
INFORMES CLAVES DE GESTION		
INFORME	FRECUENCIA	DESTINATARIO
CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
TIPOS DE RIESGOS OCUPACIONALES DE EXPOSICIÓN		
EXÁMENES DE INGRESO REQUERIDOS		
EXÁMENES PERIÓDICOS		
EPP REQUERIDOS		
RESPONSABILIDADES FRENTE AL SG-SST		
RESPONSABILIDADES FRENTE AL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL		
PERFIL DE CARGO		
Educación:		
Formación Requerida:		

Formación Suministrada:	
Experiencia:	
REVISADO POR: _____ Coordinador Talento Humano	APROBADO POR: _____
RESPONSABLE DEL CARGO: _____	

El gerente es el cargo con mayor autoridad dentro de la empresa, donde el asesor jurídico, asesor de gerencia, revisor fiscal y coordinador de sedes lo acompañan para el desarrollo de sus actividades gerenciales. Luego en un segundo nivel de mando se encuentran los cuatro directores, financiero, administrativo, comercial y asistencial; cada uno de ellos expertos y encargados de su área junto con un grupo de funcionarios bajo su supervisión incluidos los líderes y coordinadores, asistentes, auxiliares y médicos especialistas. Esta información se puede observar detalladamente en la siguiente imagen:

Figura 10.

Organigrama actualizado CEDCO 2023



Nota. Esta imagen representa los diferentes cargos y niveles de jerarquía vigentes en la empresa CEDCO.

Los cargos de asistente jurídico, revisor fiscal, coordinador de sedes y asesor de gerencia son empleados externos de la empresa y sus manuales de funciones están definidos por la empresa a la que pertenece cada uno de ellos. Los coordinadores son una autoridad con varios funcionarios a cargo, son más operativos que los directivos y están involucrados en la mayoría de los procesos internos de la empresa, ya que son ellos los que dan el visto bueno de los diferentes procesos a cargo y finalmente informas a los directores del desarrollo de las actividades y novedades que puedan presentarse. Los líderes, como se ve representado en la estructura del organigrama asumen un papel de mando aún más cercano con los diferentes auxiliares, también están presentes y tienen la autoridad para dirigir los diferentes procesos internos de CEDCO, dependiendo de la situación y en caso de que algún coordinador no se encuentre presente en algún momento en específico, pueden asumir el mando de la operación sin ningún inconveniente, estos cargos deben estar capacitados para la toma de decisiones en caso de que la operación así lo requiera. Los auxiliares son el apoyo de los altos mandos en los diferentes procesos, son operativos y tienen un mayor contacto con los clientes y los datos que genera cada uno de ellos, están a cargo de alimentar las bases de datos, de notificar y de brindar información tanto a sus compañeros de trabajo como a clientes, dependiendo del proceso que estén desempeñando. Los médicos especialistas junto con su equipo a cargo tienen contacto directo con los pacientes, son los que brindan el servicio y atención de primera calidad que requiere la empresa, son los encargados de la evaluación y diagnóstico, se encargan de emitir los datos necesarios para la evaluación de diferentes procesos internos de la empresa, tienen una gran responsabilidad ya que son ellos los que finalmente mantienen la buena reputación de la empresa.

Los manuales de funciones y perfiles del cargo se actualizaron este año (ver Apéndice H), donde se eliminaron algunos cargos cuyas funciones se podían realizar por un mismo empleado.

Las funciones del coordinador de gestión integral, coordinador de talento humano, líder de talento humano, coordinador comercial, se modificaron, algunas nuevas funciones se incluyeron y otras se eliminaron, algunos cargos siguen con las funciones de actualizaciones pasadas, estas también se estudiaron y se mantuvieron ya que estos cargos funcionan adecuadamente y se ajustan a los requerimientos actuales de la empresa. En la figura 10 se observa la nueva distribución de los cargos, donde también se ilustra de una mejor forma las jerarquías que existen actualmente dentro de CEDCO, al coordinador asistencial se le reasignaron el número de funcionarios que dependen de su supervisión, aliviando la carga laboral, ya que antes todos los empleados de este proceso los supervisaba el mismo coordinador, por tal razón se delegaron auxiliares y líderes que pudieran realizar esta función y eventualmente no se viera afectado el proceso asistencial al realizar estos cambios.

9.3.Sistema de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite evaluar diferentes competencias de los funcionarios, en cada cargo. Las principales evaluadas son las organizacionales, de liderazgo y específicas, cada una de ellas con un porcentaje establecido como se observa a continuación:

Figura 11.

Listado de competencias evaluadas

Competencias	Desempeños	Calificación						
		Jefe inmediato (50%)	Auto-evaluación (30%)	Par (10%)	Puntuación	Puntuación por área de competencia	Puntuación general	
Competencias Corporativas	Liderazgo	Realiza el desarrollo de sustareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de sus compañeros.	10	7	8	8,0	8,4	7,4
		El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia y conocimiento.	8	7	9	7,8		
	Vocación de servicio	Se caracteriza por hacer esfuerzos adicionales en pro del cumplimiento de los objetivos de su labor.	8	8	8	8,0	7,9	
		Se caracteriza por dar todo de sí mismo para cumplir a cabalidad con sustareas.	8	7	8	7,7		
	Comunicación asertiva	Se expresa de manera clara y en caso de dudas, pregunta a su interlocutor.	8	1	8	5,9	6,8	
		Se caracteriza por escuchar con atención para entender la información.	8	7	8	7,7		
	Trato humanizado	Se caracteriza por sus interacciones cálidas en el área de desempeño.	8	7	5	7,4	6,5	
		Promueve en su área las buenas relaciones del equipo de trabajo, con un ambiente cálido, proporcionando un trato digno y empático.	5	6	8	5,6		
	Optimización de recursos	Usa los recursos asignados en pro de la optimización de sus labores en términos de tiempo.	8	7	8	7,7	7,7	
		Reconoce los costos en el uso de los recursos y cumple con los límites establecidos.	8	7	8	7,7		
Trabajo por la excelencia	Trabaja con dedicación y disciplina, para lograr un excelente desempeño y conseguir los mejores resultados en su labor.	9	7	8	8,3	7,9		
	Implementa las acciones necesarias para mejorar los procesos y asegurar la calidad de su trabajo.	8	6	8	7,4			
Competencias específicas	Atención al detalle	Verifica constantemente su trabajo para comprobar que no hay errores.	8	6	8	7,4	7,4	
		Corrige los errores cometidos y evita su repetición en las labores que realiza.	8	6	8	7,4		
	Planeación y organización	Cumple compromisos, acuerdos y plazos en respuesta a los requerimientos de sus clientes internos o externos.	8	6	8	7,4	7,6	
		Ejecuta las actividades dentro de los límites establecidos.	8	7	8	7,7		
	Solución de problemas	Reconoce las dificultades en el día a día y busca soluciones para cumplir con el objetivo.	8		8	5,6	6,7	
		Aporta soluciones originales a la resolución de dificultades dentro de su trabajo.	8	7	8	7,7		
	Orientación a resultados	Los resultados de su trabajo cumplen a cabalidad con los estándares de calidad esperados.	8	6	8	7,4	7,7	
Cumple con los indicadores de gestión definidos para su labor.		8	8	8	8,0			

Nota. La figura representa las competencias evaluadas para el desempeño laboral y el porcentaje asignado a cada una de ellas.

En la evaluación de desempeño CEDCO, se describen cada una de las competencias evaluadas y el porcentaje tiene en los diferentes cargos, adicionalmente se presenta una descripción detallada de los diferentes factores que se involucran en esta evaluación. El peso porcentual de las competencias evaluadas varía dependiendo de los cargos que cuentan o no con funcionarios bajo su supervisión.

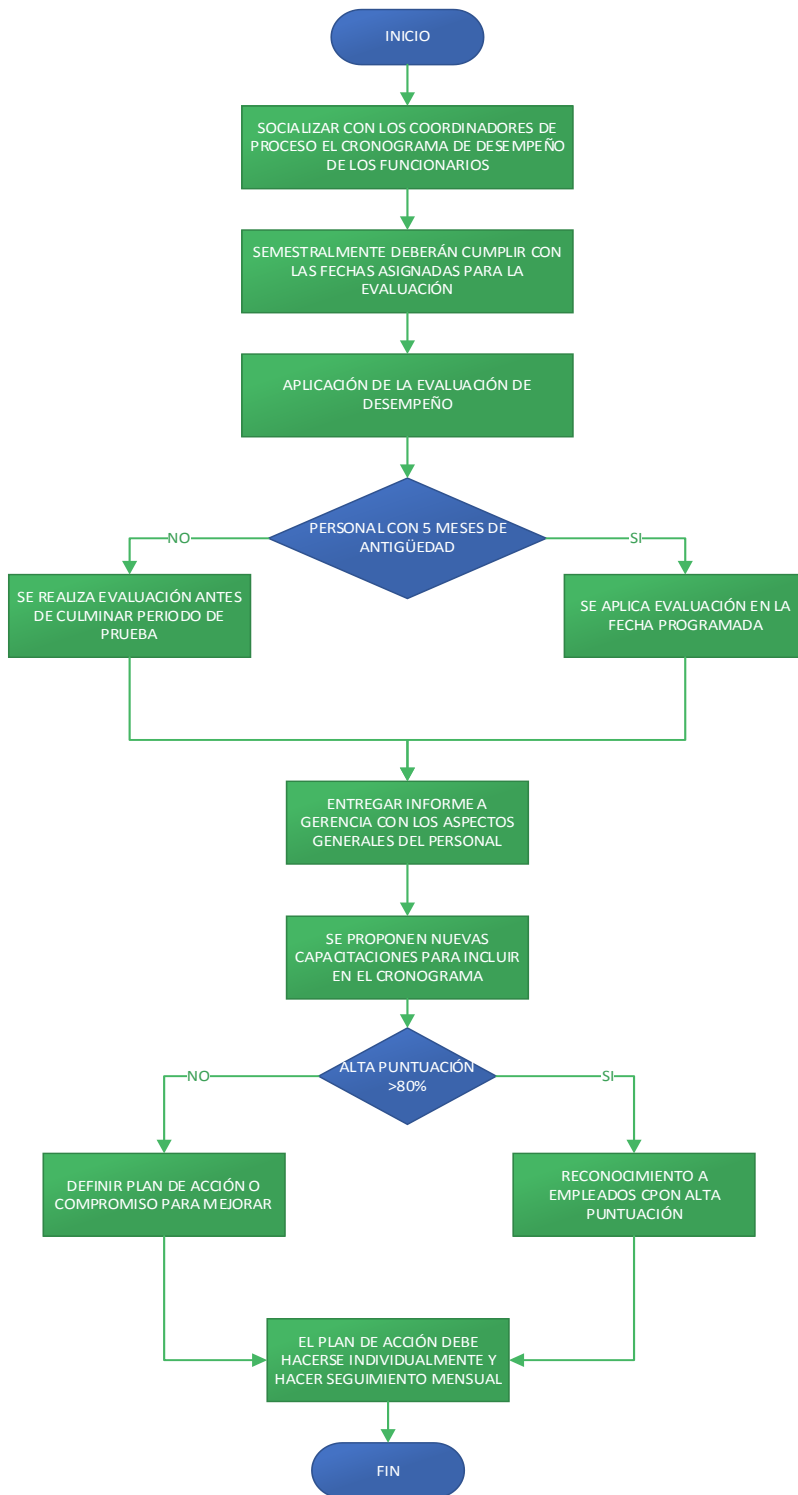
Figura 12.*Porcentaje de competencias evaluadas*

FUNCIONARIOS PERSONAL A CARGO	CON	%	FUNCIONARIOS PERSONAL A CARGO	SIN	%
				TOTAL	
COMP ORGANIZACIONALES		35%	COMP ORGANIZACIONALES		50%
COMP DE LIDERAZGO		35%	COMP DE LIDERAZGO		0%
COMP ESPECIFICAS		30%	COMP ESPECIFICAS		50%
TOTAL		100%	TOTAL		100%

En la siguiente figura se ilustra el proceso que se lleva a cabo en CEDCO para realizar la evaluación desempeño:

Figura 13.

Proceso de evaluación de desempeño



Nota. El gráfico representa el proceso que se ejecuta actualmente para la evaluación de desempeño de CEDCO

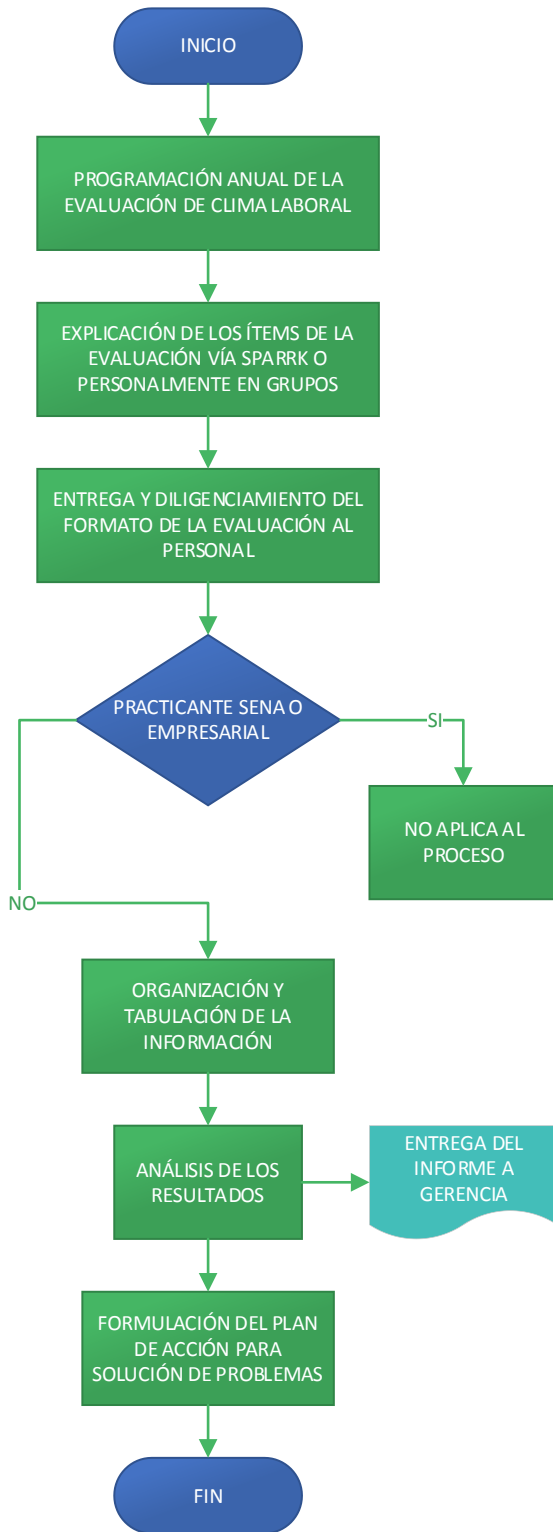
El proceso de evaluación de desempeño se describe paso a paso durante la descripción de los indicadores y la aplicación de las herramientas que se desarrollaron en el plan de mejoramiento.

9.4. Protocolo de evaluación del clima laboral

A continuación, se describe el protocolo de evaluación de clima laboral, inicialmente el proceso y luego los ítems y las preguntas que se tienen en cuenta para la aplicación de este.

Figura 14.

Proceso de evaluación de clima laboral



Nota. En la figura se aprecia las diferentes etapas del proceso de evaluación de clima laboral.

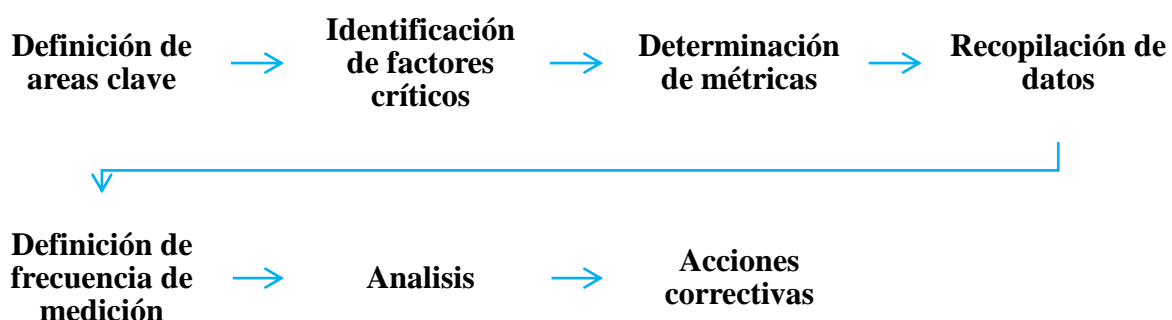
Durante el desarrollo de las herramientas de implementación se amplía mucho más los requerimientos en cada fase del proceso y todos los ítems a evaluar y que son tenidos en cuenta al momento de realizar la evaluación.

9.5. Diseño de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son métricas cuantificables y específicas que permiten medir el desempeño y los resultados de una organización, mediante la proporción de información objetiva. El diseño de los indicadores de gestión es idóneo para evaluar el rendimiento de la empresa, identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas e implementar estrategias con base en los resultados obtenidos. Además, los indicadores de gestión son una base sólida para la comunicación interna y la alineación hacia objetivos. A continuación, en la figura 15 se describe el procedimiento que se tuvo en cuenta al diseñar los indicadores de gestión para CEDCO S.A.S.

Figura 15.

Procedimiento para el diseño de indicadores de gestión para CEDCO S.A.S



En la figura 15 se mencionan las áreas clave para observar en la empresa. Cada una de estas áreas se seleccionó porque su medición proporciona información para mejorar la gestión de

recursos humanos, optimizar la eficiencia operativa y crear un entorno laboral favorable en CEDCO S.A.S.

Figura 16.

Áreas clave del diseño de indicadores de CEDCO S.A.S



- Satisfacción de cliente interno: se seleccionó debido a su influencia en la operación exitosa de la empresa; la satisfacción de los empleados influye en el compromiso, la productividad y la retención del personal, puesto que los empleados satisfechos brindan un mejor servicio a los clientes u a mantener un ambiente laboral positivo.
- Desempeño laboral: se eligió porque medir el desempeño laboral es esencial para evaluar la contribución de los empleados al logro de los objetivos de la empresa. Un alto desempeño laboral es equivalente a mayor eficiencia, calidad en la ejecución de tareas y contribuciones significativas a la organización.
- Rotación de personal: se tuvo en cuenta porque se consideró como un indicador de la salud organizacional. Un alto índice de rotación puede indicar problemas en términos de satisfacción laboral, clima laboral, oportunidades de crecimiento o condiciones laborales. La rotación controlada influye significativamente en la continuidad operativa y la retención del conocimiento.

- Cumplimiento del plan de bienestar: al tener en cuenta que el bienestar de los empleados impacta directamente en su motivación y satisfacción, se dedujo que la medición del cumplimiento del plan de bienestar contribuye a la efectividad de la empresa respecto a la salud y el bienestar general de sus colaboradores, lo que a su vez puede influir en el buen desempeño laboral.
- Cumplimiento de planes de capacitación: se seleccionó esta área debido a que la capacitación constante es necesaria para mantener a los empleados actualizados en sus habilidades y conocimientos. Medir el cumplimiento de los planes de capacitación muestra el compromiso de la empresa con el desarrollo profesional de sus empleados.
- Posteriormente, se eligieron los factores críticos de cada una de las 6 áreas claves identificadas anteriormente y sus respectivas métricas; la elección se basó en las necesidades específicas de CEDCO S.A.S. Igualmente, se definieron las métricas, la frecuencia de medición, se recopilaron datos durante el año 2022 (ver Apéndice I), se desarrolló un análisis y se sugirieron acciones correctivas para la organización.

9.5.1. Índice de satisfacción del cliente interno

Para conocer el índice de satisfacción del cliente interno se realizaron encuestas a los trabajadores de la organización, cuyas preguntas se basaron en sus respectivos factores críticos.

Figura 17.

Factores críticos en la satisfacción del cliente interno

Satisfacción del cliente interno

- Comunicación efectiva entre equipos y departamentos
- Reconocimiento y recompensas por el trabajo bien hecho.
- Oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa
- Ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo
- Equilibrio entre la vida laboral y personal

Para medir la satisfacción del cliente interno se definieron unas competencias de apoyo, de incentivos, de confort físico, control, de exigencia, de cohesión y de cumplimiento contractual, las cuales los trabajadores las evaluaron con un puntaje de 1 a, donde 1 equivale a total desacuerdo, 2 representa la opinión de ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3 significa totalmente de acuerdo. En el apéndice J se mencionan todas las competencias y la puntuación que cada trabajador les asignó.

El promedio del resultado obtenido de los encuestados fue de 2.769180107 y se les realizaron 52 preguntas. El promedio obtenido indica que los trabajadores suelen estar de acuerdo con las preguntas, de modo que opinan que la empresa les da las condiciones favorables para desarrollar sus actividades laborales. En la siguiente formula se evidencia la participación de los trabajadores de la empresa, demostrándose que se obtuvo una participación del 100%

$$\frac{\# \text{ personal evaluado}}{\# \text{ total de profesionales activos}} \cdot 100\%$$

$$\frac{92}{92} \cdot 100\% = 100\%$$

9.5.2. Índice de desempeño laboral

Para conocer el desempeño laboral el coordinador de talento humano realizó una evaluación que contempla los factores críticos mencionados en la figura 19. En cuanto a los resultados de medición, se reconoció excelente para un valor igual a 4, bueno para valores entre 3.5 y 9.9, aceptable para 3 y 3.5 y no cumplido para valores inferiores a 3.

Figura 18.*Factores críticos en el desempeño laboral*

Desempeño laboral
<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento de objetivos individuales y del equipo •Calidad y precisión en la ejecución de tareas y proyectos •Iniciativa para asumir responsabilidades adicionales. •Colaboración y trabajo en equipo •Adaptabilidad y resolución efectiva de problemas •Contribución a la innovación y mejora continua

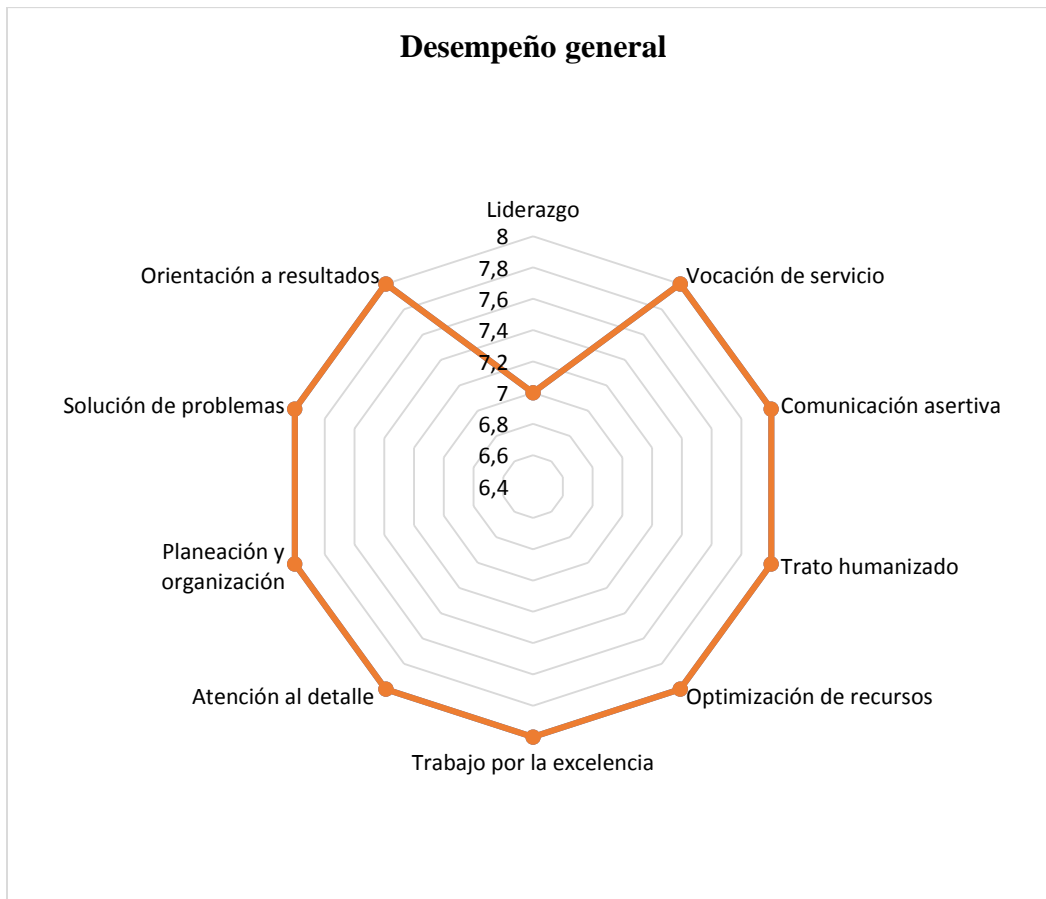
Para evaluar el desempeño laboral se definieron competencias corporativas y específicas las cuales cuentan con dos sub-competencias. A continuación, se mencionan las competencias y sub-competencias definidas. Los trabajadores se evaluaron en cada competencia con un puntaje de 1 a 10, siendo 1 la puntuación más baja y 10 la más alta (Ver apéndice K).

Tabla 15.*Competencias corporativas y específicas*

Competencias	Sub-competencias	Mediana	Promedio de mediana
Competencias corporativas			
Liderazgo	Realiza el desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de sus compañeros.	8	7
	El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia y conocimiento.	6	
Vocación de servicio	Se caracteriza por hacer esfuerzos adicionales en pro del cumplimiento de los objetivos de su labor	8	8
	Se caracteriza por dar todo de sí mismo para cumplir a cabalidad con sus tareas.	8	
Comunicación asertiva	Se expresa de manera clara y en caso de dudas, pregunta a su interlocutor	8	8

Continuación tabla 15

Se caracteriza por escuchar con atención para entender la información			
Trato humanizado	Se caracteriza por sus interacciones calidad en el área de desempeño	8	8
	Promueve en su área las buenas relaciones del equipo de trabajo, con un ambiente cálido, proporcionando un trato digno y empático.	8	
Optimización de recursos	Usa los recursos asignados en pro de la optimización de sus labores en términos de tiempo	8	8
	Reconoce los costos en el uso de los recursos y cumple con los límites establecidos	8	
Trabajo por la excelencia	Trabaja con dedicación y disciplina, para lograr un excelente desempeño y conseguir los mejores resultados en su labor.	8	8
	Implementa las acciones necesarias para mejorar los procesos y asegurar la calidad de su trabajo	8	
Competencias específicas			
Atención al detalle	Verifica constantemente su trabajo para comprobar que no hay errores	8	8
	Corrige los errores cometidos y evita su repetición en las labores que realiza	8	
Planeación y organización	Cumple compromisos acuerdos y plazos en respuesta a los requerimientos de sus clientes internos o externos	8	8
	Ejecuta las actividades dentro de los límites establecidos	8	
Solución de problemas	Reconoce las dificultades en el día a día y busca solucionarlas para cumplir con el objetivo	8	8
	Aporta soluciones originales a la resolución de dificultades dentro de su trabajo	8	
Orientación a resultados	Los resultados de su trabajo cumplen a cabalidad con los estándares de calidad esperados.	8	8
	Cumple con los indicadores de gestión definidos para su labor	8	

Figura 19.*Desempeño laboral por competencias*

Se observó que todas las competencias están arrojaron un puntaje de 8, a excepción del liderazgo que tuvo el puntaje más bajo, de modo que es la competencia que requiere mayor apoyo o capacitación en CEDCO S.A.S.

En el apéndice I se observan los resultados de la ficha técnica de los indicadores, donde se tomó en cuenta la siguiente formula. Se evidenció que se evaluó la totalidad del personal.

$$\frac{\#personal\ evaluado}{\#total\ de\ trabaajdores} \cdot 100\%$$

$$\frac{92}{92} \cdot 100\% = 100\%$$

9.5.3. Índice de rotación de personal

Para conocer el índice de rotación de personal el coordinador de talento humano realizó un seguimiento a las desvinculaciones laborales del 2022 y estableció porcentajes para los resultados de medición, siendo excelente una rotación menor a 10%, buena entre 10% y 12%, aceptable entre 12% y 15% y no cumplida si es superior a 15%. Con la siguiente formula, se identificó que en diciembre el índice de rotación de personal fue de 38%, de modo que CEDCO S.A.S se ubicó el resultado de no cumplimiento, puesto que su meta fue del 10% para el 2022.

En diciembre de 2022 el porcentaje de rotación de personal fue del 38%, de modo que no se alcanzó la meta del 10%. Este porcentaje permitió identificar que una de las áreas clave que necesita mayor atención por parte de la empresa puesto que la rotación de personal es mayor a la deseada, además, mediante observación se conoció que el ausentismo laboral suele presentarse con frecuencia en la organización. A continuación, se observan el comportamiento de los retiros laborales durante los dos semestres del 2022 y se logró conocer que la mayor parte de los retiros se deben a renunciaciones.

Tabla 16.

Retiros de personal primer semestre de 2022

Cargo	Fecha	Motivo del retiro
Auxiliar de óptica	15 de enero	Renuncia
Auxiliar de apoyo logístico	15 de enero	Renuncia
Auxiliar de <i>call center</i>	3 de febrero	Terminación justa causa
Auxiliar de <i>call center</i>	5 de febrero	Renuncia
Auxiliar de consultorio	19 de febrero	Renuncia
Jefe de enfermería	5 de marzo	Renuncia
Auxiliar de consultorio	14 de marzo	Renuncia
optómetra	24 de marzo	Renuncia
Auxiliar de cirugía II	31 de marzo	Renuncia

Continuación tabla 16

Auxiliar de <i>call center</i>	8 de abril	Terminación justa causa
optometría	2 de abril	Renuncia
Auxiliar de admisión y despacho	20 de abril	Terminación justa causa
Auxiliar de admisión y despacho	3 de mayo	Renuncia
Auxiliar de admisión y despacho	31 de mayo	Renuncia
Auxiliar de talento humano	18 de mayo	Renuncia
Auxiliar de <i>call center</i>	17 de mayo	Renuncia
Auxiliar de compras	9 de junio	Renuncia

Tabla 17.*Retiro de personal segundo semestre de 2022*

Cargo	Fecha	Motivo del retiro
Auxiliar de admisión y despacho	12 de julio	Renuncia
optómetra	2 de julio	Terminación justa causa
Auxiliar de servicios generales	7 de julio	Renuncia
Coordinador de compras	18 de julio	Renuncia
Auxiliar de infraestructura	23 de julio	Renuncia
Auxiliar de <i>call center</i>	19 de julio	Terminación justa causa
Regente de farmacia	2 de agosto	Renuncia
Auxiliar de servicios generales	13 de agosto	Renuncia
Auxiliar de consultorio	13 de agosto	Renuncia
Auxiliar de admisión y despacho	13 de agosto	Terminación justa causa
Líder SGI	18 de agosto	Renuncia
Auxiliar de servicios generales	31 de agosto	Renuncia
Coordinador de talento humano	9 de septiembre	Renuncia
Auxiliar de talento humano	9 de septiembre	Renuncia
Auxiliar de <i>call center</i>	12 de septiembre	Renuncia
Auxiliar de óptica	7 de septiembre	Terminación justa causa
Auxiliar de cirugía	16 de septiembre	Renuncia
Auxiliar de admisión y despacho	19 de septiembre	Renuncia
Auxiliar de apoyo logístico	27 de septiembre	Renuncia
Auxiliar de apoyo logístico	11 de octubre	Renuncia
Auxiliar de admisión y despacho	15 de octubre	Renuncia
Auxiliar de <i>call center</i>	20 de octubre	Terminación justa causa
Auxiliar SSTA	28 de octubre	Renuncia
Auxiliar de enfermería	1 de noviembre	Renuncia
Auxiliar talento humano	10 de noviembre	Renuncia
optómetra	30 de noviembre	Renuncia
Auxiliar de admisión ayuda diagnostica	9 de diciembre	Terminación justa causa

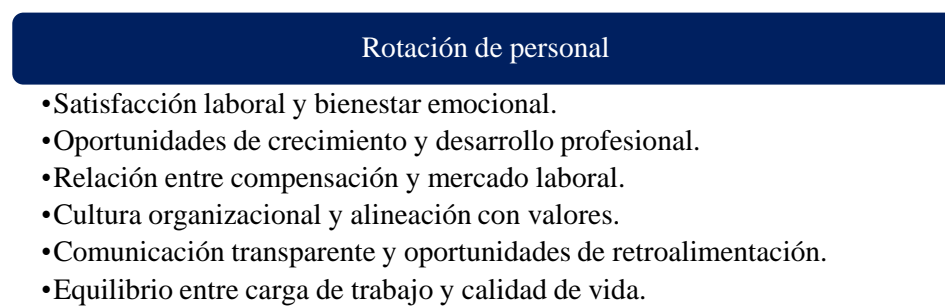
Continuación tabla 17

Auxiliar de <i>call center</i>	15 de diciembre	Terminación justa causa
Auxiliar de digitación exámenes	20 de diciembre	Renuncia
Coordinador asistencial II	21 de diciembre	Terminación justa causa

Así mismo, se definieron los factores críticos en la rotación de personal para identificar las áreas que podrían mejorar el índice de rotación de personal.

Figura 20.

Factores críticos en la rotación de personal



9.5.4. Índice de cumplimiento del plan de bienestar

Para el plan de bienestar de CEDCO S.A.S se definieron los factores críticos de la figura 20. El plan definido tendrá una frecuencia trimestral y se estableció una meta del 100%. Para identificar los resultados de la medición, se estableció el indicador excelente si se obtiene un porcentaje igual a 100%, bueno para un rango entre 95% y 99%, aceptable para 90% y 94% y no cumplido para un porcentaje menor a 90%.

Figura 21.

Factores críticos en el cumplimiento del plan de bienestar

Cumplimiento del plan de bienestar

- Acceso a programas de salud y bienestar.
- Participación en actividades de promoción de la salud.
- Utilización de políticas de flexibilidad laboral.
- Disponibilidad de recursos y apoyo para el bienestar mental.
- Condiciones físicas de trabajo ergonómicas y seguras.
- Acceso a servicios de atención médica de calidad.

Con base en los factores críticos mencionados en la figura anterior, se creó el plan de bienestar que se propuso y se implementó en CEDCO S.A.S, donde se contempló clima organizacional y actividades institucionales, tal como se observa en la tabla 18.

Tabla 18.

Actividades del plan de bienestar implementado en CEDCO S.A.S

Aspecto	Característica	Actividad
Clima organizacional	Intralaboral	Capacitación Liderazgo (Liderazgo con propósito)
		Capacitación trabajo en equipo
		Capacitación comunicación asertiva
		Capacitación conciencia emocional y manejo del estrés
		Reunión semestral con especialistas y grupo de direccionamiento
	Extralaboral	Invitación a los empleados 1 hora a la semana para reunirse con talento humano y jefe inmediato para revisar acciones de mejora propuestas por los empleados (viernes 4:45 a 5:45 pm)
		Capacitación Uso efectivo del tiempo libre
		Capacitación Finanzas Familiares
	Estrés	Jornada de integración, recreación y esparcimiento incluyendo al grupo familiar
		Charla estilo de vida saludable
		Compartir saludable (último viernes del mes)
		Semana de la salud (mes Cedco)

Continuación tabla 18

		Taller de reflexión (Relaciones intrafamiliares, cerrando ciclos y propósito de vida)
		Prestamos en efectivo
		Bonos éxito por cumplimiento de meta (Lentes Intraoculares)
		Bonos éxito por cumplimiento de meta (Medicamentos)
Actividades institucionales	Beneficios pecuniarios	Bonos éxito por cumplimiento de meta (Meta equipo comercial)
		Bonos éxito por rendimiento en Call Center
		Bonificación por cumplimiento de meta anual de ventas
		Compra de trabajos de óptica a costo
		Acceso a servicios oftalmológicos a tarifa ISS 2001
		Descanso en tarde de cumpleaños
		Jornadas comprimidas día de los niños
		Jornadas comprimidas día de las velitas
		Descanso por tiempo compensado: sábado santo, navidad y año nuevo
		Descanso remunerado por graduación del empleado tecnología, grado y pregrado
		Día de la mujer
		Día del hombre
		Día del optómetra
		Día del niño programar agenda para eps y empleados 27 abril
		Día de la madre
		Día del padre
		Mes CEDCO / Semana de la Salud
		Amor y amistad
		Día del oftalmólogo
		Novenas navideñas por grupos
		Celebración de fin de año
	Reconocimientos	Empleado del mes

Continuación tabla 18

ANTIGÜEDAD (>3 AÑOS): Auxilio mensual de \$136.400 para educación de hijos y/o afiliación al plan complementario de salud
ANTIGÜEDAD (>2 y <3 AÑOS): Auxilio mensual de \$36.400 para afiliación al plan complementario de salud del trabajador
DIRECTORES Y COORDINADORES: Viaje al mar un fin de semana todo incluido para el empleado (Sujeto a cumplimiento de actividades PAMEC)
LIDERES: Viaje un fin de semana a un destino de Santander todo incluido para el empleado (Sujeto a cumplimiento de metas)
INTEGRANTES COMITÉ DE CONVIVENCIA Y COPASST: Pasadía a un destino de Santander para el empleado (Sujeto a cumplimiento de reuniones y gestión de actividades de cada comité)

$$\frac{\text{Cantidad de actividades realizadas}}{\text{Cantidad de actividades programadas}} * 100\%$$

$$\frac{54}{54} * 100\% = 100\%$$

El plan de bienestar o programa de Bienestar laboral se propuso para funcionarios administrativos y médicos especialistas de CEDCO S.A.S para fomentar la búsqueda de la calidad de vida, exaltar la dignidad humana y por ende fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación d ellos colaboradores de la empresa. En las actividades se incluirán a funcionarios, médicos especialistas, personal bajo la modalidad de prestación de servicios y familiares de funcionarios y médicos. A continuación, se describen las actividades descritas en la tabla anterior.

- **Actividades institucionales:** son actividades permanentes que incluyen una reunión semestral entre los médicos especialistas y el grupo de direccionamiento estratégico para identificar oportunidades de mejora en los requerimientos de los colaboradores para la prestación de los servicios de CEDCO. Igualmente, se programan charlas voluntarias de una hora con el líder de talento humano para conocer temáticas del clima laboral y necesidades que se presentan en la organización. Finalmente, se planteó el compartir saludable, donde el tercer viernes de cada mes se designan equipos para gestionar la actividad.
- **Beneficios pecuniarios:** los beneficios establecidos cuentan con requerimientos específicos, con el objeto de reconocer el desempeño laboral y motivarlo en sus labores.

Tabla 19.*Requisitos de acceso a beneficios pecuniarios*

Beneficio pecuniario	Requisitos
Préstamo de dinero en efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad mínima de 6 meses en la empresa • Paz y salvo con préstamos anteriores • El monto de préstamo máximo es de 500.000 semestral-.
Bonificación mensual por cumplimiento de metas comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • No tener incapacidades durante el mes • No registrar suspensiones durante el mes • No contar con quejas registradas durante el mes • Antigüedad mínima de un mes.
Bonificación de \$400.000 por cumplimiento de meta anual	<ul style="list-style-type: none"> • No registrar suspensiones durante el año • Cada memorando recibido descuenta 50.000 del valor de la bonificación.

Continuación tabla 19

Compra de trabajo de óptica a costo de producción y pagos a plazos con descuento de nomina	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica para funcionarios, especialistas, aprendices y personal bajo la contratación de prestación de servicios y sus respectivos familiares de primer grado de consanguinidad y afinidad.
Acceso a servicios oftalmológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica para funcionarios, especialistas, aprendices y sus respectivos familiares de primer grado de consanguinidad y afinidad.

- **Salario emocional:** se considera como una retribución sin valor monetario que genera efectos simbólicos en la productividad y la calidad de vida de los colaboradores de la organización. A continuación, se describen los requisitos solicitados para cada beneficio.

Tabla 20.*Beneficios de salario emocional*

Beneficio de salario emocional	Requisitos
Día de la familia en la fecha del cumpleaños	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 6 meses de antigüedad en la empresa. • Según disponibilidad del personal.
Día de la familia remunerado por semestre	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 6 meses de antigüedad en la empresa. • Según disponibilidad del personal.
Jornadas laborales comprimidas	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica.
Descanso por tiempo compensado	<ul style="list-style-type: none"> • Festividades religiosas y de año nuevo.
Día remunerado por graduación del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 6 meses de antigüedad en la empresa. • Aviso con una semana de anticipación como mínimo. • Aplica para tecnologías, pregrado y posgrado.

Continuación tabla 20

Permiso medico de 1 hora remunerada	<ul style="list-style-type: none"> • El permiso se autoriza iniciando o finalizando la jornada de trabajo en un tiempo no mayor a una hora.
Beneficio a la salud	<ul style="list-style-type: none"> • 1 consulta con un nutricionista y 1 mes de gimnasio pago para el personal que demuestre en el departamento de SST disminución en su índice de masa corporal (IMC)
Fechas especiales	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica
Empleado del mes	<ul style="list-style-type: none"> • Cada mes un proceso diferente elige al empleado que se considera extraordinario y se le otorga un día de spa

- **Fechas especiales:** realización de actividades y entrega de detalles en los días que se celebran en Colombia, tales como el día de la mujer, del hombre, el día del optómetra y demás festividades religiosas. Además, en el mes CEDCO se proporcionan descuentos en servicios oftalmológicos y de óptica y se realizan sorteos semanales para los funcionarios y especialistas de CEDCO.
- **Reconocimientos:** incluye retribuciones económicas y beneficios para actividades de esparcimiento individuales o con seres queridos. En la siguiente tabla se describen los reconocimientos propuestos que posteriormente se implementaron.

Tabla 21.*Beneficios y requisitos para los empleados*

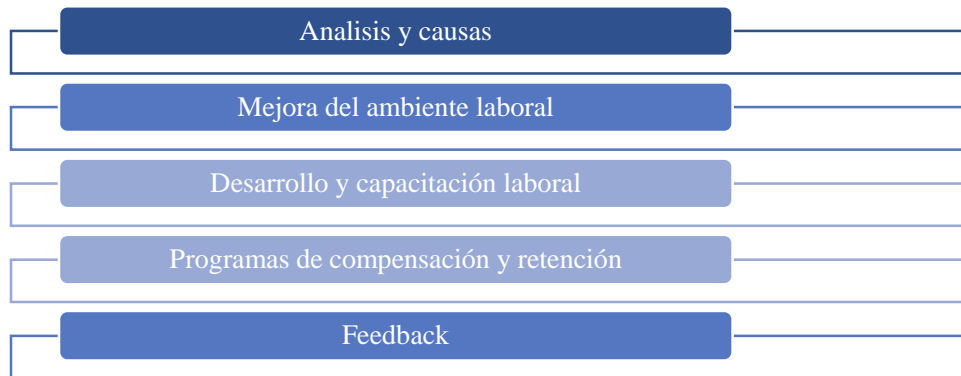
Beneficio	Requisito
Auxilio mensual hasta por 137.400 para filiación a plan complementario (funcionario, cónyuge o hijos menores de 25 años) o educación de los hijos (hasta secundaria)	Empleados con más de entre 2 y 3 años de antigüedad
Viaje con transporte, alojamiento y alimentación	Aplica para directores y coordinadores de proceso que se hayan desempeñado en el cargo en CEDCO por más de 6 meses
Pasadía por Santander con transporte y alimentación incluido	Aplica para integrantes del Comité de Convivencia y COPASST que se hayan desempeñado en el cargo en CEDCO por más de 6 meses

9.5.5. Acciones correctivas

Se identificó que el área crítica de CEDCO es la rotación de personal, de modo que requiere acciones correctivas que reduzcan el porcentaje de renuncias en el año. A continuación, se mencionan los elementos clave que pueden influir en la retención del personal y en los cuales se podrían desarrollar actividades o esfuerzos adicionales para generar mayor motivación en los colaboradores y evitar la fuga de talentos.

Figura 22.

Elementos clave en las acciones correctivas



En primer lugar, se le sugiere a la empresa identificar las causas de la renuncia de los trabajadores, de modo que una entrevista de renuncia puede ser útil para encontrar información imperceptible mediante observación. El objetivo principal de esta entrevista es comprender las razones detrás de la renuncia y obtener comentarios valiosos que puedan ayudar a la empresa a mejorar sus políticas y prácticas. A continuación, se mencionan un modelo de entrevista de preguntas abiertas para los trabajadores que realicen el proceso de renuncia

Figura 23.*Modelo de entrevista de renuncia***Satisfacción laboral**

- Qué aspectos positivos disfrutó en la empresa?
- ¿Qué aspectos consideró insatisfactorios o con potencial de mejora?

Entorno laboral

- ¿Cómo son las relaciones laborales con los demás colaboradores?
- ¿Qué situaciones deberían tratarse actualmente en la empresa?

Oportunidades de desarrollo

- ¿Qué apoyo o capacitación recibió avanzar en su carrera profesional?

Gestión

- ¿Qué problemas de gestión o comunicación contribuyeron a la decisión de renunciar?

Ofrecimiento de contrapropuestas

- ¿Estaría dispuesto a reconsiderar su decisión si se satisfacen o mejoran sus condiciones laborales?

Respecto a los programas de compensación y capacitación en los numerales 8.3.4 y 9 se describen estrategias propuestas para motivar a los trabajadores y aumentar su sentido de pertenencia con la organización. Se propusieron estrategias que los ayudan a crecer laboralmente y a su vez representan un alivio económico para ciertas situaciones. Igualmente, se proponen espacios de desconexión laboral para fomentar el equilibrio entre vida personal y laboral.

Por otro lado, para los trabajadores de nuevo ingreso se diseñó e implementó una cartilla de inducción laboral (Ver Apéndice O). Esta cartilla ayuda a los empleados a comprender mejor la organización a la que se están uniendo y los protocolos a seguir en diversas situaciones laborales. En el contenido de la cartilla se tiene en cuenta la gestión integral, la gestión del talento humano, programas transversales y la infraestructura y tecnología de la organización.

10. Plan de capacitación

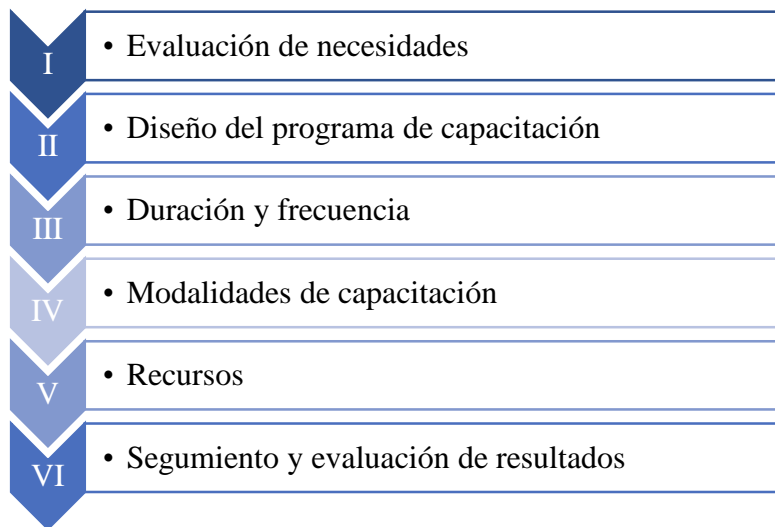
Actualmente, el entorno empresarial se encuentra en constante evolución, donde la tecnología avanza a un ritmo acelerado y las demandas de los clientes cambian constantemente, las organizaciones deben adaptarse y mantenerse al día para seguir siendo competitivas. Una herramienta estratégica que permite a las empresas preparar a su personal para los desafíos presentes y futuros es un plan de capacitación.

En primer lugar, la capacitación aumenta la productividad y la eficiencia de los empleados al brindarles los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar sus tareas de manera más efectiva. Esto resulta en una ejecución de proyectos de mayor calidad y en una optimización de los recursos de la empresa. La capacitación también mejora la moral y la satisfacción de los empleados al hacerles sentir que están apoyados y valorados en su progreso profesional.

El plan de capacitación propuesto para CEDCO tiene como objetivo aportar a la mejora de la competitividad y el rendimiento general de la empresa mediante el desarrollo y de fortalecimiento de las habilidades y conocimientos de sus colaboradores. A continuación, se mencionan los elementos que se tuvieron en cuenta al proponer el plan de capacitación.

Figura 24.

Elementos del plan de capacitación propuesto para CEDCO

**10.1.Evaluación de necesidades**

Durante la fase de evaluación de necesidades, se identificaron requerimientos específicos a través de la observación. Entre las necesidades identificadas se identificó la mejora en la comunicación interna y externa, el fortalecimiento del liderazgo y desarrollo de habilidades técnicas relacionadas con las nuevas tecnologías emergentes.

Teniendo en cuenta que la comunicación y el liderazgo se catalogan como habilidades blandas (Guerra-Báez, 2019), las cuales son fundamentales para establecer relaciones efectivas, fomentar un entorno de trabajo colaborativo y lograr los objetivos empresariales. La comunicación efectiva reduce los malentendidos y los conflictos y fomenta la cohesión entre los miembros del equipo, lo que aumenta la productividad y la eficiencia. Igualmente, el liderazgo sólido basado en habilidades blandas como la empatía, la motivación y la toma de decisiones colaborativas, inspira a los empleados a alcanzar su máximo potencial y trabajar hacia un objetivo común. Finalmente, el fortalecimiento de estas habilidades no solo ayuda al crecimiento y éxito de la empresa, sino

que también crea un entorno laboral positivo y enriquecedor que atrae y retiene a talentos clave, lo que resulta en una ventaja competitiva significativa en el mercado actual.

Por otro lado, el desarrollo de habilidades técnicas relacionadas con las nuevas tecnologías emergentes es crucial para las empresas actuales porque garantiza la competitividad, mejora la eficiencia operativa, fomenta la innovación y la creatividad y protege la empresa contra amenazas cibernéticas. Además, es fundamental tener una comprensión de las tecnologías actuales y estar preparado para los cambios que surjan en el futuro. Esta inversión en habilidades técnicas no solo impulsa el crecimiento y la seguridad de la empresa, sino que también la hace más atractiva para retener el talento y mantenerse relevante en el mundo empresarial cambiante.

Diseño del programa de capacitación

Este programa de capacitación se diseñó como una propuesta para satisfacer estas necesidades identificadas, proporcionando un método organizado para mejorar las capacidades de nuestros empleados. Se propone que los participantes estudien los fundamentos de la comunicación efectiva, el liderazgo y se familiaricen con herramientas tecnológicas. Se propone que los participantes tengan la oportunidad de aplicar lo que han aprendido a través de proyectos prácticos, lo que garantizará que las habilidades clave se adquieran y se utilicen en el entorno laboral. A continuación, se observa el plan de capacitación propuesto.

Tabla 22.*Módulos y temáticas del programa de capacitación*

Modulo	Temática
Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento en escucha activa y empatía. • Desarrollo de habilidades de expresión oral y escrita. • Técnicas para una comunicación clara y persuasiva. • Prácticas de comunicación en equipo y resolución de conflictos
Liderazgo y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional y adaptativo. • Desarrollo de habilidades para la motivación y el empoderamiento de equipos. • Técnicas de delegación efectiva. • Técnicas de delegación efectiva.
Habilidades técnicas y tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el uso de herramientas de inteligencia artificial y software de análisis de datos • Desarrollo de competencias digitales y habilidades relacionadas con la ciberseguridad. • Prácticas de resolución de problemas técnicos y adaptación a nuevas tecnologías.
Sesiones practicas	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de ejercicios y casos prácticos que permitan a los colaboradores aplicar las habilidades blandas en situaciones cotidianas. • Simulaciones de situaciones de liderazgo y comunicación para el desarrollo de la confianza y la toma de decisiones
Feedback y evaluaciones continuas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones quincenales para medir el desempeño de los colaboradores y evaluar la efectividad de las capacitaciones • Feedback quincenal para retroalimentar el desempeño de los colaboradores

10.2. Duración y frecuencia

Para que el aprendizaje sea completo y los colaboradores interioricen los temas impartidos, se propone que la capacitación se desarrolle durante 5-6 meses con una frecuencia de semanal, donde la sesión tarde 2 horas. Se pretende que las capacitaciones no interfieran con los compromisos laborales de los colaboradores de CEDCO, por lo cual la flexibilidad es adecuada para gestionar la carga laboral y las sesiones de forma efectiva. Se propone que las capacitaciones sean en línea y en espacios convenientes para los trabajadores, según un consenso.

Tabla 23.*Duración de los módulos de capacitación*

Modulo	Duración
Comunicación efectiva	4 semanas
Liderazgo y trabajo en equipo	6 semanas
Habilidades técnicas y tecnológicas	8 semanas
Sesiones practicas	4 semanas

10.3.Modalidades de capacitación

Se sugiere la modalidad de aprendizaje mixto, también conocida como *Blended Learning*, la cual se destaca como una de las mejores opciones porque puede aprovechar lo mejor de la virtualidad y la interacción personal de la presencialidad. Esto permite adaptar la capacitación a las necesidades específicas de los empleados, maximizar los recursos y reducir las interrupciones en las operaciones diarias. Los participantes pueden asistir a sesiones presenciales para interactuar en tiempo real con instructores y compañeros, así como tener acceso a materiales y recursos en línea y reforzar lo que han aprendido. Esta modalidad fomenta la autonomía del colaborador al permitirle elegir cuándo y dónde estudiar.

10.4.Recursos

En primer lugar, se requieren instructores y facilitadores cualificados en cada área de enfoque, así como contenidos y materiales de capacitación de alta calidad, como presentaciones, guías y ejercicios específicos. Además, se necesitan laboratorios virtuales y entornos de prueba que brindan un espacio seguro para la práctica técnica, mientras que las plataformas de e-learning permiten el acceso a contenidos, evaluaciones en línea y seguimiento de aprendizaje. A continuación, se mencionan los recursos sugeridos para el plan de capacitación.

Tabla 24.*Recursos para el plan de capacitación*

Recurso	Descripción
Instructores y facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales en psicología, comunicación o recursos humanos. • Experiencia práctica en aplicación de habilidades de comunicación y liderazgo en entornos laborales • Conocimiento de recursos tecnológicos
Contenidos y materiales de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones • Manuales • Guías4 • Ejercicios prácticos
Plataformas e-learning	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a plataformas tales como Moodle, canvas, Udemy for Business, edX for Business, coursera o similares.
Presupuesto y financiamiento	Desarrollar una evaluación y costos que incluya los honorarios de instructores o facilitadores, la adquisición de materiales de formación, licencias de software o plataformas de e-Learning, gastos de viaje si se requieren sesiones presenciales, y cualquier otro gasto adicional relacionado.

10.5. Seguimiento y evaluación de resultados

El seguimiento y la evaluación de resultados permiten evaluar el impacto del plan de capacitación en la formación y el desarrollo de los colaboradores, identificar áreas de mejora y asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos. La empresa puede tomar decisiones informadas sobre la eficacia de sus inversiones en capacitación, ajustar estrategias si es necesario y garantizar que los colaboradores adquieran las habilidades necesarias para mejorar su desempeño y contribuir al éxito general de la empresa a través del seguimiento y la evaluación.

A continuación, se mencionan los factores críticos identificados para el cumplimiento del plan de capacitación. Estos elementos son clave en el proceso de seguimiento y evaluación, ya que ayudan a las organizaciones a enfocar sus esfuerzos de manera efectiva y proporcionan una sólida

base para evaluar y mejorar continuamente los planes de capacitación, asegurando que se cumplan los objetivos y que los recursos se utilicen de manera efectiva para el desarrollo de la fuerza laboral.

Figura 25.

Factores críticos en el cumplimiento de planes de capacitación

Cumplimiento de planes de capacitación

- Asistencia y participación activa en sesiones de capacitación.
- Aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos en el trabajo.
- Evaluación de la utilidad de los programas de capacitación.
- Retroalimentación constante sobre las necesidades de capacitación.
- Medición de la mejora del desempeño después de la capacitación
- Innovación en métodos de capacitación y recursos didácticos.

Se sugiere que se tengan en cuenta los factores mencionados anteriormente para identificar si el plan de capacitación tuvo el impacto deseado en los colaboradores y si se abordó de tal manera que no interfirió con las actividades laborales de CEDCO.

11. Implementación de las mejoras aprobadas por la empresa

Teniendo en cuenta los objetivos planteados anteriormente, se diseñaron e implementaron tres herramientas ofimáticas, estas se explican a continuación:

11.1. Herramienta para reporte de evaluación de desempeño

Esta corresponde a la necesidad de evaluar el rendimiento percibido de los empleados por ellos mismos (autoevaluación), por sus pares (evaluación de pares) y por sus jefes.

11.1.1. Reporte individual

El informe individual corresponde a la evaluación que cada empleado recibe y se encuentra en el apéndice K y en el apéndice L según si el empleado maneja personal o no. Esta evaluación se lleva a cabo mediante una hoja de Excel que incluye un conjunto de instrucciones para su

cumplimentación, así como el modelo de evaluación de desempeño. Este modelo contiene información identificativa del evaluado, su jefe inmediato, su par evaluador y el período abarcado por la evaluación.

Figura 26.

Elementos de identificación para el reporte de desempeño individual

I PARTE: DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
1. Identificación del Evaluado			
CC:	<input type="text"/>	Nombres y Apellidos:	<input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>	Nivel de cargo:	<input type="text"/>
		Area:	<input type="text"/>
2. Identificación del Jefe inmediato			
CC:	<input type="text"/>	Nombres y Apellidos:	<input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>		
3. Identificación del Par			
CC:	<input type="text"/>	Nombres y Apellidos:	<input type="text"/>
Cargo:	<input type="text"/>		
4. Período de Evaluación			
Fecha de inicio:	<input type="text"/>	Fecha valoración:	<input type="text"/>
		Total días Valorados:	0

Nota. Se evidencian los diferentes tipos de identificaciones para los tipos de evaluadores involucrados

La evaluación de las competencias de los empleados se divide en dos áreas: funcional y conductual. Aquellos empleados que gestionan personal tienen una evaluación adicional destinada a medir su cumplimiento de objetivos.

Por un lado, el área funcional corresponde al componente cuantitativo de la evaluación y busca evaluar las competencias del empleado. Cada competencia se desglosa en ítems, cada uno de los cuales es un indicador de desempeño y recibe un puntaje ponderado por parte del jefe, el empleado y el par evaluador. Los puntajes de los ítems correspondientes a una competencia se

promedian para obtener el puntaje total de dicha competencia. El puntaje global se calcula como el promedio global de estos puntajes de competencia.

Figura 27.

Área funcional de la valoración de competencias y desempeño

Competencias		Desempeños	Competencias (100%)					Calificación		
			Jefe inmediato (40%)	Autoevaluación (30%)	Par (10%)	Puntuación	Puntuación por competencia	Puntuación por Área de competencia	Puntuación general	
Competencias Corporativas	Liderazgo	Realiza el desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y destaca lo mismo de sus compañeros.	10	7	8	8.8	8.4	7.5	7.4	
		El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia y conocimiento.	8	7	9	7.8				
	Vocación de servicio	Se caracteriza por hacer esfuerzos adicionales en pro del cumplimiento de los objetivos de su labor.	8	8	8	8.0	7.9			
		Se caracteriza por dar todo de sí mismo para cumplir a cabalidad con sus tareas.	8	7	8	7.7				
	Comunicación asertiva	Se expresa de manera clara y en caso de dudas, pregunta a su interlocutor.	8	1	8	6.9	6.8			
		Se caracteriza por escuchar con atención para entender la información.	8	7	8	7.7				
	Trato humanizado	Se caracteriza por sus interacciones saludables en el área de desempeño.	8	7	5	7.4	6.5			
		Promueve en su área las buenas relaciones del equipo de trabajo, con un ambiente cálido, proporcionando un trato digno y empático.	5	6	8	5.6				
Optimización de recursos	Usa los recursos asignados en pro de la optimización de sus labores en términos de tiempo.	8	7	8	7.7	7.7				
Trabajo por excelencia	Reconoce los costos en el uso de los recursos y cumple con los límites establecidos.	8	7	8	7.7	7.9				
	Trabaja con dedicación y disciplina, para lograr un excelente desempeño y conseguir los mejores resultados en su labor.	9	7	8	8.3					
	Implementa las acciones necesarias para mejorar los procesos y asegurar la calidad de su trabajo.	8	6	8	7.4					
Competencias específicas	Atención al detalle	Verifica constantemente su trabajo para comprobar que no hay errores.	8	6	8	7.4	7.4			
		Corrige los errores cometidos y evita su repetición en las labores que realiza.	8	6	8	7.4				
	Planificación y organización	Cumple compromisos, acuerdos y plazos en respuesta a los requerimientos de sus clientes internos o externos.	8	6	8	7.4	7.6			
		Ejecuta las actividades dentro de los límites establecidos.	8	7	8	7.7				
	Solución de problemas	Reconoce las dificultades en el día a día y busca soluciones para cumplir con el objetivo.	8		8	5.6	6.7			
		Aporta soluciones originales a la resolución de dificultades dentro de su trabajo.	8	7	8	7.7				
Orientación a resultados	Los resultados de su trabajo cumplen a cabalidad con los estándares de calidad esperados.	8	6	8	7.4	7.7				
	Cumple con los indicadores de gestión definidos para su labor.	8	8	8	8.0					

Nota. El uso de colores en el formato permite la identificación de datos fuera de lo normal

Por otro lado, el área comportamental consiste en una descripción cualitativa de las fortalezas y debilidades observadas por el jefe, el empleado y el par evaluador. Estas observaciones no influyen en la calificación, pero se tienen en cuenta para identificar áreas de mejora.

Figura 28.

Área comportamental de la valoración de competencias y desempeño

2. ÁREA COMPORTAMENTAL: Se debe describir cualitativamente las fortalezas y debilidades observadas de acuerdo con las competencias del cargo	
OBSERVACIONES	
JEFE INMEDIATO:	
AUTOEVALUACIÓN:	
OBSERVADOR:	

Nota. Este apartado es especialmente útil para la formulación de planes de mejora en casos de requerirse

Finalmente, los empleados con funciones de gestión de personal son evaluados por el cumplimiento de objetivos, evaluando indicadores de desempeño relacionados con procesos, auditorías y reportes, entre otros. Estos indicadores se evalúan numéricamente por el jefe inmediato y afectan la calificación numérica total de los evaluados.

Figura 29.

Evaluación por cumplimiento y objetivos para los empleados con personal

4. EVALUACION POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		
Indicadores de desempeño	Todos los procesos a su cargo cumplan todos los indicadores	10.00
	PAMEC de los procesos administrativos y/o asistenciales, se cumpla mínimo con el 85%	3.00
	Resultados auditorías internas y externas (revisoría fiscal)	10.00
	Elaborar y presentar reportes a los entes de control	10.00
	Estar al día con la información en el momento que se requiera para los procesos contables	10.00
CALIFICACION		10.00

Nota. Se recuerda que estos son diligenciados solo por el jefe directo, a diferencia del área funcional

Una vez obtenida la calificación final, se lleva a cabo una sesión de retroalimentación y, en caso de obtener una calificación inferior a 7.9 puntos, se establece un plan de mejora que se incorpora en el mismo informe.

Figura 30.

Componente de socialización de la evaluación de desempeño

III PARTE: SOCIALIZACION	
En la fecha _____ se socializa el resultado total de la evaluación _____. En caso de obtener una calificación inferior a 7,9 puntos establecer compromisos de mejora.	
Evaluado:	Firma: _____
	Nombre: _____
	CC: _____
Evaluador:	Firma: _____
	Nombre: _____
	CC: _____
Ciudad, fecha y hora: _____	

Nota. Este se hace en conjunto con el jefe directo

Es importante destacar que, debido al gran número de empleados en la empresa, existe un flujo de recopilación y consolidación de datos. Este proceso comienza con una encuesta enviada por el jefe a los empleados y a los pares evaluadores. El jefe es el responsable de consolidar la información en el informe individual.

11.1.2. Reporte general

El Reporte General de Evaluación es una herramienta para el proceso de análisis y seguimiento del desempeño de los empleados. Este informe se encuentra como el apéndice K y tiene la función de consolidar y analizar los datos obtenidos de los Reportes Individuales de Evaluación, permitiendo una visión global de la eficiencia y competencia de los equipos de trabajo. A través de la importación de datos en una hoja de Excel denominada "Datos Importados" y el uso de una hoja auxiliar llamada "Datos de Referencia".

Este reporte ofrece una visión integral de la evaluación de desempeño, dividiéndola en diferentes áreas y cargos dentro de la empresa. Esto se logra mediante el uso de filtros que permiten ajustar las gráficas y análisis en función de las necesidades específicas. Los datos de referencia pueden ser configurados de diversas maneras, incluyendo los resultados globales, o incluso comparando áreas y/o cargos específicos con otros de referencia.

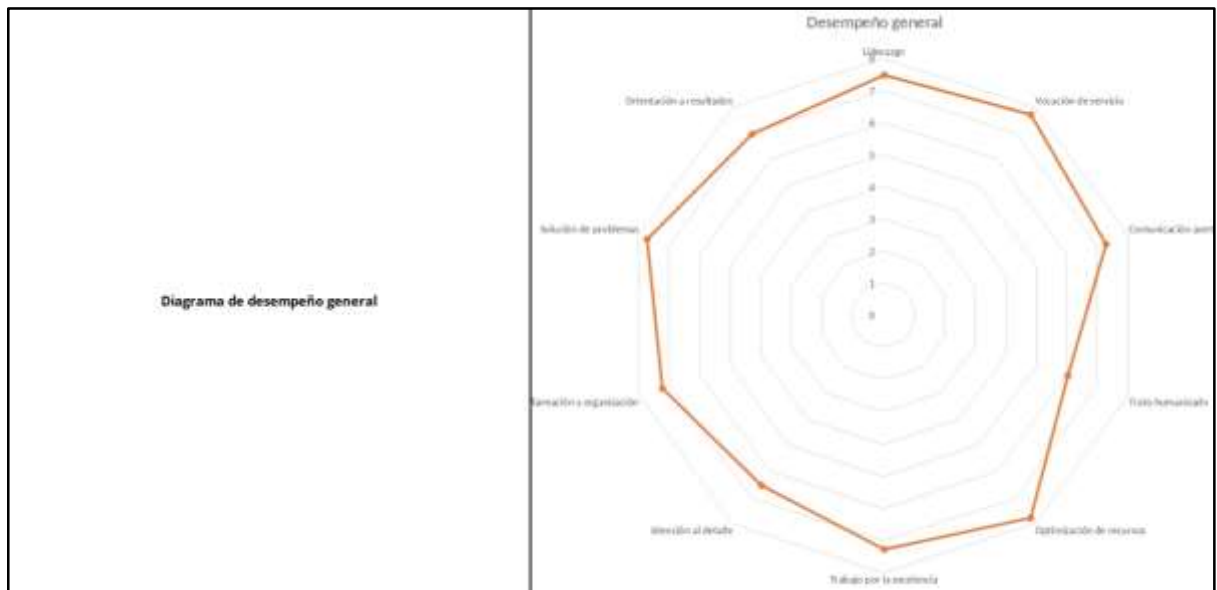
Las principales funcionalidades y elementos clave del Reporte General de Evaluación incluyen:

- **Consolidación de Datos:** La herramienta es capaz de importar automáticamente los datos de los Reportes Individuales de Evaluación y los almacena en un documento centralizado.
- **Análisis por Área:** El reporte permite analizar el desempeño de los empleados por áreas funcionales, lo que facilita la identificación de fortalezas y debilidades en cada unidad.

- **Análisis por Cargo:** También es posible realizar un análisis detallado por cargos específicos, lo que ayuda a identificar tendencias y áreas de mejora en puestos de trabajo concretos.
- **Gráficas Interactivas:** Se incluyen gráficas interactivas que ofrecen una representación visual de los datos. Estas gráficas pueden ser personalizadas utilizando filtros para comparar resultados individuales, áreas específicas o con datos de referencia.
- **Comparación con Datos de Referencia:** Los datos de referencia, que pueden ser configurados de diversas maneras, permiten comparar el desempeño de los empleados con estándares globales u otros grupos de empleados.

Figura 31.

Ejemplo de gráfica de referencia



Nota. Esta gráfica muestra puntajes por cada competencia planteada en el informe individual

11.2.Herramienta para reporte de clima laboral

La herramienta de Evaluación del Clima Laboral es una herramienta usada para comprender y mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Esta se encuentra como el apéndice J y a diferencia de la herramienta de evaluación de desempeño individual, esta herramienta se basa en la recopilación de información mediante una encuesta completada por los empleados, en lugar de informes individuales consolidados.

Esta encuesta se centra en la evaluación de competencias específicas a través de una serie de ítems. Los ítems están diseñados para medir aspectos clave del clima laboral, como el apoyo, los incentivos, el confort físico y otros factores que influyen en el bienestar y la eficiencia de los empleados.

La herramienta de Evaluación del Clima Laboral tiene como objetivo principal identificar áreas de mejora en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los empleados. Los resultados de esta evaluación están diseñados para facilitar la toma de decisiones destinadas a mejorar el clima laboral en la organización.

Por lo anterior, las funciones de comparación por datos de referencia, reportes por área, reportes por cargo, y la presencia de gráficas se mantienen y resultan en una herramienta muy similar en comportamiento a la de desempeño laboral.

11.3.Herramienta para estratificación de salarios

La herramienta de Estratificación Salarial se basa en una base de datos de los empleados que incluye información sobre su antigüedad en la organización y sus respectivos cargos. Esta se encuentra como el apéndice N y su objetivo principal es calcular de manera precisa los salarios adecuados para cada empleado mediante un sistema de puntos y parámetros.

El propósito de esta herramienta es automatizar el proceso de determinación salarial para una mayor equidad en la remuneración de los empleados. Algunas de sus características clave incluyen:

- Base de Datos Centralizada: Utiliza una base de datos que almacena información sobre la antigüedad y los cargos de los empleados.
- Parámetros de Salario Predefinidos: Se basa en parámetros salariales predefinidos, como niveles de responsabilidad para diferentes cargos y años de antigüedad.
- Estandarización de Salarios: Asegura que los salarios se ajusten a los estándares establecidos, manteniendo una estructura salarial equitativa.
- Crecimiento Salarial Gradual: Calcula el crecimiento salarial en función de la antigüedad.

Esta herramienta funciona con tres hojas principales, una de datos de los empleados, una de parámetros de estratificación y una última de resultados. Entre los parámetros usados se encuentra el valor de un salario mínimo legal vigente, el porcentaje de aumento de salario por año de antigüedad (y el máximo de años de antigüedad para tener en cuenta) y una medida numérica de la responsabilidad asociada a un cargo, la cual se usa para calcular el salario asociado a dicho cargo, estos valores fueron calculados para minimizar la diferencia de salario con empleados ya existentes.

Figura 32.

Cálculo de salarios

PERSONALES	CARGO	FECHA DE ENTRADA	DATOS PARA CALCULO		CALCULO DE SALARIO					
			RESPONSABILIDAD	AÑOS DE EXPERIENCIA	VALOR BASE	RESPONSABILIDAD	SUBTOTAL	EXPERIENCIA	TOTAL	DIFERENCIA
AUXILIAR DE ADMISION Y DESPACHO		7/18/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE CONSULTORIO		3/24/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	116000
AUXILIAR DE CAJA Y TESORERIA		6/28/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	116000
AUXILIAR DE DIGITACION DE CIRUGIA		6/14/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE ADMISION Y DESPACHO		5/4/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE OPTICA		4/22/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE ADMISION Y DESPACHO		6/2/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE FACTURACION		7/19/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	116000
AUXILIAR DE CALL CENTER		5/2/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	116000
AUXILIAR DE ADMISION Y DESPACHO		7/5/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES		6/13/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
PRACTICANTE EFORSALUD		6/14/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
PRACTICANTE EFORSALUD		6/13/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
PRACTICANTE SENA		5/4/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
PRACTICANTE EFORSALUD		3/8/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE ADMISION Y DESPACHO		7/28/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE ADMISION Y DESPACHO		7/29/2023	0.00	0	1160000	0	1160000	0	1160000	0
AUXILIAR DE CALL CENTER		7/28/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	116000
AUXILIAR DE CAJA Y TESORERIA		3/1/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	-24000
AUXILIAR DE CIRUGIA		6/15/2021	1.00	2	1160000	116000	1276000	127600	1403600	103600
AUXILIAR APOYO LOGISTICO		2/8/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	-24000
AUXILIAR DE CALL CENTER		1/20/2022	1.00	1	1160000	116000	1276000	63800	1339800	39800
AUXILIAR DE APOYO LOGISTICO		10/7/2022	1.00	1	1160000	116000	1276000	63800	1339800	39800
AUXILIAR DE CALL CENTER		7/26/2022	1.00	1	1160000	116000	1276000	63800	1339800	39800
AUXILIAR DE ADMISION Y DESPACHO		9/22/2022	0.00	1	1160000	0	1160000	58000	1218000	-82000
AUXILIAR DE CONSULTORIO		8/2/2022	1.00	1	1160000	116000	1276000	63800	1339800	39800
AUXILIAR DE CONSULTORIO		3/30/2022	1.00	1	1160000	116000	1276000	63800	1339800	39800
AUXILIAR DE FACTURACION		9/29/2022	1.00	1	1160000	116000	1276000	63800	1339800	39800
AUXILIAR DE CONSULTORIO		4/18/2022	1.00	1	1160000	116000	1276000	63800	1339800	39800
AUXILIAR DE CALL CENTER		2/18/2021	1.00	2	1160000	116000	1276000	127600	1403600	103600
AUXILIAR DE CALL CENTER		4/10/2023	1.00	0	1160000	116000	1276000	0	1276000	-24000

Nota. La columna de diferencia corresponde a la diferencia con respecto al salario actual del empleado.

12. Conclusiones

Luego de realizar el diagnóstico inicial con la aplicación del instrumento de evaluación se obtiene como resultado que en total existe un cumplimiento del 27% una cifra notablemente baja, además ninguno de los subprocesos sobrepasó el 50% de cumplimiento, el mayor porcentaje lo tiene el subproceso de reclutamiento, selección y contratación con un 43% y el de menor porcentaje fue la planeación del talento humano con un 20% de cumplimiento. Aquí se evidencia la falta de estructuración en el proceso de talento humano que existía antes de aplicar el plan de mejoramiento. Durante la implementación del plan se logró definir perfiles y responsabilidades para el 40% de los cargos presentes en el organigrama, se especificaron (funciones desagregadas primarias o secundarias, exigencias físicas o mentales, requisitos de formación, entre otros) y actualizaron los cargos de los trabajadores.

Tener los manuales de procedimientos y funciones actualizados contribuye con el mejoramiento continuo de la empresa y a su vez ayuda a los nuevos y antiguos funcionarios a entender mejor el funcionamiento de esta y los diferentes protocolos que tiene implementados. Acceder a una base de datos donde las actualizaciones estén correctamente ordenadas, minimiza el tiempo de búsqueda de la información requerida, al eliminar información obsoleta en CEDCO se maximizó la eficiencia en la búsqueda de información, adicionalmente, al tener una versión actualizada que incluye diagramas de procesos que permite explicar de una mejor forma a los empleados cada uno de estos se pudo minimizar el riesgo de cometer errores por falta de claridad y a su vez eliminar reprocesos en los que se incurrían anteriormente.

Se diseñó y se implementó un sistema de indicadores de gestión enfocados en la satisfacción del cliente interno, el desempeño laboral. La rotación de personal, el cumplimiento

del plan de bienestar y el cumplimiento de planes de capacitación. Respecto a la satisfacción del cliente interno, se evidenció que los trabajadores se sienten conformes con las condiciones laborales y los beneficios que otorga la empresa; con relación al desempeño laboral se definieron unas competencias específicas que deben tener los trabajadores, quienes fueron evaluados y obtuvieron un puntaje catalogado como apropiado. Igualmente, se definió el indicador de rotación de personal, el cual fue el más crítico para la empresa en diversas áreas de desempeño.

Para abordar de forma eficaz la problemática de la alta rotación de personal y el ausentismo laboral, se hace imprescindible abrazar una estrategia transversal. Esta estrategia deberá no solo abocarse a conservar a los empleados actuales, sino también a desentrañar y resolver las raíces ocultas del ausentismo. Este enfoque requiere la colaboración activa de los departamentos de recursos humanos, la alta dirección y, no menos importante, la implicación activa de los propios trabajadores.

Las herramientas implementadas abordan eficazmente las necesidades clave de evaluación de desempeño, análisis del clima laboral y estratificación salarial, proporcionando una visión integral de la fuerza laboral y permitiendo una toma de decisiones más informada. Por un lado, la herramienta de reporte de evaluación de desempeño ha simplificado y estandarizado el proceso de evaluación, permitiendo a los empleados, sus pares y sus jefes proporcionar una retroalimentación valiosa.

Por otro lado, la herramienta de reporte de clima laboral permitió identificar áreas críticas que afectan la satisfacción y el bienestar de los empleados. La recopilación de datos a través de encuestas ha proporcionado información valiosa para abordar problemas específicos y tomar medidas concretas para mejorar el ambiente laboral. Finalmente, la herramienta de estratificación salarial se consideró ser una solución efectiva para garantizar la equidad en la remuneración de los

empleados. Lo anterior permitió promover la motivación, la retención de talento, y una estructura salarial justa y coherente.

La alta rotación de personal y el ausentismo laboral no solo ejercen un impacto negativo en la productividad y estabilidad de la empresa, sino también influye sobre los costos, los procesos y la satisfacción del cliente. En cuanto a los costos, la constante rotación de empleados implica gastos considerables en términos de reclutamiento, capacitación y adaptación de nuevos trabajadores, los cuales se suman a la inversión ya realizada en el personal que ya ha renunciado.

En CEDCO se diseñaron planes de bienestar y planes de capacitación que motivan a los trabajadores con beneficios que favorecen su salud ocular y la de su familia, así como incentivos monetarios complementarios que incitan a los colaboradores a permanecer más tiempo en la organización y realizar su trabajo con un alto desempeño. Igualmente, se diseñó un plan de capacitación para que los colaboradores de CEDCO puedan potenciar sus competencias y adquirir nuevas habilidades para que crezcan profesional y personalmente, mientras desarrollan su trabajo.

13.Recomendaciones

Se recomienda mantener actualizada la base de datos de manuales de funciones y procedimientos y a su vez eliminar la información obsoleta para así evitar confusiones generadas, para esto se debe asignar esta función a un funcionario capacitado que haga seguimiento de las novedades y actualizaciones de estos y que ingrese la nueva información al sistema en un periodo determinado por la empresa.

El plan de mejoramiento debe actualizarse constantemente, con el uso de la herramienta de diagnóstico que facilita la toma de datos reales, donde los resultados permiten enfocarse en la mejora de las falencias en el proceso de talento humano que puedan llegar a presentarse. Se recomienda llevar un seguimiento a los resultados generados antes y después de realizar las mejoras necesarias dentro de los diferentes procesos.

Respecto al sistema de indicadores de gestión enfocados en la satisfacción del cliente interno, el desempeño laboral, la rotación de personal y el cumplimiento de planes de bienestar y capacitación, se recomienda continuar monitoreando y ajustando regularmente estos indicadores para mantener el enfoque en la mejora constante. Además, sería beneficioso realizar encuestas periódicas para obtener retroalimentación directa de los empleados sobre su satisfacción y necesidades.

En relación con los planes de bienestar y capacitación en CEDCO, se recomienda mantener la flexibilidad en los planes de bienestar y capacitación para adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados. También, considerar establecer metas y métricas específicas para evaluar el impacto de estos planes en el desempeño y la retención de los colaboradores. Además, promover

activamente la participación de los empleados en los programas de capacitación y bienestar para maximizar su efectividad.

Se recomienda a CEDCO S.A.S Establecer un comité interdepartamental de bienestar y retención de empleados. Para poner en práctica esta estrategia transversal de manera efectiva, se sugiere la creación de un comité que reúna representantes de los departamentos de recursos humanos, la alta dirección y los empleados. Este comité puede servir como un foro para la colaboración continua, el intercambio de ideas y la supervisión de las iniciativas de retención y reducción del ausentismo. Además, fomentará un enfoque más equitativo y participativo en la toma de decisiones, lo que podría fortalecer el compromiso de los empleados con el proceso de mejora y asegurar que se aborden todas las perspectivas relevantes de gestión humana en la organización.

Con base en la implementación exitosa de estas herramientas, se presentan algunas recomendaciones para continuar mejorando la gestión de recursos humanos. En primer lugar, se enfatiza en la importancia de proporcionar capacitación continua a los empleados y líderes en el uso adecuado de estas herramientas. Esto garantizará que se aprovechen al máximo y se utilicen de manera efectiva para la toma de decisiones informadas. Del mismo modo se recomienda realizar encuestas de clima laboral de forma periódica para mantenerse al tanto de las tendencias y cambios en la satisfacción de los empleados. Esto ayudará a identificar problemas a tiempo y tomar medidas proactivas. Por el lado de la herramienta de estratificación, se recomienda la actualización constante de los parámetros del cálculo salarial para reflejar con precisión las condiciones del mercado y las expectativas de los empleados a medida que pasa el tiempo.

Se recomienda registrar y evaluar sistemáticamente los costos asociados con la rotación, incluyendo los costos de reclutamiento, capacitación, beneficios, y cualquier otro gasto

relacionado con la incorporación de nuevos empleados. Este registro le permitirá a la empresa identificar áreas específicas donde se pueden realizar ajustes para reducir los costos, así como justificar inversiones en estrategias de retención de empleados.

Referencias bibliográficas

Alcaino. (s.f.). *Ciclo de vida laboral*. Obtenido de

https://www.academia.edu/29983584/CICLO_DE_VIDA_LABORAL_ETAPA_DEFINICION_PROCESOS_ASOCIADOS_HERRAMIENTAS_IMPLICANCIAS_C_P_Y_L_P

Ardila Hernández, G. P., & Zambrano Puerto, H. C. (2018). *Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga*. Bucaramanga, Colombia.

Armas , Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Obtenido de

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Arrobo, W. (2013). *Model de Gestión de Talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A*. Obtenido de

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf

Belalcázar, S. B. (2012). *Cultura organizacional*. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuller, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Obtenido de

https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW

Franco, O., & Guerrero, C. (2018). *Revisión conceptual Gestión del Talento Humano*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revision_conceptual_Gestion_del_Talento_Humano

Gagné, F. (2000). Un modelo diferenciador de dotación y talento [En red]. Disponible en:

www.puc.cl/pentauca

Giraldo, E. (2014). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la E.S.E. Hospital Santa Mónica Dosquebradas*. Obtenido de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5228/658401286132G516D.pdf?sequence=1>

Guerra-Báez, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23, e186464., 1-11.

McKinsey & Company (1997). El descubrimiento de la gestión de talento y capital humano.

WorkMeter. <https://www.workmeter.com/blog/gestion-de-talento-y-capital-humano/>

MEN. (s.f). Obtenido de Articulación de la Educación con el Mundo Productivo:

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-106706_archivo_pdf.pdf

Münch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2011). Administración y

Planeación de Instituciones Educativas. México: Trillas.

Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del*

arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Bogotá: Ediciones

Uniandes.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf

- Ramos-García, A. V., & Sánchez-Alfaro, L. C. (2017). Retención del talento humano estratégico en empresas mineras. Repositorio Institucional PIRHUA.
- Rincón, R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
- Rojas, L. M., Muñoz, A. V., Vera, P. M., & Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Roncancio, G. (30 de noviembre de 2018) ¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven? Pensemos.com. <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.