

Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa ROSA
DE SAROM S.A.S.

Carlos Felipe Bernal Guerrero

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Magíster en Administración de Empresas

Tutor - Externo

Ruth Gisella Jurado García

Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Generalidades del Proyecto.....	15
1.1. Título.....	15
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo general.....	15
1.2.2. Objetivos específicos	15
1.3. Planteamiento del Problema	16
1.4. Alcance	17
2. Generalidades de la Empresa	17
2.1. Identificación de la empresa	17
2.2. Información general de la empresa.....	18
2.3. Misión	18
2.4. Visión.....	18
2.5. Localización.....	18
2.6. Logo de la empresa	19
2.7. Portafolio de productos y servicios.....	19
2.8. Mapa de procesos.....	20
2.9. Organigrama	22
3. Marco de Referencia.....	22
3.1. Marco de Antecedentes.....	23

3.2.	Marco Teórico.....	25
3.2.1.	Administración de Recursos Humanos.....	25
3.2.2.	Procesos en el área de Recursos Humanos	25
3.2.3.	Planificación estratégica de RH.....	26
3.2.4.	Reclutamiento de personal.....	27
3.2.5.	Selección de personal.....	28
3.2.6.	Socialización organizacional	29
3.2.7.	Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos	30
3.2.8.	Evaluación del desempeño.....	33
3.2.9.	Remuneración (retribución, administración de sueldos y salarios)	33
3.2.10.	Planes de prestaciones sociales.....	34
3.2.11.	Higiene y seguridad en el trabajo.....	34
3.2.12.	Relaciones con las personas.....	35
3.2.13.	Capacitación y desarrollo del personal	35
3.2.14.	Desarrollo organizacional	35
3.2.15.	Banco de datos y sistemas de información	36
3.2.16.	Auditoría de recursos humanos.....	36
3.2.17.	Plan de mejoramiento	36
3.2.18.	Herramientas ofimáticas	37
3.2.19.	Indicadores de gestión.....	37
4.	Metodología	37
5.	Diagnóstico	40

5.1.	Análisis preliminar de la organización y del proceso de gestión del talento humano	
	40	
5.2.	Caracterización del personal de la entidad.....	41
5.3.	Revisión documental.....	46
5.4.	Entrevista al responsable del proceso de gestión de talento humano	51
5.5.	Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del cumplimiento en el proceso de GTH	54
5.6.	Análisis de información cuantitativa	56
5.7.	Conclusiones del diagnóstico.....	57
6.	Formulación del Plan de Mejoramiento.....	59
7.	Herramientas Ofimáticas	61
7.1.	Diseño de una herramienta ofimática para la caracterización del personal	61
7.1.1.	Recolección de datos.....	61
7.1.2.	Encuesta en Google Formularios para la actualización de datos personales	62
7.1.3.	Plantilla para recolectar información personal de los nuevos colaboradores ...	62
7.2.	Diseño de una herramienta ofimática para la evaluación de desempeño.....	62
7.3.	Actualización del procedimiento de gestión del desempeño	64
7.4.	Diseño de herramienta ofimática para la evaluación de clima organizacional	64
7.5.	Diseño de herramienta ofimática que integre información relevante de los funcionarios	67
7.5.1.	Recolección de datos.....	67
7.5.2.	Creación de la herramienta ofimática	67

7.6.	Herramienta ofimática para llevar el control de las vacaciones de los funcionarios	
		68
7.7.	Estandarización y documentación subproceso de gestión de indicadores	69
7.8.	Reestructuración del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal	69
8.	Implementación de las Estrategias de Mejora Aprobadas	69
8.1.	Aplicación instrumento de recolección de datos de contacto de los trabajadores	70
8.2.	Actualización manual de perfiles, funciones, roles y responsabilidades	70
8.2.1.	Recolección de la información y reconocimiento de cargos	71
8.2.2.	Validación final de perfiles de cargo	71
8.3.	Formulario de Google para la evaluación de desempeño laboral	71
8.4.	Formulario de Google para la evaluación de clima laboral	73
9.	Diseño de indicadores de gestión.....	74
9.1.	Ficha técnica de los indicadores	75
10.	Socialización de resultados	77
11.	Conclusiones	78
12.	Recomendaciones	80
	Referencias Bibliográficas	82

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cumplimiento de objetivos.</i>	13
Tabla 2 <i>Información general de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	17
Tabla 5 <i>Métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos.</i>	30
Tabla 6 <i>Desarrollo de la metodología del proyecto.</i>	37
Tabla 3 <i>Lista de documentación existente en ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	46
Tabla 4 <i>Análisis de información cuantitativa encontrada.</i>	55

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Localización ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	18
Figura 2	<i>Logo de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	18
Figura 3	<i>Mapa de procesos ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	20
Figura 4	<i>Organigrama ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	21
Figura 5	<i>Procesos y subprocesos en el área de RH.</i>	25
Figura 6	<i>Los pasos de la planificación estratégica de RH.</i>	26
Figura 7	<i>Clasificación de las técnicas de selección.</i>	28
Figura 8	<i>Alcance de la descripción y del análisis de puestos.</i>	30
Figura 9	<i>Evaluación de 360°.</i>	32
Figura 10	<i>Tipo de contrato de los funcionarios de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	41
Figura 11	<i>Edad de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	42
Figura 12	<i>Área, género, nivel de ingresos y nivel de escolaridad de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	43
Figura 13	<i>Municipio de residencia y estrato socioeconómico de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	44
Figura 14	<i>Estado civil y composición familiar de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	45
Figura 15	<i>Criterios de evaluación para el instrumento de autoevaluación diagnóstica en ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	53
Figura 16	<i>Porcentaje de cumplimiento de los subprocesos del área de talento humano de ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	54

Figura 17 <i>Diagrama de Ishikawa resultante del diagnóstico realizado a ROSA DE SAROM S.A.S.</i>	58
Figura 18 <i>Ponderaciones sobre el resultado de la evaluación de desempeño.</i>	62
Figura 19 <i>Interpretación cualitativa de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.</i>	62
Figura 20 <i>Afirmaciones de la evaluación de clima laboral.</i>	65
Figura 21 <i>Cuestionario evaluación de desempeño.</i>	71
Figura 22 <i>Cuestionario bienestar laboral.</i>	72
Figura 23. <i>Lista de indicadores</i>	74
Figura 24 <i>Hoja de vida del indicador de actualización manuales de perfil de cargo.</i>	76

Lista de Apéndices

Apéndice A. Instrumento de evaluación diagnóstica del cumplimiento en el proceso de GTH .. 54

Apéndice B. Plan de mejoramiento para la Gestión del Talento Humano en ROSA DE SAROM S.A.S. 59

Apéndice C. Diagrama de Flujo Gestión Digital RH 60

Apéndice D. Formulario de Google para la actualización de datos personales de los trabajadores de ROSA DE SAROM S.A.S. 62

Apéndice E. Datos de contacto 62

Apéndice F. Evaluación de desempeño MTTS..... 63

Apéndice G. Evaluación desempeño jefe MTTS..... 63

Apéndice H. PR-07 Procedimiento Gestión del Desempeño..... 64

Apéndice I. FR-33 Encuesta de clima laboral 64

Apéndice J. BD FUNCIONARIOS 67

Apéndice K. PR-11 Procedimiento Gestión de Indicadores de Talento Humano 69

Apéndice L. PR-01 Procedimiento Selección de Personal 69

Apéndice M. MR-01 Manual de Perfiles, Funciones, Roles y Responsabilidades..... 70

Apéndice N. Formulario de Google para la evaluación de desempeño de ROSA DE SAROM S.A.S. 72

Apéndice O. Formulario de Google para la evaluación de clima organizacional de ROSA DE SAROM S.A.S. 73

Apéndice P. Sistema de indicadores 74

Apéndice Q. Carta de Cumplimiento de Objetivos 77

Resumen

Título: Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa ROSA DE SAROM S.A.S.^{1*}

Autor: Carlos Felipe Bernal Guerrero^{2*3*}

Palabras Clave: Gestión del talento humano, plan de mejoramiento, herramientas ofimáticas.

Descripción: Una buena gestión del talento humano permite mejorar el desempeño del personal, es por eso que el presente proyecto se enfocó en el diseño e implementación de un plan de mejoramiento para el área de talento humano en una empresa de la industria del mueble y la madera. Para ello, se realizó un diagnóstico inicial que permitió identificar falencias en la documentación y aplicación de los procedimientos. Con esos hallazgos, se establecieron propuestas de mejoramiento basadas en la implementación de herramientas ofimáticas y un sistema de indicadores que facilitaran la gestión de la información y la toma de decisiones. Finalmente, los resultados fueron socializados con la dirección de talento humano, estableciendo recomendaciones para asegurar la sostenibilidad del plan de mejoramiento. Este proyecto demuestra cómo el mejoramiento de los subprocesos de gestión humana, soportada en herramientas ofimáticas, contribuye al bienestar del personal.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Magíster en Administración de Empresas.

Abstract

Title: Human resource management process improvement plan for the company ROSA DE SAROM S.A.S.^{4*}

Author: Carlos Felipe Bernal Guerrero^{5*6*}

Key Words: Human resource management, improvement plan, office tools.

Description: Effective human talent management improves employee performance. For this reason, the present project focused on the design and implementation of an improvement plan for the human talent area in a company within the furniture and wood industry. To achieve this, an initial diagnosis was conducted to identify shortcomings in the documentation and application of procedures. Based on these findings, improvement proposals were established, incorporating office automation tools and an indicator system to facilitate information management and decision-making. Finally, the results were presented to the human talent management, and recommendations were established to ensure the sustainability of the improvement plan. This project demonstrates how enhancing human management subprocesses, supported by office automation tools, contributes to employee well-being.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Magíster en Administración de Empresas.

Introducción

En el ámbito empresarial contemporáneo, la Gestión del Talento Humano (GTH) ha evolucionado para posicionarse como un pilar estratégico en la consecución de los objetivos organizacionales. Las empresas ya no consideran a sus empleados únicamente como recursos operativos, sino como activos estratégicos cuya adecuada gestión es esencial para garantizar la productividad.

En este contexto, la empresa ROSA DE SAROM S.A.S., conocida comercialmente como Maderettos, enfrenta retos importantes en su área de talento humano. A pesar de contar con 14 años en el mercado y un crecimiento sostenido que incluye trece puntos de venta, su sistema de gestión del talento humano presenta deficiencias.

Este proyecto surge con el propósito de formular un plan de mejoramiento del proceso de GTH para ROSA DE SAROM S.A.S., abordando las deficiencias actuales mediante un enfoque sistemático.

La fundamentación de este trabajo se basa en teorías contemporáneas de gestión del talento humano y en las necesidades específicas de la organización. El proyecto busca responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo puede mejorarse el proceso de gestión del talento humano en ROSA DE SAROM S.A.S.? Desde un enfoque práctico y metodológico, este plan de mejoramiento no solo se limita a actualizar la documentación, sino que también establece un marco de trabajo para la mejora continua, garantizando la sostenibilidad del sistema implementado.

En términos de impacto, este proyecto beneficia directamente a la empresa al reducir riesgos operativos y legales, mejorar el clima organizacional y optimizar la asignación de recursos

humanos. En el campo social, contribuye al bienestar de los trabajadores al proporcionarles un entorno laboral más estructurado y motivador. Finalmente, desde una perspectiva académica, este trabajo se posiciona como un aporte práctico al conocimiento en gestión del talento humano, ofreciendo un modelo replicable para empresas con desafíos similares.

El documento está estructurado en capítulos que abordan inicialmente el diagnóstico del proceso de GTH, seguido por el diseño y la implementación de mejoras, y culmina con la evaluación del impacto de las acciones realizadas.

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos.

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de ROSA DE SAROM S.A.S.	Capítulo 5. Diagnóstico Inicial
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 6. Formulación del plan de mejoramiento
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	Capítulo 7. Diseño de herramientas ofimáticas
Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de ROSA DE SAROM S.A.S.	Capítulo 8. Implementación de las estrategias de mejora aprobadas.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.	Capítulo 9. Diseño de indicadores de gestión.
Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	Capítulo 10. Socialización de resultados.

1. Generalidades del Proyecto

1.1. Título

Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa ROSA DE SAROM S.A.S.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Formular un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa ROSA DE SAROM S.A.S.

1.2.2. Objetivos específicos

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

1.3. Planteamiento del Problema

En la actualidad, el área de Talento Humano de ROSA DE SAROM S.A.S. enfrenta varios desafíos que afectan la eficiencia de sus procesos clave, como la selección de personal, la evaluación de desempeño y el clima organizacional. Estos procesos, fundamentales para la gestión adecuada de los recursos humanos, se ven limitados por la falta de una estructura de indicadores de medición y una gestión documental adecuada. Aunque la empresa cuenta con procedimientos establecidos, estos no están completamente formalizados ni se les hace un seguimiento efectivo, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora y el establecimiento de decisiones informadas.

Los inconvenientes más significativos radican de la desactualización tanto del manual de funciones, como de los procedimientos del área y de la información de los colaboradores. Así mismo sucede con la falta de la documentación de cargos nuevos, de la falta de evaluación de desempeño para el desarrollo y de la inexistencia de un plan de bienestar laboral.

Por lo tanto, el desarrollo de este proyecto de grado busca establecer un sistema formal para el mejoramiento de gestión en el área de Talento Humano, permitiendo a la empresa contar con herramientas objetivas y precisas para evaluar sus procedimientos y garantizar la mejora continua en el área de recursos humanos.

Este proyecto tiene una pertinencia práctica significativa, ya que se enfoca en resolver problemas reales dentro de la empresa, específicamente la falta de formalización de los procesos clave en la gestión de recursos humanos. La creación de indicadores y el uso de herramientas adecuadas permitirán a ROSA DE SAROM S.A.S. mejorar la eficiencia y efectividad de su área de Talento Humano, lo que contribuirá a un mejor desempeño organizacional y al bienestar de los trabajadores. Este enfoque no solo aporta a la empresa, sino que también ofrece un modelo

replicable para otras organizaciones de características similares, lo que refuerza la pertinencia de este proyecto en el ámbito práctico de la gestión de recursos humanos.

1.4. Alcance

El propósito de este proyecto es mejorar el proceso de gestión de talento humano, a través de la actualización y mejora de los siguientes subprocesos:

- Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos.
- Evaluación de desempeño.
- Desarrollo de personal.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Desarrollo organizacional.
- Auditoría de recursos humanos.

2. Generalidades de la Empresa

2.1. Identificación de la empresa

ROSA DE SAROM S.A.S., conocida comercialmente como Maderettos, es una empresa colombiana con sede principal en Bucaramanga, Santander, constituida en octubre de 2010. Se especializa en la distribución y comercialización de insumos para la industria del mueble y la madera. Maderettos nace como una idea de negocio de los empresarios Rodrigo Hernández Gómez y Luis Durlandy Chacón Reyes, que se unieron para formar una compañía que ha tenido un crecimiento significativo de alcance e impacto nacional. A lo largo de su trayectoria, Maderettos se ha consolidado como un aliado estratégico para carpinteros, constructoras, subdistribuidores y demás actores del sector.

2.2. Información general de la empresa

Tabla 2

Información general de ROSA DE SAROM S.A.S.

Aspecto	Contenido
Razón Social	ROSA DE SAROM S.A.S.
NIT	900.863.494-2
Número de empleados	117
Número de cargos	29
Dirección	Carrera 16 # 23 – 50 Barrio: Granada, Bucaramanga

2.3. Misión

La empresa se especializa en la comercialización de productos para la industria del mueble y la madera. Su compromiso radica en la búsqueda de la excelencia y la calidad, contribuyendo al desarrollo eficiente de las actividades y garantizando la satisfacción de sus clientes.

2.4. Visión

Para el año 2027, la empresa será líder en la comercialización de productos para la industria del mueble y la madera a nivel nacional. Su reconocimiento se basará en la excelencia en el cumplimiento de los requisitos de calidad, así como en la experiencia y el profesionalismo de su equipo humano, comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

2.5. Localización

ROSA DE SAROM S.A.S. cuenta con 13 puntos a nivel nacional, la sede principal está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en la dirección: Carrera 16 #23-50, barrio: Granada.

Figura 1

Localización ROSA DE SAROM S.A.S.



Nota: Ubicación geográfica de ROSA DE SAROM S.A.S. Adaptado de Google Maps.

2.6. Logo de la empresa

Figura 2

Logo de ROSA DE SAROM S.A.S.



2.7. Portafolio de productos y servicios

Los productos que se destacan de la oferta de ROSA DE SAROM S.A.S. son:

- Tableros aglomerados melamínicos, siendo su producto estrella.
- Cantos.
- Maderas naturales y procesadas como bastidores, table yellow, tablero pino, triplex, OSB y MSD

- Herrajes y accesorios como bisagras, correderas y manijas.
- Pegantes y adhesivos.
- Chapillas.

Para complementar su oferta de productos, Maderetts proporciona los siguientes servicios especializados:

- Corte y enchape.
- Perforaciones y ranurados que son unos servicios de mecanizado para facilitar el ensamble y acabado de mobiliario.
- Reengruesado.
- Servicios CNC.
- Diseño de proyectos, desde la asesoría y desarrollo de soluciones personalizadas para la fabricación de interiores y mobiliario.

2.8. Mapa de procesos

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

Figura 3

Mapa de procesos ROSA DE SAROM S.A.S.

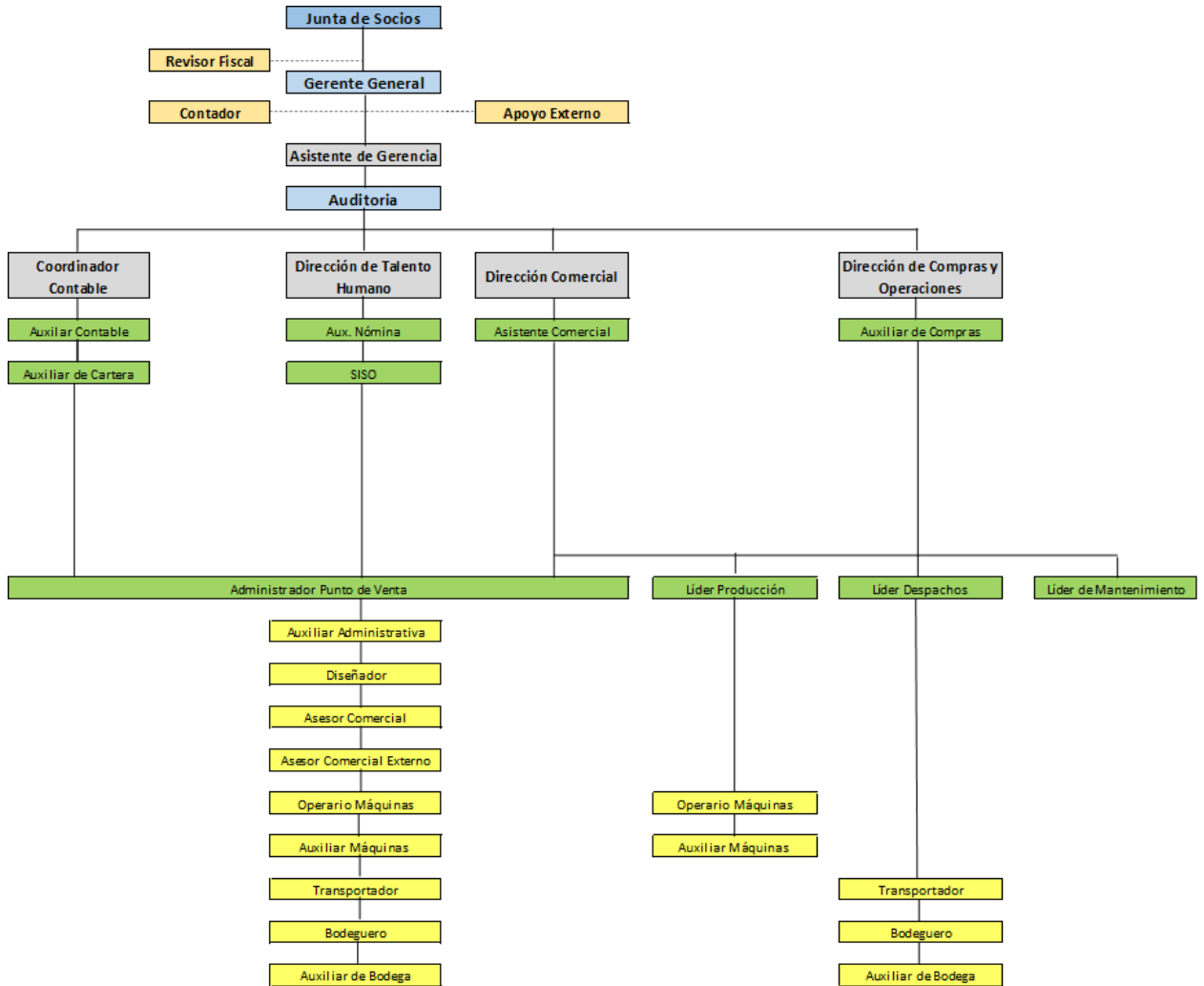


Los procesos estratégicos se dividen en gestión gerencial, gestión de calidad y gestión comercial; en los procesos misionales se encuentran la gestión de infraestructura, gestión de operaciones y gestión de logística. Por último, en los procesos de apoyo están la gestión de compras, gestión de recurso humano y gestión contable y financiera.

2.9. Organigrama

Figura 4

Organigrama ROSA DE SAROM S.A.S.



Nota: Adaptado del Reglamento Interno de Trabajo de ROSA DE SAROM S.A.S.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

A través de una revisión bibliográfica orientada a identificar proyectos de grado enfocados en la Gestión del Talento Humano, se llevó a cabo un análisis detallado de los trabajos disponibles en la base bibliográfica de la Universidad Industrial de Santander (UIS). A continuación, se presentan los proyectos identificados que guardan relación con la Gestión del Talento Humano:

El primer trabajo de grado que se consultó, tiene como título "Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.", realizado por Wendy Mantilla en el año 2021, tuvo como objeto de estudio a Transportes Piedecuesta S.A., una empresa santandereana que se dedica al transporte de pasajeros y carga, así como a actividades complementarias como la operación de estaciones de servicio, mantenimiento vehicular, comercio de autopartes, y venta de combustible y llantas. El diagnóstico identificó como principales deficiencias la ausencia de indicadores para los subprocesos, manuales de funciones y organigrama desactualizados, un modelo de evaluación de desempeño subjetivo, y la carencia de planes estructurados para el bienestar laboral, la capacitación y los incentivos. Para mitigar estas falencias, se implementaron acciones como el diseño del plan de bienestar y de capacitación, la actualización del procedimiento de gestión del talento humano y del organigrama, la reestructuración de los manuales de perfil de cargo, la formulación del programa de inducción y reinducción, la aplicación de evaluaciones de desempeño laboral, el desarrollo de herramientas para evaluar el clima organizacional, y la estandarización de formatos de selección. Estas propuestas se enfocaron en fortalecer los subprocesos de planificación del talento humano, análisis y descripción de cargos, integración y orientación del personal, y retención y desarrollo del personal.

El segundo trabajo de grado consultado, titulado "Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Empresa Electroagro S.A.S." y desarrollado por Valentina Sepúlveda en el año 2023, se centró en Electroagro S.A.S., una empresa dedicada a prestar servicios técnicos especializados en obras integrales y montajes técnicos de ingeniería. El diagnóstico inicial evidenció múltiples deficiencias, como un manual de cargos desactualizado que no clasificaba funciones en principales y secundarias, falta de estandarización y documentación en los subprocesos de planificación del talento humano, reclutamiento, selección y contratación, y un bajo nivel de cumplimiento en la gestión del talento humano, con apenas un 39,6%. Además, se identificaron problemas en la evaluación del desempeño, la cual no estaba alineada a los perfiles de cargo, ausencia de evaluaciones de clima laboral, y carencia de indicadores de gestión. Las propuestas implementadas para solventar estas falencias incluyeron la actualización del manual de cargos, el diseño de protocolos para reclutamiento, selección y contratación, la creación de programas específicos de inducción y capacitación, la mejora del proceso de evaluación del desempeño con retroalimentación diferenciada, y la implementación de un cuestionario para evaluar el clima laboral y formular un plan de incentivos. Estas mejoras se orientaron a fortalecer los subprocesos de planificación del talento humano, evaluación del desempeño, desarrollo del personal y clima organizacional.

El tercer trabajo de grado consultado, titulado "Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Geodip Construcciones S.A.S." y realizado por María Camila Pereira en el año 2023, aborda las deficiencias del sistema de gestión humana en esta organización del sector de la construcción, fundada en 2016 y especializada en soluciones geotécnicas y diseño de obras de alta calidad. El diagnóstico evidenció un nivel de cumplimiento bajo en los procesos

de gestión humana (51%), destacándose falencias como la falta de actualización y estandarización de la documentación, la inexistencia de un sistema de indicadores y una gestión inadecuada del clima organizacional y el desempeño laboral. La propuesta contempló la estandarización de subprocesos como requisición, reclutamiento, contratación, inducción, capacitación, gestión del clima organizacional y desempeño, además del diseño de un manual de perfiles y funciones y la creación de indicadores. Estas medidas, implementadas mediante herramientas ofimáticas, buscaron fortalecer el área de talento humano, mejorar los subprocesos y facilitar la toma de decisiones. Este análisis es relevante para el proyecto en curso, ya que aporta un enfoque metodológico integral y prácticas aplicables a la estandarización y actualización de los mismos subprocesos que presentan deficiencias en el área de talento humano de ROSA DE SAROM S.A.S.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Administración de Recursos Humanos

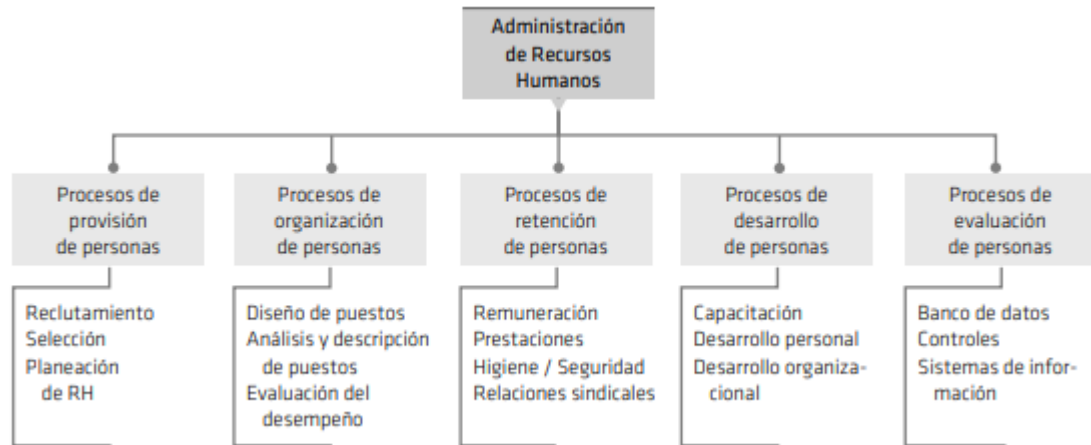
La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2011, p. 2).

3.2.2. Procesos en el área de Recursos Humanos

La gestión del talento humano está estructurada en cinco macroprocesos fundamentales, cada uno de estos macroprocesos cumple una función específica, interrelacionándose para garantizar una administración efectiva de los recursos humanos en las organizaciones. Estos procesos se ilustran en la siguiente figura:

Figura 5

Procesos y subprocesos en el área de RH.



Nota: Adaptado de *Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones* (p. 103), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill.

A partir de los macroprocesos descritos previamente, diversos autores han identificado y definido los subprocesos clave de la gestión del talento humano, los cuales se explican a continuación.

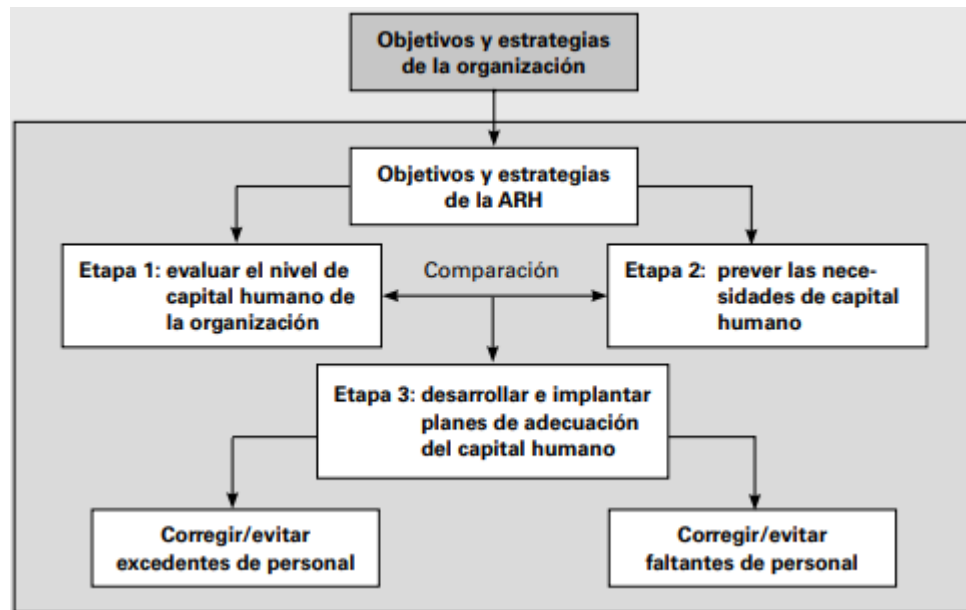
3.2.3. Planificación estratégica de RH

La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 82).

A toda estrategia organizacional corresponde una planificación estratégica de RH, como muestra la siguiente figura:

Figura 6

Los pasos de la planificación estratégica de RH.



Nota: Adaptado de *Gestión del talento humano* (p. 79), por I. Chiavenato, 2009, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

3.2.4. Reclutamiento de personal

El reclutamiento según Chiavenato (2011) es “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (p. 128). Se puede entender como un sistema de información a través del cual la organización pone a disposición del mercado de recursos humanos las vacantes que desea cubrir.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en

alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos. (Chiavenato, 2011, p. 133).

En la práctica, muchas organizaciones adoptan un enfoque de reclutamiento mixto que combina tanto fuentes internas como externas, debido a que ambos métodos se complementan de manera efectiva. Este enfoque puede implicar, en primer lugar, el reclutamiento externo, seguido del interno en caso de no obtener los resultados esperados, o viceversa. Asimismo, es posible ejecutar ambos tipos de reclutamiento de manera simultánea, otorgando prioridad a los candidatos internos en igualdad de condiciones, lo que favorece el desarrollo de una competencia profesional saludable dentro de la organización. (Chiavenato, 2011).

La organización es un sistema abierto, o sea que tiene relación constante con el mercado de recursos humanos y el mercado laboral, se distinguen por la rotación de personal, cuyo origen puede ser interno como insatisfacción laboral o externo como cambios en el mercado laboral, lo que genera costos tanto directos como indirectos. El ausentismo, por su parte, representa otro factor que añade incertidumbre e imprevisibilidad a las organizaciones. (Chiavenato, 2011).

3.2.5. Selección de personal

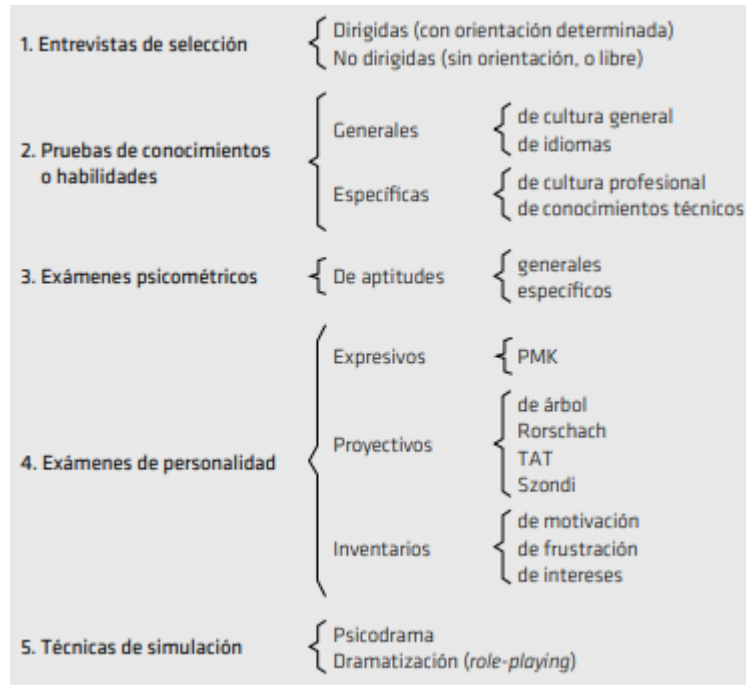
En el proceso de selección, la tarea fundamental consiste en identificar, entre los candidatos reclutados, a aquellos que tienen mayor probabilidad de adaptarse al puesto y desempeñarlo de

manera eficiente. El objetivo principal de la selección es elegir y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades específicas de la organización. (Chiavenato, 2011).

Para llevarlo a cabo, es necesario seleccionar las técnicas de selección más apropiadas una vez que se dispone de la información sobre los puestos vacantes. Las técnicas de selección se dividen en cinco grupos, los cuales se detallan en la figura siguiente.

Figura 7

Clasificación de las técnicas de selección.



Nota: Adaptado de *Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones* (p. 150), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill.

3.2.6. Socialización organizacional

Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas —

mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional— a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. (Chiavenato, 2011, p. 166).

3.2.7. Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos

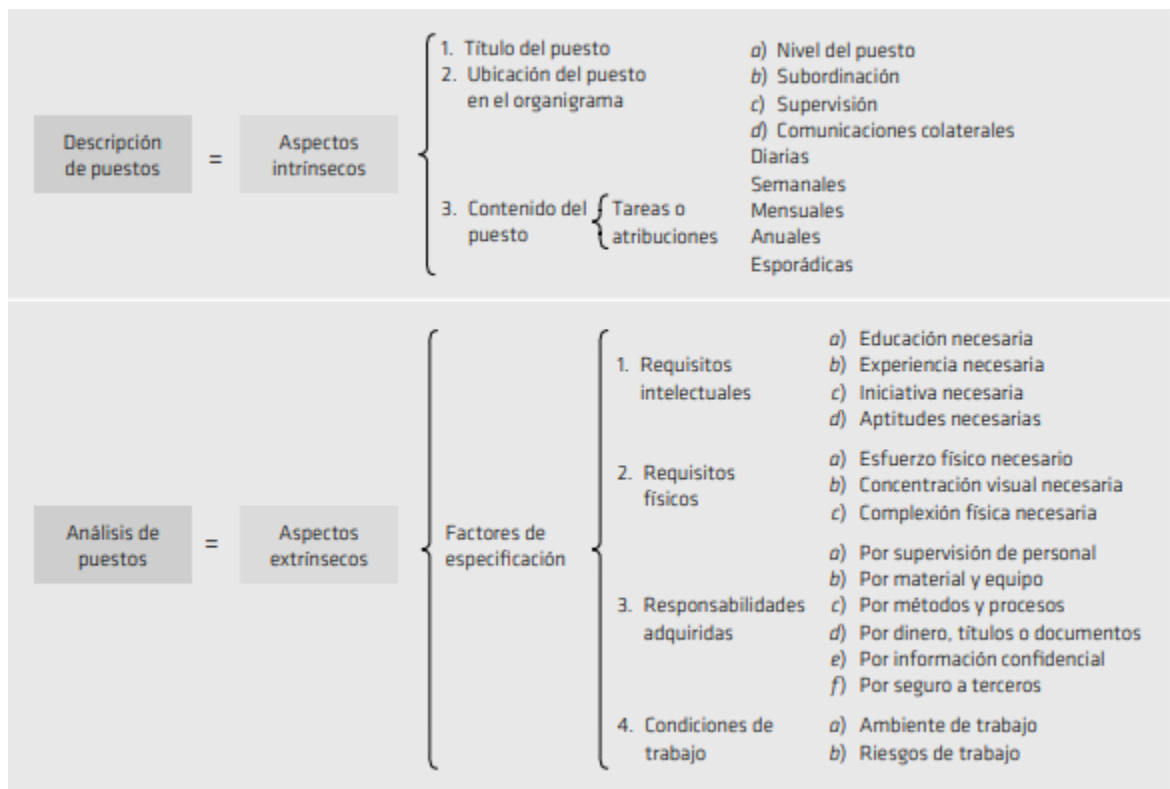
Chiavenato (2011) afirma “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.” (p. 172).

La descripción de un puesto es un proceso que consiste en detallar las tareas y responsabilidades que lo componen, diferenciándolo de otros puestos dentro de la organización. Esta descripción abarca los elementos esenciales del puesto, incluyendo las atribuciones y tareas que realiza el ocupante, la frecuencia con que las ejecuta, los métodos empleados para cumplirlas y los objetivos perseguidos. En esencia, la descripción de puestos ofrece una enumeración escrita de los aspectos clave del puesto, destacando las obligaciones y responsabilidades asociadas. Un puesto se define como el conjunto de actividades desempeñadas por una única persona, que ocupa un lugar formal dentro del organigrama de la organización, constituyendo el trabajo completo en sus diversas fases. (Chiavenato, 2011).

“El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.” (Chiavenato, 2011, p. 191). En la siguiente figura se desglosa la descripción y el análisis de puestos.

Figura 8

Alcance de la descripción y del análisis de puestos.



Nota: Adaptado de *Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones* (p. 191), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill.

Existen diversos métodos para la recolección de información en el proceso de descripción y análisis de puestos, siendo los más utilizados los que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5

Métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos.

Método	Definición
Observación directa	El análisis del puesto se lleva a cabo mediante la observación directa y continua del ocupante mientras desempeña sus funciones, registrando los aspectos

	<p>clave en una "hoja de análisis de puestos". Este método es el más adecuado para trabajadores que realizan tareas manuales, simples o repetitivas.</p>
Cuestionario	<p>El análisis de puestos se lleva a cabo mediante la solicitud escrita a los ocupantes de completar un cuestionario, el cual será evaluado posteriormente por su supervisor. Este método resulta más eficiente y rentable cuando se trata de un gran número de puestos similares, especialmente aquellos de carácter rutinario y burocrático, ya que permite obtener información de manera ágil y económica.</p>
Entrevista directa	<p>La entrevista es el método más flexible y productivo para el análisis de puestos, ya que permite obtener información detallada sobre todos los aspectos del puesto, incluyendo la naturaleza y secuencia de las tareas, así como los motivos y la frecuencia de su realización. Si la entrevista está bien estructurada, también puede enfocarse en las habilidades requeridas para el puesto. Además, se puede comparar la información de ocupantes de puestos similares para verificar posibles discrepancias y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para validar las respuestas. Este método asegura una interacción directa entre el analista y el empleado, facilitando la resolución de dudas y garantizando la precisión de la información recopilada.</p>
Métodos mixtos	<p>Cada método de análisis de puestos presenta características, ventajas y desventajas particulares. Los métodos mixtos aparecen para maximizar sus beneficios y mitigar las limitaciones, que consisten en combinaciones de dos o más enfoques. Entre los métodos mixtos más comunes se incluyen el cuestionario seguido de una entrevista con el ocupante del puesto, el cuestionario con el ocupante y una entrevista con el supervisor para ampliar y aclarar los datos, y la observación directa combinada con entrevistas al superior. La elección de la combinación más adecuada debe considerar factores como las particularidades de la empresa, los objetivos del análisis y descripción de puestos, y los recursos humanos disponibles para llevar a cabo la tarea.</p>

Nota: Información recopilada de *Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones* (p. 195), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill.

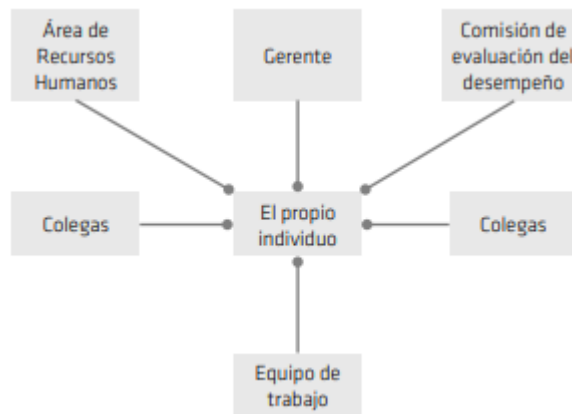
3.2.8. Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo.” (Chiavenato, 2011, p. 202).

Chiavenato (2011) afirma “La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.” (p. 205). En la siguiente figura se muestran los participantes de este tipo de evaluación.

Figura 9

Evaluación de 360°.



Nota: Adaptado de *Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones* (p. 205), por I. Chiavenato, 2011, McGraw-Hill.

3.2.9. Remuneración (retribución, administración de sueldos y salarios)

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos

componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional). (Dessler & Varela, 2011, p. 262).

3.2.10. Planes de prestaciones sociales

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. (Chiavenato, 2011, p. 264).

3.2.11. Higiene y seguridad en el trabajo

Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (s.f.) “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.”

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral. (Chiavenato, 2011, p. 276).

La seguridad laboral engloba un conjunto de acciones técnicas, educativas, médicas y psicológicas orientadas a prevenir accidentes, ya sea eliminando condiciones peligrosas en el

entorno o capacitando e incentivando a las personas para que adopten prácticas preventivas, lo que resulta esencial para un desempeño laboral adecuado. (Chiavenato, 2011).

3.2.12. Relaciones con las personas

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. (Chiavenato, 2011, p. 296).

3.2.13. Capacitación y desarrollo del personal

Según Chiavenato (2011) “La capacitación es un tipo de educación profesional más específica que la formación y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido implica la transmisión de información, y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.” (p. 344).

3.2.14. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio en el que los colaboradores de la organización identifican y proponen las modificaciones necesarias, con el apoyo de un consultor interno o externo. Este proceso se basa en la investigación y acción, en la que se recopilan datos sobre la unidad organizacional y se presentan a los colaboradores para su análisis y formulación de hipótesis sobre cómo mejorar la unidad en cuestión. Además, el DO aplica conocimientos de las ciencias conductuales para optimizar la eficacia organizacional y busca cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados, permitiéndoles identificar e implementar los cambios necesarios, ya sean técnicos, de procedimientos, de comportamiento o estructurales. Su objetivo

es generar transformaciones en la organización, tales como la mejora en la resolución de problemas, mayor flexibilidad, capacidad de reacción, calidad del trabajo, cambio cultural y aumento de la eficacia organizacional. (Chiavenato, 2009).

3.2.15. Banco de datos y sistemas de información

Un banco de datos es un conjunto de archivos interrelacionados de manera lógica, organizados para facilitar el acceso a la información y eliminar redundancias. Su eficiencia mejora al permitir una actualización y procesamiento integrado de los datos, lo que reduce la "memoria" de los archivos y minimiza los errores y contradicciones derivados de la duplicación de información. En el ámbito de los recursos humanos, los bancos de datos interconectados permiten almacenar y obtener información detallada sobre diversos aspectos, como los datos personales de los empleados para un inventario de personal, registros de puestos, áreas, sueldos, prestaciones y candidatos, entre otros. (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato (2011) “El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones.” (p. 379).

3.2.16. Auditoría de recursos humanos

“La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.” (Chiavenato, 2011, p. 392).

3.2.17. Plan de mejoramiento

Según el Ministerio de Educación Nacional (2004) “Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones.”

3.2.18. Herramientas ofimáticas

Según Santander Universidades (2022) “Las herramientas ofimáticas son aquellos programas o aplicaciones que nos permiten manipular informáticamente la información con la que se trabaja de forma habitual en una oficina.”

3.2.19. Indicadores de gestión

Originalmente, los indicadores de calidad se utilizaban como herramientas para evaluar la gestión empresarial, centradas en el impacto de los productos y servicios. Sin embargo, su principal limitación era ser empleados principalmente como instrumentos de control de los procesos productivos, en lugar de ser herramientas de gestión para apoyar la toma de decisiones. Establecer un sistema de indicadores debe abarcar tanto los procesos productivos como los administrativos. Un indicador mide el estado de un proceso o evento en un momento determinado, y al ser utilizados de manera oportuna y actualizada, permiten un control adecuado de la situación, lo que facilita la predicción y la acción sobre las tendencias observadas, ya sean positivas o negativas. (Rincón, R., 1998).

4. Metodología

Con el propósito de cumplir los objetivos específicos y por ende el objetivo general establecido en el plan de mejoramiento de los subprocesos de gestión del talento humano de ROSA

DE SAROM S.A.S., se presenta en la siguiente tabla la metodología y una descripción detallada de las actividades que abarcará la ejecución del proyecto.

Tabla 6

Desarrollo de la metodología del proyecto.

Objetivo	Actividades
<p>Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de ROSA DE SAROM S.A.S.</p>	<p>Para realizar el diagnóstico inicial, se llevará a cabo un análisis preliminar de la organización, utilizando como referencia la información proporcionada por la directora de talento humano. Posteriormente, se desarrollará la caracterización del personal mediante la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a cada trabajador, acción que resulta necesaria ante la carencia de una base de datos actualizada. Además, se efectuará una revisión exhaustiva de la documentación archivada, con el propósito de verificar la existencia y el estado de formatos relevantes, complementada con una entrevista al responsable del proceso de gestión de talento humano para confirmar y ampliar la información recopilada. Asimismo, se empleará un instrumento específico para diagnosticar los subprocesos del área de recursos humanos y determinar aquellos con mayores deficiencias. Finalmente, se procederá al análisis de la información cuantitativa, recolectando datos que serán tratados para calcular indicadores como el índice de rotación de personal y el número de cargos desactualizados en el manual de funciones, lo que permitirá obtener conclusiones fundamentadas sobre la situación actual del área de talento humano.</p>
<p>Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.</p>	<p>Con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico inicial, se formulará un plan de mejoramiento que mejore los subprocesos de gestión del talento humano, estructurado en una matriz detallada. Esta matriz servirá como herramienta central para definir las acciones específicas de mejora, identificar los problemas y sus causas, determinar las actividades a realizar, establecer los tiempos de ejecución, asignar responsables, calcular los recursos necesarios y proponer</p>

<p>Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.</p>	<p>indicadores para el seguimiento. El plan será presentado a la alta dirección para su aprobación.</p> <p>Se diseñarán herramientas ofimáticas específicas que contribuirán a la administración eficiente de los subprocesos de gestión del talento humano en la empresa. Estas herramientas serán evaluadas preliminarmente por la coordinadora de talento humano para asegurar su funcionalidad y alineación con las necesidades operativas del área, garantizando que apoyen de manera efectiva la implementación y el seguimiento de las actividades propuestas en el plan de mejoramiento.</p>
<p>Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de ROSA DE SAROM S.A.S.</p>	<p>Se programará una reunión con el nivel directivo de la empresa y la coordinadora de talento humano para presentar las propuestas de mejoramiento del proceso, con el propósito de definir cuáles serán implementadas en función de los recursos disponibles y las prioridades establecidas por la organización. Posteriormente, se procederá a la implementación de las propuestas que hayan sido aprobadas por el nivel directivo.</p>
<p>Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.</p>	<p>Se diseñará un sistema de indicadores de gestión enfocado en métricas de eficacia y cobertura con el objetivo de monitorear y medir el desempeño de los subprocesos del área de talento humano. Este sistema permitirá establecer parámetros comparativos para evaluar la evolución de las mejoras implementadas y cuantificar su impacto en la gestión del talento humano de ROSA DE SAROM S.A.S., contribuyendo a una evaluación objetiva y fundamentada de los resultados del proyecto. Esto reforzará el control y seguimiento continuo del área, asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p>
<p>Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.</p>	<p>Finalmente, se llevará a cabo una reunión con los directivos de la empresa y el personal involucrado en la gestión del talento humano con el propósito de socializar las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos tras la implementación de las acciones de mejora. Durante esta sesión, se presentarán los logros alcanzados, las métricas de evaluación y las oportunidades de mejora identificadas, considerando la disponibilidad de recursos y las prioridades estratégicas de la organización. Este encuentro permitirá validar el impacto de las propuestas implementadas.</p>

5. Diagnóstico

5.1. Análisis preliminar de la organización y del proceso de gestión del talento humano

Se realizó una entrevista con la directora de talento humano de ROSA DE SAROM S.A.S., en la cual se abordaron aspectos generales de la empresa y del proceso de gestión del talento humano. Se identificó que el objeto social de la organización se centra en la compra, venta, distribución y comercialización de materiales y artículos de madera y sus derivados, así como en la prestación de servicios especializados para la industria del mueble y la madera. La empresa cuenta con 116 empleados directos distribuidos en las áreas operativa (49%), comercial (25%) y administrativa (26%), además de 7 empleados indirectos. De los 29 cargos existentes, se evidenció que 16 se encuentran desactualizados y 9 no están documentados en los manuales de perfil de cargo.

En cuanto al proceso de contratación, anteriormente, la empresa celebraba los contratos a término fijo de 3 meses o inferiores a un año. Cuando los empleados cumplían un año en la empresa, se les otorgaba un periodo de vacaciones y, al finalizar este periodo, se elaboraba un nuevo contrato de trabajo, reiniciando el proceso de contratación desde cero, lo que incluía la repetición de exámenes médicos y la renovación de la documentación requerida. Sin embargo, en la actualidad, se ha implementado que los nuevos empleados comienzan con un contrato de trabajo a término indefinido desde el inicio de su vinculación.

Además, la empresa tiene una política de incremento salarial en la que un empleado nuevo comienza recibiendo el salario mínimo. Cada tres meses, se le realiza un aumento de \$100.000 hasta completar un año de trabajo.

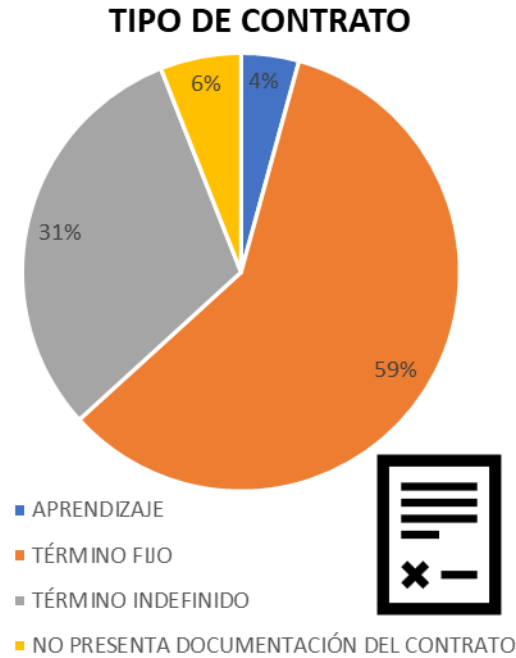
En cuanto al proceso de gestión del talento humano, se identificó que los subsistemas de provisión y desarrollo de recursos humanos requieren actualización en sus documentos, mientras que en el subsistema de organización de recursos humanos no se ha implementado un sistema de evaluación del desempeño desde la creación de la empresa. La responsable del área de talento humano es administradora de empresas con una maestría en gerencia de negocios. Finalmente, se revisaron la misión, visión y estrategias comerciales, destacándose el enfoque de la empresa en la excelencia, la calidad y el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios.

5.2. Caracterización del personal de la entidad

Para la caracterización del personal, se diseñó una encuesta destinada a recolectar información sobre edad, municipio de residencia, estrato socioeconómico, nivel de formación académica, situación conyugal e hijos. Este instrumento fue desarrollado con el propósito de organizar y consolidar dicha información en la base de datos, ya que previamente se identificaron múltiples vacíos en los registros relacionados con el personal de la entidad. Además, esta caracterización busca conocer y clasificar al grupo laboral, permitiendo diseñar un plan de mejoramiento alineado con las características actuales del personal. En la figura siguiente se presenta la información recopilada respecto al tipo de contrato encontrado en la carpeta de cada funcionario.

Figura 10

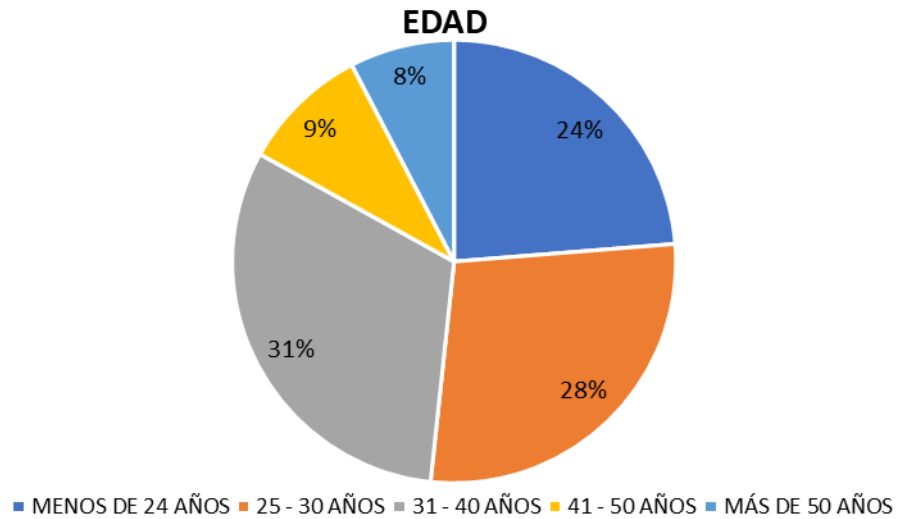
Tipo de contrato de los funcionarios de ROSA DE SAROM S.A.S.



Se observa que la mayoría de los contratos en la empresa corresponden al tipo de término fijo. Recientemente, por instrucciones de la abogada de la empresa, se ha iniciado el proceso de elaboración de otrosís para transformar dichos contratos de término fijo a término indefinido. En cuanto a los funcionarios que no presentan soporte documental de su contrato, se debe a que la empresa realizó un cambio de razón social, pasando de persona natural a persona jurídica hace poco más de tres años, lo que ha generado documentación cruzada en los archivos de ambas razones sociales. En la figura siguiente se presenta el rango de edades de los colaboradores.

Figura 11

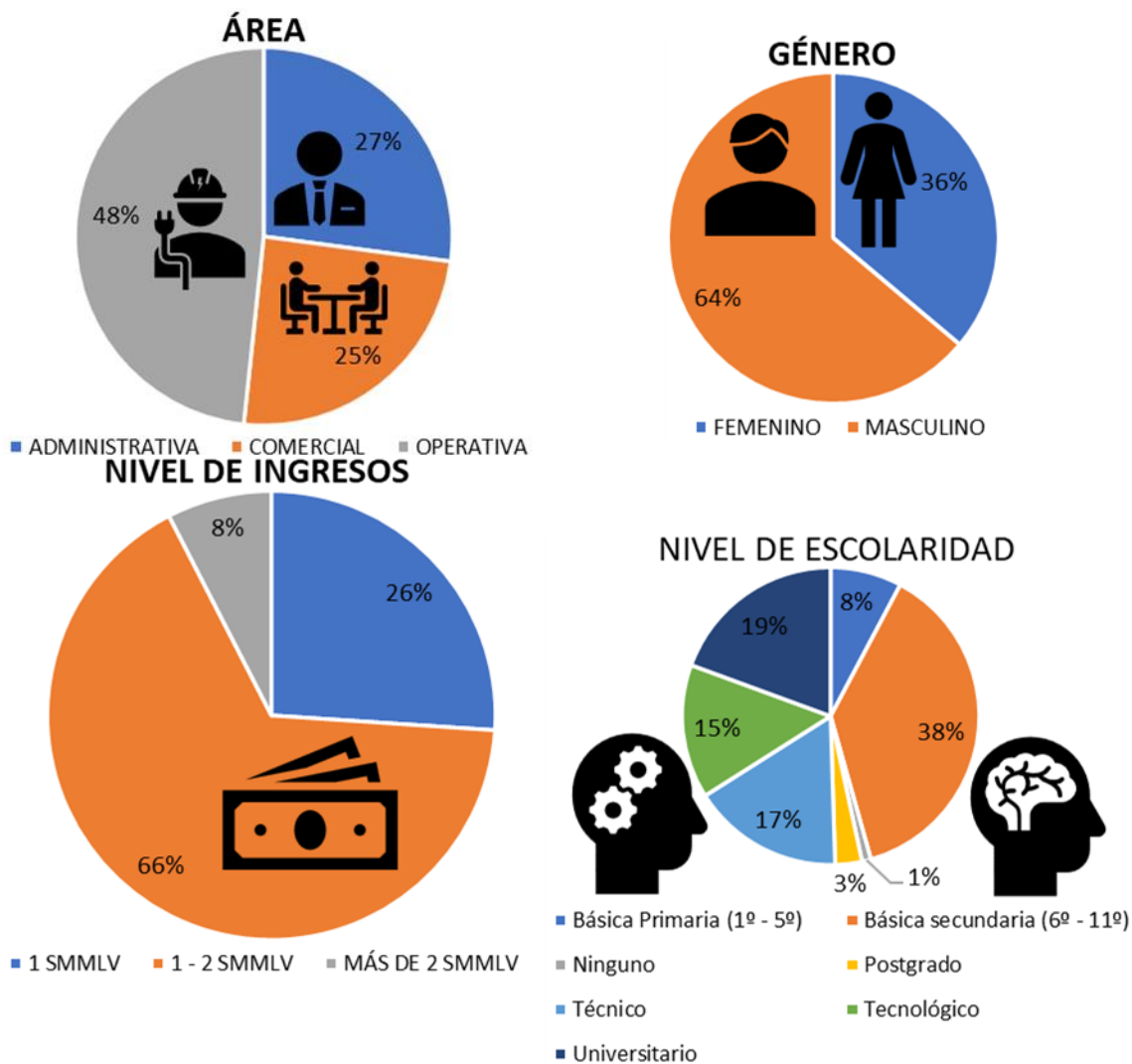
Edad de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.



Se puede observar que la mayoría de los colaboradores se encuentran en el rango de edad de 31 a 40 años, con una edad promedio de 32 años y una edad moda de 24 años. Además, los rangos de 25 a 30 años y menores de 24 años también presentan una participación relevante en este análisis. En consecuencia, la mayoría de los colaboradores de la compañía tiene menos de 40 años de edad. En la figura siguiente se presenta el área, género, nivel de ingresos y escolaridad de los colaboradores de la empresa.

Figura 12

Área, género, nivel de ingresos y nivel de escolaridad de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.

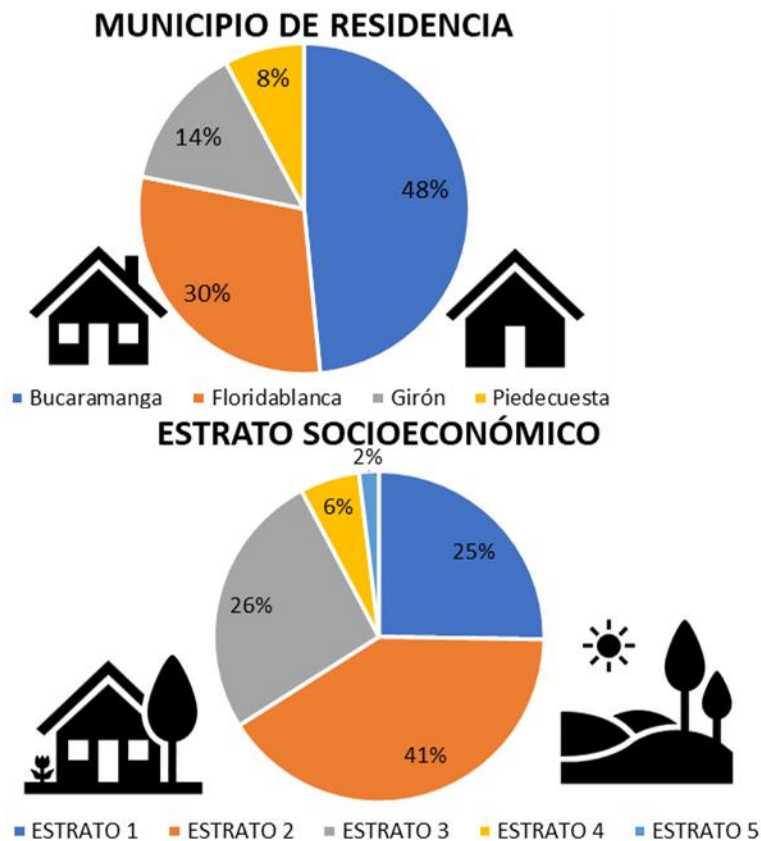


En la figura anterior, se puede observar que la mayoría de los colaboradores pertenecen al área operativa. Debido a esta distribución, la mayor parte de los colaboradores percibe entre 1 y 2 SMMLV, siendo predominantemente bachilleres. Además, se destaca que la mayor parte del personal es de género masculino, ya que la mayoría de los colaboradores en el área operativa

desempeñan funciones que requieren el manejo de cargas pesadas, como láminas de madera de más de 50 kg, entre otras tareas. Sin embargo, esto no implica la existencia de discriminación en la empresa, ya que una proporción significativa del personal administrativo y comercial está compuesto por mujeres. En la figura siguiente se presenta el municipio de residencia y el estrato socioeconómico de los colaboradores de la empresa.

Figura 13

Municipio de residencia y estrato socioeconómico de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.

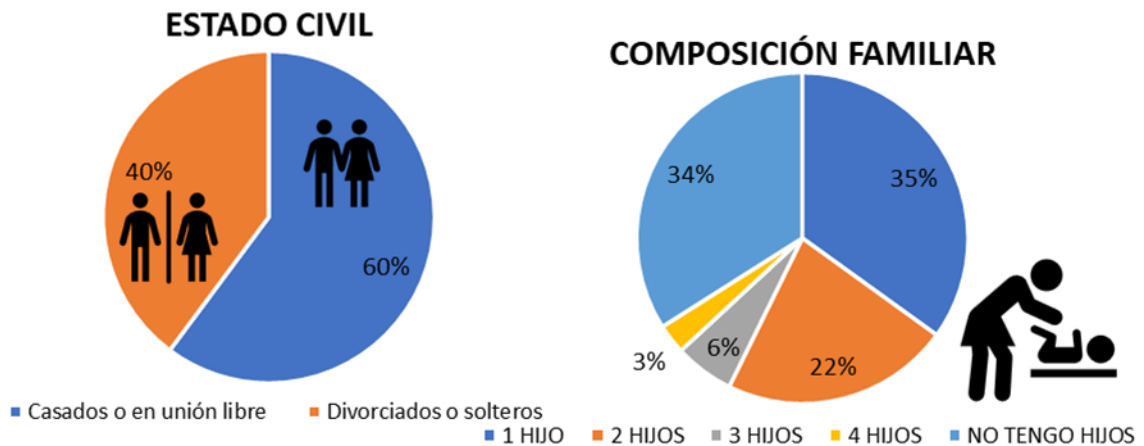


Se puede apreciar en la figura que el 48% del personal reside en Bucaramanga, y el 41% se encuentra en el estrato 2. Esta concentración se da principalmente en el norte de la ciudad,

debido a su relativa cercanía con las instalaciones de la organización. En la figura siguiente se presenta el estado civil y la composición familiar del personal de la organización.

Figura 14

Estado civil y composición familiar de los colaboradores de ROSA DE SAROM S.A.S.



Finalmente, en la figura anterior se observa que el 60% de los empleados se encuentran casados o viven en unión libre, mientras que el 66% tiene uno o más hijos. Este dato resulta clave al momento de diseñar el programa de bienestar organizacional, ya que es necesario considerar actividades que incluyan a las familias de los empleados.

5.3. Revisión documental

Se llevó a cabo una revisión documental basada en los subprocesos descritos por Chiavenato en la novena edición de su obra Administración de Recursos Humanos. El objetivo fue verificar la existencia de documentos correspondientes a cada subproceso señalado en la literatura, así como identificar aquellos que no están presentes en los registros de la empresa.

A continuación, en la tabla se presenta un detalle de los documentos requeridos, organizados de acuerdo con los subprocesos revisados, lo cual facilita la identificación de brechas documentales.

Tabla 3

Lista de documentación existente en ROSA DE SAROM S.A.S.

Subprocesos	Documentación
Planeación de RH	Procedimiento de Gestión del Talento Humano Reglamento interno de trabajo FR-13 Solicitud de Permisos No cuentan con indicador de ausentismo
Reclutamiento	Se encuentra el documento de FR-02 Necesidades de Personal, pero no se implementa.
Selección de personal	FR-04 Entrevista de Trabajo FR-03 Selección de Personal FR-37 Check List Hoja de Vida Funcionario FR-05 Autorización Examen Funcionarios
Socialización organizacional	FR-07 Evaluación de la Inducción FR-54 Registro de Inducción – Reinducción Presentación Power Point Inducción
Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos	MR-01 Manual de Perfiles, Funciones, Roles y Responsabilidades Organigrama
Evaluación del desempeño	No se cuenta con el formato
Remuneración (retribución, administración de sueldos y salarios)	No existe documentación sobre remuneración económica directa, ni planes de incentivos
Planes de prestaciones sociales	FR-16 Control de Vacaciones FR-15 Solicitud y Autorización de Vacaciones FR-23 Control de Horas Extras
Higiene y seguridad en el trabajo	F-SST-30 MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, VALORACIÓN DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES FR-51 Acta de Capacitación F-SST-24 Acciones Preventivas-Correctivas FR-10 Ficha de afiliación funcionarios No cuenta con programa de bienestar laboral

Relaciones con las personas	FR-58 Informe de Área RS FR-27 Carta Aceptación de Renuncia FR-29 Acta de Entrega de Cargo FR-30 Paz y Salvo FR-31 Certificación Laboral FR-32 Autorización Retiro de Cesantías FR-46 Citación a Descargos FR-14 Acta de Descargos
Capacitación	FR-01 Registro de Asistencia
Desarrollo del personal	No se cuenta con documentación
Desarrollo organizacional	No se cuenta con documentación relacionada
Banco de datos y sistemas de información	Base de Datos de los funcionarios
Auditoría de recursos humanos	No presenta documentación

Nota: La información presentada en la tabla fue recopilada a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Talento Humano de la empresa ROSA DE SAROM S.A.S., conforme a la documentación existente y los procesos reportados en el marco del análisis documental realizado.

En el subproceso de Planeación de Recursos Humanos, se dispone del *Procedimiento de Gestión del Talento Humano*, que establece las directrices para la administración de los recursos humanos. Aunque se han realizado actualizaciones parciales, la mayoría de los procedimientos permanecen desactualizados, con registros cuya última revisión data de 2021. Por otro lado, el *Reglamento Interno de Trabajo (RIT)* se encuentra actualizado y en cumplimiento con las leyes laborales vigentes, proporcionando un marco normativo sólido para las relaciones laborales. Sin embargo, el formato *FR-13 Solicitud de Permisos*, diseñado para gestionar las ausencias de los trabajadores, evidencia la carencia de un indicador de ausentismo, limitando el análisis y la gestión de este aspecto.

El subproceso de Reclutamiento incluye el formato *FR-02 Necesidades de Personal*, destinado a documentar y gestionar las solicitudes de nuevas posiciones laborales. No obstante, este documento no se implementa en la práctica, lo que obstaculiza la planificación efectiva y la atracción de talento. Actualmente, las necesidades de personal se comunican directamente por el gerente a la Dirección de Talento Humano, sin seguir un procedimiento formal establecido.

En el subproceso de Selección de Personal, la empresa dispone de varios documentos. El *FR-04 Entrevista de Trabajo* se utiliza manualmente para recopilar información durante las entrevistas, mientras que el *FR-03 Selección de Personal*, diseñado para evaluar y registrar los resultados de los candidatos, no se utiliza actualmente. Además, el *FR-05 Autorización de Examen de Funcionarios* permite realizar exámenes médicos o psicotécnicos, y el *FR-37 Check List Hoja de Vida Funcionario* organiza la documentación requerida para los nuevos trabajadores.

El subproceso de Socialización Organizacional cuenta con herramientas como el *FR-07 Evaluación de la Inducción*, que mide la efectividad del proceso de integración inicial, y el *FR-54 Registro de Inducción-Reinducción*, que documenta la asistencia a estas sesiones. Adicionalmente, se emplea una presentación en PowerPoint para guiar a los nuevos trabajadores durante la inducción.

En el subproceso de Diseño de Puestos y Evaluación del Desempeño, el *Manual de Perfiles, Funciones, Roles y Responsabilidades* detalla las funciones y competencias asociadas a cada puesto, aunque su desactualización dificulta la alineación con las necesidades organizacionales actuales. También se presenta un organigrama corporativo. Sin embargo, no se cuenta con un formato para la evaluación del desempeño, lo que limita la capacidad de medir y mejorar el rendimiento laboral.

El subproceso de Remuneración y Prestaciones Sociales no dispone de documentación que respalde un sistema estructurado de remuneración directa ni de incentivos. Los formatos relacionados, como el *FR-16 Control de Vacaciones* y el *FR-15 Solicitud y Autorización de Vacaciones*, diseñados para registrar y gestionar las vacaciones de los trabajadores, no se utilizan en la práctica, reflejando una falta de estructuración en este aspecto.

En el subproceso de Higiene y Seguridad en el Trabajo, se cuenta con documentos como la *F-SST-30 Matriz para Identificación de Peligros*, el *FR-51 Acta de Capacitación* para registrar sesiones formativas en seguridad, y el *F-SST-24 Acciones Preventivas-Correctivas* para documentar medidas correctivas. Sin embargo, la falta de un programa de bienestar laboral representa un vacío significativo en la promoción de la calidad de vida de los trabajadores.

El desarrollo del personal no cuenta con documentación específica que respalde un enfoque sistemático para fomentar su crecimiento dentro de la organización. En el ámbito de capacitación, únicamente se dispone del formato *FR-01 Registro de Asistencia*, cuyo propósito es documentar la participación de los trabajadores en eventos formativos, aunque su funcionalidad es limitada al no realizar un seguimiento detallado de los resultados obtenidos. Sin embargo, en cuanto a las relaciones sindicales, se han identificado documentos relevantes como el *FR-58 Informe de Área RS*, el cual permite a las áreas reportar novedades y propuestas; el *FR-27 Carta de Aceptación de Renuncia* y el *FR-29 Acta de Entrega de Cargo*, que formalizan el cierre de la relación laboral; y el *FR-30 Paz y Salvo*, que certifica el cumplimiento de obligaciones legales al término del contrato. Adicionalmente, el *FR-31 Certificación Laboral* acredita la relación contractual, el *FR-32 Autorización Retiro de Cesantías* gestiona los fondos de cesantías, y formatos como el *FR-46*

Citación a Descargos y el *FR-14 Acta de Descargos* documentan y comunican los procesos disciplinarios.

En el subproceso de Banco de Datos y Auditoría de Recursos Humanos, la base de datos de los trabajadores está desactualizada, lo que compromete la calidad de la información para la toma de decisiones. Además, no se encontraron documentos relacionados con auditorías, dificultando una evaluación sistemática de los procesos del área.

5.4. Entrevista al responsable del proceso de gestión de talento humano

Se diseñó y administró una entrevista estructurada a la directora de Talento Humano, líder del área, para profundizar en los aspectos relacionados con los subprocesos que no fueron completamente esclarecidos durante la revisión documental. Las respuestas obtenidas permitieron identificar el estado actual de la gestión de talento humano en la empresa, sus principales desafíos y oportunidades de mejora.

Planificación del Talento Humano:

La necesidad de personal en la empresa generalmente es comunicada por el gerente general a la directora de talento humano. En ocasiones, los administradores de los puntos de venta identifican la necesidad de personal debido al incremento en la demanda de trabajo. En estos casos, informan al gerente general, quien debe dar su aval para proceder con el reclutamiento y la recepción de hojas de vida.

Análisis y Descripción de Cargos:

El manual de funciones y perfiles de cargos de la empresa fue actualizado por última vez en 2021. Sin embargo, se evidenció la necesidad urgente de actualizarlo debido a la creación de nuevos cargos que no están documentados. Asimismo, el documento actual no refleja

adecuadamente las funciones reales de los trabajadores, lo que dificulta una correcta definición de funciones, roles y responsabilidades.

Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal:

El subproceso de reclutamiento se realiza principalmente a través de portales web como *Computrabajo* tras la aprobación del gerente general, sin contar con un protocolo formal que guíe el proceso. Posteriormente, la directora de talento humano revisa las hojas de vida recibidas para identificar a los candidatos que cumplen con el perfil requerido. Una vez seleccionados los candidatos preseleccionados, se realizan entrevistas, se validan referencias y se presentan los resultados al gerente general para su aprobación. Finalmente, los candidatos seleccionados pasan por el proceso de contratación, que incluye la realización de los exámenes médicos ocupacionales de ingreso, las afiliaciones a seguridad social y la formalización del contrato laboral.

Inducción y Orientación del Personal:

El subproceso de inducción incluye una charla general impartida por la directora de talento humano, con un enfoque primordial en seguridad y salud en el trabajo (SST) y el uso adecuado de los elementos de protección personal (EPP). Sin embargo, no se cuenta con un programa formalizado de inducción al cargo, ya que esta responsabilidad recae en el jefe inmediato. Este enfoque limita la integración efectiva del trabajador a sus funciones específicas, dado que no se ofrece una guía estructurada para facilitar la adaptación al puesto. Además, no se registra evidencia formal que acredite la realización de la capacitación al cargo, lo que impide verificar que el trabajador haya recibido la orientación correspondiente sobre sus funciones, responsabilidades y tareas. Esta falta de documentación afecta la trazabilidad y el seguimiento del proceso de inducción, lo cual podría comprometer la efectividad del mismo.

Capacitación y Desarrollo del Personal:

La capacitación está limitada a sesiones semanales de media hora relacionadas con SST, lideradas por un ingeniero externo. No existe un plan formal que abarque otras áreas de formación ni se dispone de documentación que respalde las capacitaciones realizadas. Aunque se ha identificado la necesidad de fortalecer la formación y el desarrollo, este subproceso no se encuentra estructurado ni ejecutado.

Evaluación del Desempeño:

Actualmente, no se realiza ninguna evaluación de desempeño en la empresa. Existe un formato base que requiere desarrollo y validación antes de implementarse.

Gestión del Clima Organizacional:

En el ámbito del clima organizacional, la empresa recientemente aplicó una batería psicosocial a través de la ARL, la cual arrojó resultados de tener en cuenta relacionados con el estrés laboral. No se cuenta con un plan estructurado para mitigar estas problemáticas ni con estrategias de seguimiento efectivas.

Retención e Incentivos para el Personal:

La empresa carece de un plan de incentivos formal, aunque otorga comisiones a los operarios por superar umbrales de producción y a los empleados comerciales por ventas realizadas. No se ha definido una estructura salarial técnica ni sistemática, y en algunos casos, la remuneración se establece según el criterio del gerente general.

5.5. Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del cumplimiento en el proceso de GTH

Con el objetivo de medir el porcentaje de cumplimiento del proceso de Gestión del Talento Humano, se diseñó un instrumento de evaluación basado en los subprocesos definidos por Idalberto Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos (Apéndice A). Este instrumento, adaptado en formato Excel, está estructurado para evaluar aspectos de cada subproceso en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el cumplimiento más bajo y 4 el más alto. Como se muestra en la siguiente figura.

Figura 15

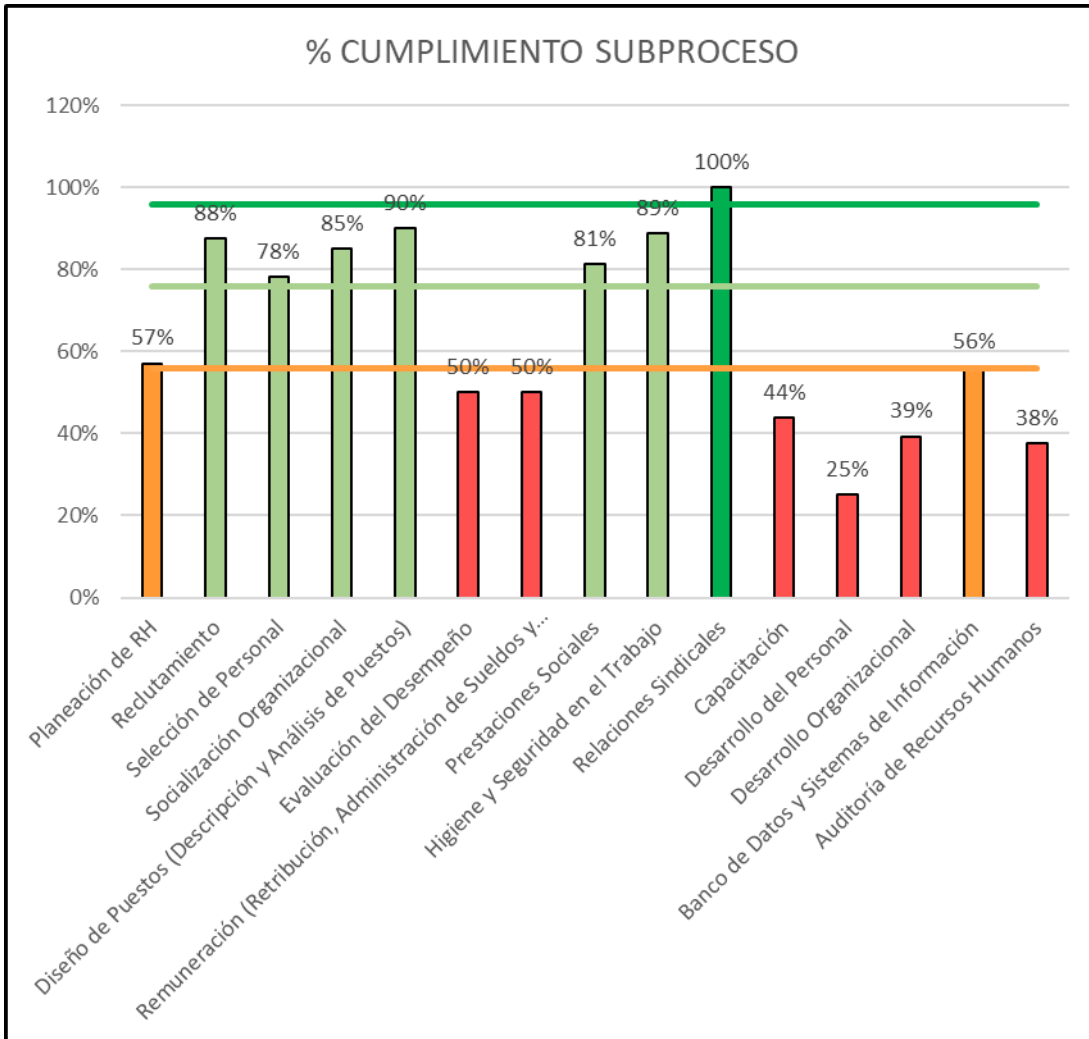
Criterios de evaluación para el instrumento de autoevaluación diagnóstica en ROSA DE SAROM S.A.S.

CRITERIOS PARA CALIFICACIÓN		RANGOS CALIFICACIÓN	
4	Se cumple en su totalidad	EXCELENTE	$X \geq 96\%$
3	Se cumple parcialmente	BUENO	$76\% \leq X \leq 95\%$
2	En proceso de cumplimiento	REGULAR	$56\% \leq X \leq 75\%$
1	No se cumple el proceso	DEFICIENTE	$X \leq 55\%$

El instrumento fue suministrado a la directora de talento humano para ser diligenciado en conjunto, tomando como base la revisión documental y los resultados de la entrevista previa. En la siguiente figura se muestra los resultados obtenidos:

Figura 16

Porcentaje de cumplimiento de los subprocesos del área de talento humano de ROSA DE SAROM S.A.S.



En la anterior figura se puede notar que el porcentaje de cumplimiento del proceso de GTH en ROSA DE SAROM S.A.S. es de 57%. Los subprocesos más críticos son aquellos identificados en color rojo, los cuales presentan deficiencias en su cumplimiento. Entre estos subprocesos se destacan: la evaluación del desempeño, la remuneración (retribución y la administración de

sueldos y salarios), la capacitación, el desarrollo organizacional, la auditoría de recursos humanos y el desarrollo de personal, siendo este último el que presenta el menor nivel de cumplimiento, con un 25%. Por otro lado, el subproceso que evidencia un cumplimiento total es el de relaciones sindicales, lo que indica que es uno de los subprocesos que recibe una atención prioritaria dentro de la GTH en la empresa.

El instrumento fue suministrado a la directora de talento humano para ser diligenciado en conjunto, tomando como base la revisión documental y los resultados de la entrevista previa. En la siguiente figura se muestra los resultados obtenidos:

5.6. Análisis de información cuantitativa

En esta fase, se examina la información cuantitativa que respalda la problemática identificada anteriormente. Esta información ha sido validada y organizada según los diferentes subprocesos de la Gestión del Talento Humano (GTH), y se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4

Análisis de información cuantitativa encontrada.

Subprocesos	Observaciones
Planeación de RH	De los 31 empleados que han dejado la empresa desde noviembre de 2023, el 50% de ellos trabajaron por más de un año en la organización.
Selección de personal	Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, se incorporaron 10 nuevos empleados a la organización: 3 en octubre, 5 en noviembre y 2 en diciembre.
Socialización organizacional	El 90% de los 10 empleados que ingresaron durante los meses de octubre, noviembre y diciembre recibieron el proceso de inducción o reinducción correspondiente.
Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos	De los 29 cargos actuales, el 55% se encuentran desactualizados, mientras que el 31% no están registrados en los manuales de perfiles, funciones, roles y responsabilidades.

5.7. Conclusiones del diagnóstico

El diagnóstico realizado mediante análisis preliminar, entrevistas, revisión documental y aplicación de instrumentos de evaluación reveló deficiencias significativas en la gestión del talento humano (GTH) de la empresa.

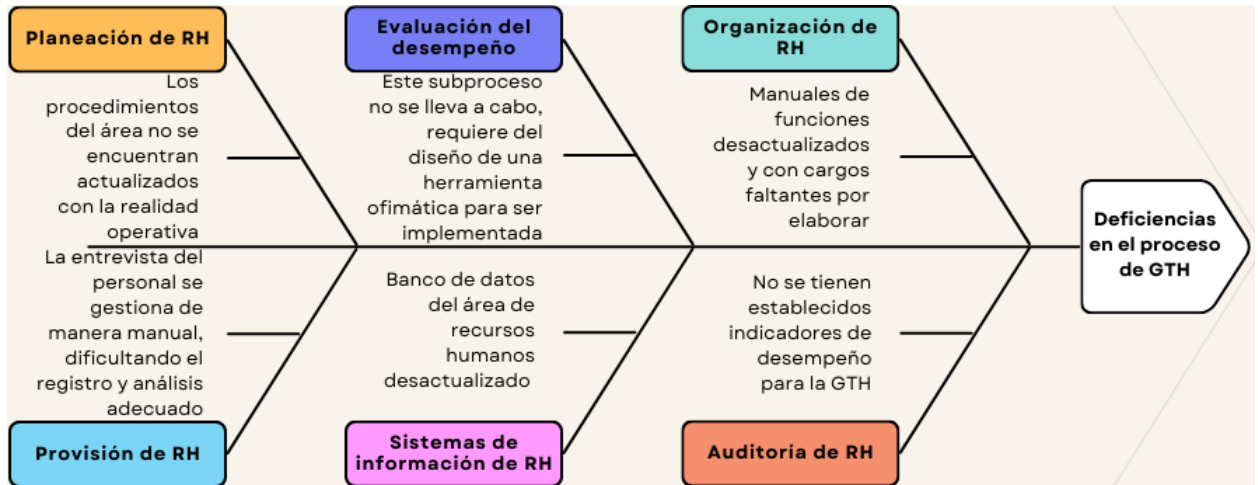
- El proceso de GTH presenta un cumplimiento promedio del 65%, siendo los subprocesos más críticos el desarrollo del personal (25%) y la auditoría de recursos humanos (38%).
- El macroproceso de “Desarrollo Organizacional” obtuvo un cumplimiento del 39%, evidenciado por una inexistencia de la evaluación del clima laboral.
- No existe documentación clara y actualizada para los subprocesos de evaluación de desempeño, desarrollo de personal, desarrollo organizacional y auditoría de recursos humanos. La falta de alineación entre los documentos y la realidad operativa representa un punto crítico.
- El 55% de los perfiles de cargo deben ser actualizados, mientras que 9 cargos no cuentan con documentación formal.
- No se cuenta con indicadores para medir el desempeño, ausentismo ni la rotación de personal. Esta carencia de un sistema de indicadores y procesos estandarizados dificulta la medición del impacto de las acciones y la toma de decisiones informadas.
- La gestión manual de la entrevista del personal, dificulta el registro y análisis adecuado.
- No existe un plan anual de bienestar laboral.
- La inducción y reinducción están mayormente enfocadas en la seguridad y salud en el trabajo.

- Aunque el desarrollo de personal muestra un cumplimiento del 25%, la actualización y mejora de los canales de comunicación con los trabajadores es necesaria.
- La falta de evaluación de desempeño impide identificar brechas de capacitación y desarrollo, limitando el crecimiento profesional de los trabajadores.
- La falta de un plan de carrera y estrategias para retener talento impacta negativamente en la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Con base en la información recolectada, se procede a la elaboración del diagrama de Ishikawa, una herramienta clave en la ingeniería de calidad, que facilita la recopilación de diversas ideas para el diagnóstico de un problema. Aunque en principio la herramienta se divide en seis categorías como máquina, materiales, mano de obra, medio ambiente, método y medidas. En este contexto, la herramienta ha sido adaptada con los seis macroprocesos de GTH para asegurar que su estructura sea más pertinente con el problema bajo análisis. En la siguiente figura, se presenta el análisis de causa y efecto derivado del diagnóstico y análisis del proceso de Gestión del Talento Humano (GTH).

Figura 17

Diagrama de Ishikawa resultante del diagnóstico realizado a ROSA DE SAROM S.A.S.



6. Formulación del Plan de Mejoramiento

Tras la identificación de las oportunidades de mejora en el proceso de Gestión del Talento Humano, se procede a la formulación de un plan de mejoramiento que permita mejorar la ejecución de las actividades del área, garantizando mayor eficiencia en los procedimientos. Este plan se estructura a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico previo, los cuales evidencian necesidades específicas en distintos subprocesos. En este sentido, se presentan propuestas concretas diseñadas para fortalecer la gestión. A fin de validar la viabilidad de cada iniciativa, se estableció un proceso de revisión conjunta con el gerente y la directora de talento humano, asegurando que las mejoras planteadas sean aplicables y sostenibles en el tiempo.

El plan de mejoramiento se puede observar en el Apéndice B.

La decisión de aplazar o rechazar ciertos conceptos dentro del plan de mejoramiento responde a diversas consideraciones definidas por la alta dirección. En el caso de la propuesta del

software especializado para la gestión del talento humano, su implementación fue aplazada debido a que el desarrollo del aplicativo móvil se extendió más de lo previsto a solicitud del equipo de programación contratado. No obstante, el presupuesto para la programación de esta herramienta fue aprobado y, en conjunto con la Directora de Talento Humano, se elaboró el diagrama de flujo del proceso de GTH, garantizando una estructuración clara y funcional del proceso (Apéndice C) Asimismo, se llevaron a cabo reuniones periódicas con el equipo de desarrollo para aclarar dudas sobre la lógica de las operaciones del área, además de suministrar todos los formatos requeridos para su integración.

En cuanto al plan de capacitaciones, este no fue aprobado por concepto del Gerente, dado que las capacitaciones para el equipo de ventas ya se gestionaban de manera esporádica cuando se consideraba necesario, y el tiempo destinado a la formación del resto del personal era limitado por los requerimientos del SG-SST. Adicionalmente, se había contemplado su desarrollo con base en los resultados de la evaluación de desempeño, la cual fue diseñada y estructurada oportunamente. Sin embargo, su implementación se vio aplazada, ya que estaba prevista para realizarse a través del software de gestión del talento humano.

Por otro lado, el plan de bienestar no fue considerado viable, ya que la empresa no veía pertinente destinar recursos adicionales en un programa que ya estaba siendo gestionado conjuntamente con el plan de riesgos psicosociales, bajo la asesoría de la psicóloga profesional designada por la ARL SURA.

Finalmente, respecto a la auditoría de recursos humanos, la directiva determinó que no era necesario establecer un procedimiento formal, dado que esta función ya era realizada de manera

constante por la asistente de gerencia, quien llevaba a cabo las auditorías conforme a su criterio y necesidades operativas.

7. Herramientas Ofimáticas

En el marco del fortalecimiento de los subprocesos de gestión del talento humano, la implementación de herramientas ofimáticas constituye una estrategia clave para la estandarización de actividades dentro del área. En este capítulo se presentan las herramientas ofimáticas desarrolladas con el propósito de mejorar la recopilación, análisis y uso de la información en los subprocesos de GTH, asegurando una gestión más eficiente y basada en datos. La selección y diseño de estas herramientas ofimáticas se fundamentó en las necesidades identificadas durante la formulación del plan de mejoramiento, priorizando soluciones de fácil implementación y alineadas con los recursos tecnológicos disponibles en la organización.

7.1. Diseño de una herramienta ofimática para la caracterización del personal

Se diseñó una herramienta ofimática destinada a la caracterización del personal. Esta herramienta permite recopilar, organizar y analizar información relevante sobre los trabajadores.

7.1.1. Recolección de datos

Para la recolección de datos, se tomó como punto de partida la información contenida en los archivos físicos y bases de datos disponibles. Se realizó una revisión detallada de los documentos existentes en las carpetas de hojas de vida, con el fin de recopilar datos relevantes sobre la trayectoria laboral, formación académica y otra información clave del personal. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en el almacenamiento de estos datos, dado que la información se encontraba dispersa y, en algunos casos, desactualizada.

7.1.2. Encuesta en Google Formularios para la actualización de datos personales

Con el objetivo de complementar la información obtenida en el archivo físico y bases de datos, se diseñó un método de recolección de información a través de una encuesta en Google Formularios (Apéndice D) Esta herramienta también fue desarrollada para su aplicación en la jornada anual de actualización de datos personales de los trabajadores, garantizando así la continuidad y precisión en la administración de la información.

7.1.3. Plantilla para recolectar información personal de los nuevos colaboradores

A partir de la información recopilada mediante la encuesta en Google Formularios, se desarrolló una plantilla en Excel destinada a mejorar la recolección de información de los trabajadores que ingresen a la organización en el futuro (Apéndice E). Esta plantilla fue entregada al equipo programador del software para su implementación dentro del sistema de gestión digital del área.

Además, en una de las hojas del libro de la herramienta ofimática, correspondiente a la matriz de la base de datos de los trabajadores, se esquematizó la caracterización del personal actual. Se decidió mantener esta estructura dentro de la misma matriz, de manera que, al registrar la información del nuevo personal, los datos se integren automáticamente y se actualice la caracterización general en tiempo real.

7.2. Diseño de una herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

Se diseñó una herramienta ofimática que permite la evaluación del desempeño laboral mediante un enfoque transversal, en el cual los jefes inmediatos califican a sus subordinados y estos, a su vez, evalúan a su jefe inmediato. La estructura de la herramienta se compone de dos

archivos diferenciados: uno destinado a la evaluación de los subordinados (Apéndice F) y otro para la evaluación del jefe inmediato (Apéndice G).

La evaluación inicia con el diligenciamiento de los datos básicos del trabajador evaluado, seguido del motivo de la evaluación. Para los empleados de las áreas comercial y operativa, se incorpora un apartado específico para registrar el cumplimiento del presupuesto asignado. Posteriormente, se presentan los factores de evaluación definidos para la medición del desempeño, los cuales posteriormente son ponderados.

Figura 18

Ponderaciones sobre el resultado de la evaluación de desempeño.

PORCENTAJE		PUNTAJE	RANGO DEL PUNTAJE		CONCEPTO
DEL - AL			DEL - AL		
91% - 100%		980	883 - 980		Desempeño Sobresaliente
71% - 90%		882	687 - 882		Desempeño Bueno
51% - 70%		686	491 - 686		Desempeño Aceptable
0% - 51%		490	0 - 490		Desempeño Deficiente

Además, se relaciona el concepto general del desempeño del evaluado como se muestra en la siguiente figura:

Figura 19

Interpretación cualitativa de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

CONCEPTO GENERAL entendida como la conclusión del análisis cualitativo de los resultados alcanzados frente a las exigencias del cargo y de los procesos en los cuales interviene.	El resultado alcanzado en los aspectos más importantes del cargo está por debajo del nivel requerido. Desempeño Deficiente	El resultado alcanzado en los aspectos más importantes del cargo es muy variable y apenas aceptable. Desempeño Aceptable	El resultado alcanzado responde a las exigencias del cargo. Desempeño Bueno	El resultado alcanzado responde a las exigencias del cargo con gran eficiencia. Desempeño Sobresaliente
---	--	--	---	---

Finalmente, el jefe inmediato formula una conclusión respecto a la evaluación realizada, identificando fortalezas del trabajador, oportunidades de mejora y compromisos a asumir para esas

oportunidades de mejora. Dicho documento es firmado por ambas partes y remitido a la alta gerencia, la cual emite su concepto al respecto.

Esta herramienta ofimática fue entregada al equipo desarrollador del software de gestión digital del área talento humano con el propósito de integrarla al software y así garantizar una aplicación sistemática.

7.3. Actualización del procedimiento de gestión del desempeño

Para la actualización del procedimiento del subproceso de evaluación de desempeño, se realizó un análisis detallado de la metodología utilizada para la evaluación de desempeño. Como punto de partida, fue necesario implementar un enfoque estructurado basado en tres fases: Sensibilización, Desarrollo y Socialización, y Seguimiento. También, se incorporaron herramientas ofimáticas de evaluación para jefes inmediatos y trabajadores, garantizando una retroalimentación bidireccional que contribuya a la identificación de oportunidades de mejora. Además, se estableció un mecanismo de seguimiento para los trabajadores con desempeño regular o deficiente, con el fin de implementar planes de acción personalizados.

El procedimiento actualizado de gestión del desempeño se presenta en el Apéndice H.

7.4. Diseño de herramienta ofimática para la evaluación de clima organizacional

Se diseñó una herramienta ofimática para la evaluación del clima organizacional, la cual se presenta en el Apéndice I.

Esta herramienta está basada en 30 factores, formulados en forma de afirmaciones. La metodología de evaluación se fundamenta en la escala de Likert, que permite a los trabajadores seleccionar una de cinco opciones: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo

ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5). La herramienta está programada para cuantificar estas respuestas.

Figura 20

Afirmaciones de la evaluación de clima laboral.

FACTOR DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	
LA EMPRESA		
Estoy orgulloso de decir que trabajo enMADERETTOS.		
Tengo claro cómo mi trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.		
Me siento satisfecho con mi experiencia en la empresa y, si tuviera la opción de cambiar de trabajo con las mismas condiciones, preferiría que darme.		
TOTAL DEL FACTOR LA EMPRESA		0%
JEFE Y SUPERIORES		
Puedo comunicarme de manera clara y efectiva con mi jefe inmediato.		
Mi jefe toma decisiones de manera imparcial.		
Mi jefe inmediato me trata con amabilidad.		
El nivel de exigencia de mi jefe inmediato es adecuado para el desempeño de mi trabajo.		
TOTAL DEL FACTOR JEFE Y SUPERIORES		0%
PUESTO DE TRABAJO		
Mi puesto de trabajo corresponde a mi nivel de formación y experiencia.		
Me considero competente en mi trabajo y siento que la empresa valora mi desempeño en el puesto que ocupo.		
En la empresa existen oportunidades reales de crecimiento y ascenso.		
TOTAL DEL FACTOR PUESTO DE TRABAJO		0%
INFORMACIÓN DEL TRABAJO		
Al ingresar a la empresa, recibí información clara sobre sus objetivos, políticas y mis responsabilidades laborales, y de manera periódica se me comunica información relevante sobre la organización.		
Cuento con las herramientas y recursos necesarios para realizar mi trabajo de manera eficiente.		
Dispongo del tiempo necesario para cumplir con mis tareas de manera adecuada.		
En la empresa recibo información de interés de manera oportuna y cuento con espacios para compartir temas relevantes con mi grupo de trabajo.		
La empresa ofrece capacitaciones que fomentan la integración entre compañeros y promueven hábitos saludables.		
TOTAL DEL FACTOR INFORMACIÓN DEL TRABAJO		0%
REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTO		
Considero que mi remuneración es justa y acorde con mi trabajo.		
Considero que mi remuneración está por encima en comparación con la competencia.		
Es posible obtener una promoción laboral como resultado de un buen rendimiento en mi trabajo.		
TOTAL DEL FACTOR REMUNERACIÓN Y RECONOCIMIENTO		0%
POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA		
Tengo la suficiente libertad para ejecutar las funciones de mi cargo.		
Estoy dispuesto a trabajar con el esfuerzo necesario para cumplir con mis tareas y me siento realizado con el trabajo que realizo.		
Participo en las decisiones que afectan mi trabajo.		
TOTAL DEL FACTOR POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA		0%
RELACIONES INTERPERSONALES		
Recibí el apoyo necesario durante los primeros días de ingresar a la empresa.		
Creo que mis compañeros y yo estamos unidos y nos llevamos bien.		
Participo en las decisiones que afectan mi trabajo.		
Cuando tengo problemas laborales, los resuelvo con mis compañeros de trabajo.		
Existe confianza y colaboración entre los compañeros de trabajo.		
TOTAL DEL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES		0%
COMUNICACIÓN		
La comunicación entre jefes y subordinados es clara y efectiva.		
Mi jefe escucha y tiene en cuenta las opiniones y sugerencias del equipo de trabajo.		
TOTAL DEL FACTOR COMUNICACIÓN		0%
CONDICIONES AMBIENTALES EN EL PUESTO DE TRABAJO		
Mi puesto de trabajo es cómodo y adecuado para realizar mis labores.		
Las condiciones de mi puesto de trabajo, como el espacio, la luz, la temperatura, el nivel de ruido y el aseo, son adecuadas.		
La empresa realiza un buen trabajo de mantenimiento preventivo del equipo que utilizo.		

La selección de los factores de evaluación se realizó en conjunto con la Directora de Talento Humano y bajo la asesoría de la psicóloga designada por la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) SURA.

Finalmente, la herramienta ofimática fue aprobada por la Directora de Talento Humano y posteriormente fue entregada al equipo desarrollador para su aplicación mediante el software de autogestión.

7.5. Diseño de herramienta ofimática que integre información relevante de los funcionarios

Para mejorar la gestión de la información del personal, se diseñó una matriz en Excel (Apéndice J) que centraliza los datos relevantes de los funcionarios en una sola herramienta ofimática. Esta base de datos permite un acceso rápido y organizado a la información necesaria para la administración del talento humano, reduciendo la necesidad de consultar múltiples fuentes.

7.5.1. Recolección de datos

Para la construcción de esta herramienta, se recopiló información de diversas fuentes, incluyendo las carpetas físicas de cada funcionario en el archivo de la empresa, los registros almacenados en el software contable, las hojas de vida de los trabajadores de nuevo ingreso y los datos obtenidos de la encuesta aplicada en el capítulo 7.1. Esta integración de información permitió consolidar una base de datos actualizada y de fácil acceso.

7.5.2. Creación de la herramienta ofimática

La herramienta diseñada funciona como una base de datos del personal. Entre los datos almacenados se encuentran aspectos personales y laborales como sede, área, cargo, tipo de contrato, número de identificación y datos de contacto. Además, se incluye las fechas de ingreso

y retiro, lo que permite calcular el indicador de rotación de personal. También se registran los permisos e incapacidades con el fin de alimentar el indicador de ausentismo.

Adicionalmente, la herramienta permite la caracterización del personal, proporcionando datos como el número total de trabajadores activos, edad y género, información útil para segmentar. Asimismo, se incluye información relacionada con el bienestar laboral, como las fechas de cumpleaños, lo que facilita la planificación de actividades de integración y reconocimiento.

Finalmente, esta herramienta fue entregada a la Directora de Talento Humano, quien será la encargada de su actualización y mantenimiento. Su implementación permitirá acceder rápidamente a la información sin necesidad de descargar múltiples informes del software contable.

7.6. Herramienta ofimática para llevar el control de las vacaciones de los funcionarios

Ante las dificultades presentadas en el software contable de la empresa para consultar correctamente los días pendientes de vacaciones de los funcionarios, y debido a la falta de respuesta tras múltiples reportes sobre este problema, se tomó la decisión de desarrollar una herramienta ofimática que permitiera gestionar de manera eficiente la información de las vacaciones de los funcionarios. Para ello, se integró el control de vacaciones dentro de la matriz de base de datos diseñada en el capítulo 7.5, revisar apéndice J, con el objetivo de centralizar toda la información relevante del personal en una sola plataforma.

El proceso de recopilación de datos se realizó a partir de los reportes extraídos del software contable, los cuales fueron verificados y complementados con la información contenida en las carpetas físicas de los funcionarios almacenadas en el archivo. Esta verificación fue necesaria, ya que en múltiples ocasiones el software no reflejaba la información correcta sobre los días de vacaciones acumulados.

El sistema implementado permite visualizar de manera rápida si un funcionario tiene días pendientes, si aún no ha cumplido el tiempo requerido para tomar vacaciones o si ya ha sido notificado sobre su período de descanso. La actualización de la información se realiza de manera sencilla, requiriendo únicamente el registro de las fechas en las que se notifica al trabajador sobre el disfrute de sus vacaciones.

7.7. Estandarización y documentación subproceso de gestión de indicadores

Con el fin de estandarizar este subproceso, se documentó el procedimiento de gestión de indicadores de talento humano, el cual se puede revisar en el Apéndice K.

Con el desarrollo e implementación del procedimiento de gestión de indicadores, se establece una metodología clara para la recolección, análisis y utilización de datos. Este procedimiento contempla la definición de métricas específicas, la periodicidad de su evaluación y la integración de la herramienta ofimática explicada en el capítulo 9.

7.8. Reestructuración del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal

A pesar de que el procedimiento de selección de personal era uno de los que presentaba mayor nivel de cumplimiento, cierta parte de su documentación se encontraba desactualizada comparada con las prácticas reales de la empresa.

En el Apéndice L se establece de manera detallada las etapas del proceso, desde la identificación de la necesidad de contratación hasta la formalización del vínculo laboral.

8. Implementación de las Estrategias de Mejora Aprobadas

8.1. Aplicación instrumento de recolección de datos de contacto de los trabajadores

El instrumento de recolección de datos fue aplicado a la totalidad de los trabajadores de la compañía con el fin de actualizar y complementar la información personal registrada en la organización. Para garantizar una cobertura integral, la encuesta fue distribuida a las sedes externas a Bucaramanga a través de un enlace enviado por correo electrónico. Adicionalmente, se compartió un código QR durante una de las capacitaciones realizadas los días lunes, aprovechando este espacio en el que se encuentran reunidos todos los colaboradores. Esta estrategia permitió una recolección eficiente de la información y aseguró que todos los trabajadores tuvieran la oportunidad de actualizar sus datos.

8.2. Actualización manual de perfiles, funciones, roles y responsabilidades

En el Apéndice M se encuentran recopilados todos los manuales de perfil de cargo.

La estructura de los manuales de funciones quedó establecida por dos aspectos clave: la descripción y el análisis de puestos. La descripción de puestos abarca los aspectos intrínsecos del cargo, incluyendo título del puesto, misión del cargo, contenido del puesto, subordinación y supervisión. Por otro lado, el análisis de puestos comprende los aspectos extrínsecos, enfocados en los factores de especificación, como aspectos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Dentro de los requisitos intelectuales, se considera la educación necesaria y la experiencia requerida. En cuanto a los requisitos físicos, se evalúa el esfuerzo físico necesario para el desempeño del cargo. Las responsabilidades adquiridas abarcan la supervisión de personal, el manejo de material y equipo, la implementación de métodos y procesos, la administración de dinero, títulos o documentos y el manejo de información

confidencial. Finalmente, las condiciones de trabajo incluyen el ambiente laboral y los riesgos laborales.

8.2.1. Recolección de la información y reconocimiento de cargos

Se implementó un método mixto que incluyó observación directa de las funciones desempeñadas por los trabajadores en su jornada laboral, entrevista con el jefe inmediato para obtener una validación de las responsabilidades y funciones asignadas a cada puesto y la aplicación de un formato en el que cada trabajador registró las actividades realizadas diariamente, con el fin de contrastar la información obtenida en la observación y la entrevista.

Adicionalmente, se incorporaron las responsabilidades relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

8.2.2. Validación final de perfiles de cargo

Los manuales de perfil de cargo fueron revisados y aprobados por la Dirección de Talento Humano, quien validó la pertinencia de las funciones asignadas a cada cargo. Luego de esta aprobación, la Asistente de Gerencia realizó una revisión final para efectuar correcciones y ajustes necesarios antes de su implementación definitiva.

Finalmente, los manuales actualizados fueron socializados con los trabajadores, quienes tuvieron la oportunidad de leer y comprender sus funciones antes de proceder con la firma de este documento que se lleva a cabo en el momento de la firma del contrato laboral o la suscripción de un otrosí, asegurando la formalización de las responsabilidades establecidas.

8.3. Formulario de Google para la evaluación de desempeño laboral

Inicialmente, se había planificado la implementación de la evaluación de desempeño a través del software de autogestión del área de Talento Humano. Sin embargo, debido a

inconvenientes presentados en el aplazamiento del desarrollo del aplicativo móvil, se tomó la decisión de diseñar la evaluación mediante un formulario de Google (Apéndice N) esta metodología permite una mayor facilidad en la recolección y tratamiento de los datos, manteniendo como base el formato diseñado originalmente.

Figura 21

Cuestionario evaluación de desempeño.

The image shows a screenshot of a Google Form titled "Evaluación de Desempeño Laboral ROSA DE SAROM S.A.S.". The form has a white background with a green border. At the top, the title is displayed in a large, bold, black font. Below the title, there is a horizontal line, followed by a set of text formatting icons: Bold (B), Italic (I), Underline (U), Link (G), and Unlink (X). Below the icons, the word "OBJETIVO" is written in bold. The main body of the form contains a paragraph of text describing the purpose of the evaluation: "Este formulario tiene como propósito evaluar el desempeño de los colaboradores de Rosa de Sarom S.A.S., proporcionando una herramienta estructurada para medir su rendimiento en relación con las competencias y responsabilidades asignadas a su cargo. A través de esta evaluación, se busca fomentar la toma de conciencia sobre las fortalezas y oportunidades de mejora, facilitando la retroalimentación y el desarrollo profesional. Los resultados obtenidos servirán como base para la toma de decisiones en la gestión del talento humano, contribuyendo al crecimiento individual y organizacional." Below the text, there is a horizontal line indicating a text input field. On the right side of the form, there is a vertical toolbar with icons for adding, deleting, undo, redo, and other editing functions.

El formulario permite seleccionar el funcionario a evaluar y especificar el motivo de la evaluación. Se ha considerado que este mecanismo también sea aplicable en los periodos de prueba, los cuales, en el contexto actual, tienen una duración de dos meses para los contratos a término indefinido. Posteriormente, se presentan los factores a evaluar con su respectiva descripción de la métrica de medición, con el fin de proporcionar una mayor claridad y facilitar el proceso de calificación.

Esta herramienta se le entrega a la Directora de Talento Humano, quien posteriormente le comunica a los jefes inmediatos sobre su aplicación para inicios del mes de abril, dado que en este mes se llevará a cabo la evaluación del desempeño de los colaboradores correspondiente al primer trimestre del año. Una vez aplicada la evaluación, dichos jefes inmediatos, en coordinación con los colaboradores, analizarán los resultados y establecerán planes de acción dirigidos a la mejora de aquellas deficiencias identificadas con oportunidades de desarrollo. Este procedimiento tiene el conocimiento y la aprobación de la Gerencia.

8.4. Formulario de Google para la evaluación de clima laboral

Debido al aplazamiento del software, se decidió diseñar un formulario de Google (Apéndice O) basado en la herramienta ofimática desarrollada en el capítulo 7.4.

Figura 22

Cuestionario bienestar laboral.

Evaluación de Clima Organizacional ROSA DE SAROM S.A.S.

B I U

Apreciado trabajador:

Le invitamos a responder con total sinceridad cada una de las afirmaciones presentadas en este formulario.

El objetivo de esta evaluación es analizar el clima organizacional en Rosa de Sarom S.A.S., permitiendo identificar la percepción de los trabajadores sobre diversos aspectos del entorno laboral.

Es por eso que sus respuestas son fundamentales, la información recopilada será clave para reconocer fortalezas y oportunidades de mejora, facilitando la toma de decisiones estratégicas orientadas a la implementación de acciones que promuevan el bienestar, el desempeño del equipo y al fortalecimiento de un ambiente laboral positivo y productivo.

Le garantizamos que sus respuestas serán tratadas de forma **confidencial** y **anónima**, y no serán utilizadas

En el formulario no se solicita información personal como el nombre para garantizar la precisión de las respuestas y la confidencialidad de los funcionarios. Sin embargo, se incluyen preguntas sobre el área y la sede en la que trabajan, lo que permite zonificar el análisis por centro de trabajo. Además, se solicita la edad con el fin de obtener información que sea útil a la hora de la implementación de un plan de acción.

Esta herramienta ofimática fue entregada a la Directora de Talento Humano para su aplicación futura, en concordancia con el programa de bienestar laboral que estaba gestionando la psicóloga delegada por la ARL SURA, junto con el plan de riesgos psicosociales.

9. Diseño de indicadores de gestión

Se ha desarrollado una herramienta ofimática en Microsoft Excel que contiene la lista de indicadores, los cuales cuentan con un panel de navegación en la parte superior que permite redirigir a la hoja de cálculo de cada indicador específico. En el Apéndice P se presenta la lista completa de indicadores, incluyendo aquellos que se alimentan directamente de la matriz de base de datos de los funcionarios, diseñada en el Capítulo 7.5.

Los indicadores de rotación de personal y ausentismo están integrados en esta matriz para garantizar que la información utilizada en su cálculo sea actualizada y precisa. Esto permite automatizar parcialmente el proceso de seguimiento y análisis, reduciendo la carga operativa y mejorando la eficiencia en la recolección de datos.

Figura 23.*Lista de indicadores*

#	Tipo de indicador	Nombre	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Meta
1	Eficacia	Actualización manuales de perfil de cargo	Establecer el porcentaje de manuales de perfil de cargo debidamente actualizados.		Anual	100%
2	Eficacia	Personal idóneo	Determinar el porcentaje de colaboradores que participan activamente en el logro de los objetivos estratégicos definidos de la organización.		Anual	95%
3	Eficacia	Procesos documentados	Evaluar el nivel de documentación de los procesos operativos dentro de la organización. Este indicador resulta crucial para mejorar la gestión operativa y asegurar la claridad, coherencia, eficiencia en la ejecución y cumplimiento de los objetivos organizacionales.		Anual	95%
4	Eficiencia	Indicadores creados y documentados	Evaluar el grado de implementación de nuevos indicadores en acciones, procesos y estrategias.		Semestral	100%
5	Efectividad	Entrega de la dotación	Evaluar la efectividad en la entrega de la dotación necesaria en relación con la cantidad total demandada para satisfacer las necesidades operativas de la organización.		Anual	100%
6	Eficacia	Rotación de personal	Medir la variación neta entre el número de colaboradores que se vinculan y que se desvinculan mensualmente permitiendo evaluar la gestión del talento humano en la organización y detectar posibles desafíos en la retención y adquisición de personal, contribuyendo a la mejora continua de los procesos de recursos humanos.		Mensual	<5%
7	Eficiencia	Manejo del presupuesto	Evaluar la efectividad en la gestión de los recursos asignados dentro del proceso.		Anual	100%
8	Eficacia	Ausentismo	Evaluar el porcentaje de ausentismo laboral con el fin de identificar patrones, causas y tendencias que puedan afectar la productividad.		Mensual	<6%

9.1. Ficha técnica de los indicadores

Cada indicador cuenta con una ficha técnica estructurada que permite estandarizar su seguimiento y evaluación. En cada hoja de cálculo del sistema de indicadores se tienen en cuenta los siguientes datos:


- Nombre del indicador: Identificación específica del indicador.
- Objetivo del indicador: Propósito y relevancia dentro del sistema de gestión.
- Tipo de indicado: Clasificación según su naturaleza (eficiencia, eficacia, efectividad, etc.).
- Tendencia esperada: Comportamiento deseado del indicador a lo largo del tiempo.

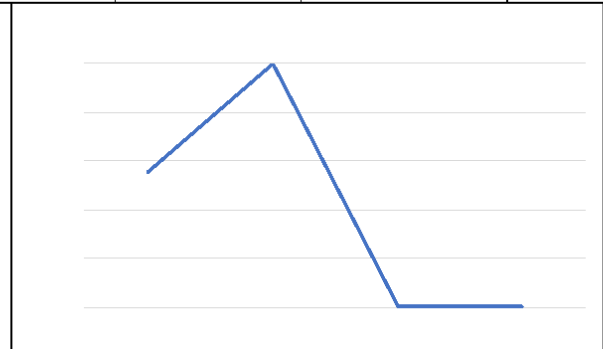
- Unidad de medida: Forma en la que se cuantifica el indicador.
- Periodicidad: Frecuencia con la que se recopilan y analizan los datos del indicador.
- Meta: Valor objetivo que se espera alcanzar.
- Fórmula: Cálculo matemático utilizado para determinar el valor del indicador.
- Parámetros: Variables y restricciones que afectan el indicador.
- Valor del indicador: Resultado obtenido del cálculo en un periodo determinado.
- Observaciones: Comentarios adicionales sobre el análisis del indicador.
- Representación gráfica: Gráfico que facilita la visualización del comportamiento del indicador a lo largo del tiempo.

A continuación, se presenta un ejemplo de la ficha técnica del indicador de manual de perfil de cargo:

Figura 24

Hoja de vida del indicador de actualización manuales de perfil de cargo.

 ROSA DE SAROM S.A.S. <small>GRUPO EMPRESARIAL</small>		HOJA DE VIDA DE INDICADORES			Versión: 1		
					Fecha: 10/01/2025		
					Gestión de Recurso Humano		
NOMBRE DEL INDICADOR		OBJETIVO DEL INDICADOR					
Actualización manuales de perfil de cargo		Establecer el porcentaje de manuales de perfil de cargo debidamente actualizados					
TIPO DE INDICADOR		TENDENCIA ESPERADA		UNIDAD DE MEDIDA		PERIODICIDAD	
Eficiencia o recurso	<input type="checkbox"/>	Creciente	<input checked="" type="checkbox"/>	Porcentual		Mensual	<input type="checkbox"/>
Eficacia o resultado	<input checked="" type="checkbox"/>	Decreciente	<input type="checkbox"/>	META		Bimestral	<input type="checkbox"/>
Efectividad o impacto	<input type="checkbox"/>	Estático	<input type="checkbox"/>	Excelente	100%	Trimestral	<input type="checkbox"/>
FÓRMULA				Bueno	Entre el 95% y 99,99%	Semestral	<input type="checkbox"/>
PARÁMETROS		2024	2025	2026	2027		
Cantidad de manuales de perfil de cargo actualizados		16	30				
Cantidad de cargos activos		29	30				
VALOR DEL INDICADOR		55%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!		
OBSERVACIONES							



10. Socialización de resultados

Luego de la culminación del proceso de implementación y ajuste de los procedimientos en el área de gestión del talento humano, se llevó a cabo la socialización de los resultados con la alta dirección de la empresa. Esta socialización tuvo como objetivo principal presentar los hallazgos, mejoras implementadas y los indicadores de gestión obtenidos, asegurando la comprensión y aprobación de las estrategias establecidas. La carta de aceptación del cumplimiento de los objetivos se presenta en el Apéndice Q.

11. Conclusiones

El presente proyecto de grado se desarrolló con el propósito de mejorar la gestión del talento humano en la empresa ROSA DE SAROM S.A.S., partiendo del cumplimiento encontrado en la fase del diagnóstico correspondiente a un 65%, evidenciando desactualización de la información de los trabajadores, en los procedimientos, en los manuales de funciones y falta de documentación de cargos nuevos; inexistencia de una evaluación de desempeño y de un sistema de indicadores representaban obstáculos para la toma de decisiones y en el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano.

A partir de estos hallazgos, se formuló un plan de mejoramiento integral que permitió abordar cada una de estas deficiencias, priorizando la actualización de la información de los trabajadores, la formalización de procesos internos, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño y la creación de indicadores de gestión. Este plan de mejoramiento permitió una reestructuración organizada y efectiva del área de talento humano, orientándola hacia un modelo basado en la mejora continua y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Entre los principales productos y resultados obtenidos, se destacan el diseño y la implementación de herramientas ofimáticas para la caracterización del personal, la evaluación de desempeño y la evaluación del clima organizacional. Así mismo, se actualizó el procedimiento de gestión del desempeño y se estableció una estructura formal para el control de las vacaciones de los funcionarios. Adicionalmente, se llevó a cabo la estandarización y documentación del subproceso de gestión de indicadores, permitiendo así un monitoreo más efectivo de la evolución del área.

Otro aspecto fundamental del proyecto fue la reestructuración del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal, acercándolo a lo que realmente se hace en la empresa. A su vez, se aplicaron instrumentos de recolección de datos para la actualización de la información de los trabajadores y se implementó un formulario digital para la evaluación del clima laboral, facilitando la gestión y el análisis de estos aspectos clave.

Se estableció un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas y realizar un seguimiento continuo al proceso de talento humano. Este sistema incluye indicadores como actualización de manuales de perfil de cargo, personal idóneo, documentación de procesos, indicadores creados y documentados, entrega de dotación, rotación de personal, manejo del presupuesto y ausentismo. Cada uno cuenta con una ficha técnica que define su objetivo, unidad de medida, periodicidad, meta y representación gráfica. La medición periódica de estos indicadores permite evaluar el desempeño de la gestión del talento humano, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas para mejorar los procesos internos de la organización.

Finalmente, se realizó la socialización de las mejoras implementadas con la junta directiva de la empresa. Esto aseguró la apropiación de los cambios y la continuidad en la aplicación de las nuevas prácticas establecidas. La capacitación y sensibilización sobre los nuevos procedimientos han fortalecido el compromiso del equipo con la mejora continua.

El desarrollo de este proyecto ha generado una contribución significativa al contexto empresarial de ROSA DE SAROM S.A.S., mejorando la gestión de su talento humano y promoviendo un enfoque basado en la mejora continua. A nivel local y regional, estos avances

pueden servir como modelo para otras empresas del sector que enfrenten desafíos similares en la formalización y estructuración de sus procesos internos.

12. Recomendaciones

Es fundamental que la empresa continúe con la aplicación de estas mejoras y mantenga un seguimiento constante, asegurando la sostenibilidad de los cambios implementados.

Se recomienda que la empresa realice revisiones periódicas de los procedimientos, manuales de funciones y documentación del área de talento humano. Esto permitirá mantener actualizada la información de los trabajadores, garantizar la alineación con los cambios organizacionales y evitar rezagos en la gestión de los procesos. Es importante que cualquier ajuste en los procesos sea documentado de manera estructurada para asegurar la trazabilidad de la información.

El sistema de indicadores diseñado proporciona una herramienta clave para evaluar el impacto de las mejoras implementadas. Se sugiere realizar análisis de estos indicadores para detectar tendencias y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano. Además, se recomienda la capacitación del personal en el uso e interpretación de estos indicadores, de manera que se fomente una cultura basada en la toma de decisiones informadas.

Para garantizar que las mejoras en la gestión del talento humano sean sostenibles en el tiempo, se recomienda fomentar estrategias de capacitación y desarrollo para los trabajadores. Esto no solo contribuirá a la retención del talento, sino que también permitirá mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

La sostenibilidad y efectividad de las mejoras implementadas dependerán del compromiso de la empresa en la actualización y seguimiento de los procesos. Aplicando estas recomendaciones, ROSA DE SAROM S.A.S. podrá fortalecer su gestión del talento humano, consolidando una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y en la eficiencia operativa.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital de las organizaciones* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5.^a ed.). Pearson.
- Google. (s.f.). *Ubicación de Maderettos*. Google Maps. Recuperado de https://www.google.com/maps/place/MADERETTOS/@7.1247932,-73.128379,17z/data=!4m6!3m5!1s0x8e68157c3bf5beb5:0xa4a578839888ea69!8m2!3d7.1248092!4d-73.1281108!16s%2Fg%2F11ckv4rspt?entry=tту&g_ep=EgoyMDI1MDMwMi4wIKXMDS0ASAFAw%3D%3D
- Mantilla Torres, W. N. (2021). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Transportes Piedecuesta S.A.* (Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial). Universidad Industrial de Santander.
- Ministerio de Educación Nacional. (2004). *Planes de mejoramiento institucional: Analizar, definir, organizar*. Altablero. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html#:~:text=Un%20Plan%20de%20Mejoramiento%20es,y%20sistem%C3%A1tica%20desde%20las%20instituciones>.

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*.

Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

Pereira Buenahora, M. C. (2023). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa Geodip Construcciones S.A.S.* (Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición.

Santander Universidades. (2022). *Herramientas ofimáticas: qué son, tipos y ejemplos*. Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/herramientas-ofimaticas.html>

Sepúlveda Gaitán, V. (2023). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa Electroagro S.A.S.* (Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.