

Mejoramiento del proceso de la Gestión del Talento Humano para Crezcamos S.A

Jessica Alexandra Ramos González

Trabajo de Grado para obtener el título de Ingeniera Industrial

Director

Oscar Armando Vargas López

Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano de la Organización

Tutor

Cesar Iván Mocada Ayala

Especialista Gestión Humana para el desarrollo de las organizaciones

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicas y Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, por permitirme vivir para culminar el primero de mis proyectos.

A mis papás, por haber sido mi mayor fuente de esfuerzo y dedicación.

A mis hermanos, por el ejemplo y fortaleza en el camino.

Y a la vida, por haber sido tan buena maestra.

Agradecimientos

A papá Dios, por recibirme siempre en su regazo cuando sentí que me faltó el aire.

A mi familia, por tener siempre la palabra correcta ante las adversidades, por su apoyo, paciencia
y confianza en el proceso.

A Crezcamos S.A. por permitirme ser parte de la compañía y enseñarme un poquito de lo que es
la ingeniería industrial detrás de un salón de clases.

A mi universidad, por la exigencia, sin ello no sería hoy una profesional competente y centrada
en el saber hacer.

A cada colega y persona que en el transcurso del proyecto me aportó su conocimiento para
cumplir el objetivo.

A cada tropiezo porque aprendí, sí que aprendí.

Tabla de contenido

Introducción	15
1. Descripción del Proyecto	17
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo General	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 Planteamiento del problema	18
2. Metodología Del Proyecto	20
3. Generalidades de la Empresa	23
3.1 Descripción general	23
3.2 Propósito	24
3.3 Atributos culturales	25
3.3.1 Vivencia Ética	25
3.3.2 Vivir en presente	25
3.3.3 Espíritu Pionero	25
3.3.4 Visión Exponencial	25
3.3.5 Fibra Social	26
3.4 Ubicación	26
3.5 Estructura Organizacional	27
3.6 Mapa de Procesos	28
4. Marco Teórico	28
4.1 Gestión del Talento Humano	28
4.2 Desafíos de las empresas frente a las personas en la cuarta revolución industrial	30

4.3 Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano	31
4.4 Procesos de Provisión de personas	32
4.4.1 Procesos de provisión de personas Planeación. de GRH.....	32
4.4.2 Procesos de organización de personas	42
4.4.3 Procesos de retención de personas	47
4.4.4 Procesos de desarrollo de personas.....	49
4.4.5 Procesos de evaluación de personas	51
4.5 Herramienta ofimática	53
4.6 Diagnóstico	53
4.7 Modelo metodológico del diagnóstico.....	54
4.8 Desarrollo del modelo del diagnóstico	55
4.8.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico.....	55
4.8.2 Análisis preliminar de la organización	56
4.8.3 Caracterización del personal	57
4.8.4 Revisión documental.....	62
4.8.5 Entrevista a profundidad.	62
4.8.6 Diseño y aplicación del instrumento de evaluación cumplimiento del proceso de GTH ...	66
5. Hallazgos.....	67
5.1 Análisis de la información	71
5.2 Conclusiones del diagnóstico.....	73
5.3 Plan de mejoramiento	75
5.4 Diseño e implementación de herramientas ofimáticas.....	81
5.4.1 Herramienta ofimática para la automatización del subproceso de contratación.....	82

5.4.2 Herramienta ofimática para la automatización del subproceso de retiro	86
5.4.3 Herramienta ofimática para el seguimiento del retiro de personal asociada al subproceso de formación	89
5.4.4 Herramienta ofimática para la gestión de vacantes en el subproceso de atracción y selección de personal	92
5.4.5 Herramienta ofimática para la gestión de los indicadores de rotación y deserción	93
5.5 Implementación de las propuestas de mejora aprobadas	96
5.5.1 Propuesta de mejora para el control de personal	96
5.5.2 Actualización del instructivo de contratación, nómina y retiro de personal.....	96
5.5.3 Actualización del instructivo de novedades de personal	97
5.5.4 Diseño de una guía para la administración del software de talento humano.	98
5.5.5 Diseño de una guía para la administración de la base de personal de Crezcamos S.A.	99
5.5.6 Diseño de una guía para la inducción de nuevos colaboradores.....	100
5.5.7 Implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de contratación.	100
5.5.8 Implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de retiro.	104
5.5.9 Implementación de la herramienta ofimática para la gestión de indicadores de rotación y deserción.	106
5.5.10 Implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de formación.....	107
6. Indicadores de Gestión.....	110
7. Conclusiones	114
8. Recomendaciones	119
Referencias Bibliográficas	121

Lista de tablas

Tabla 1. Metodología del proyecto	20
Tabla 2. Descripción de la ejecución del diagnóstico.....	54
Tabla 3. Descripción de respuestas entrevista	63
Tabla 4. Matriz de hallazgos encontrados.....	68
Tabla 5. Relación de información cuantitativa.	72
Tabla 6. Cronograma del plan de mejoramiento.....	75
Tabla 7. Relación de tiempos empleados en las actividades del subproceso de contratación. ..	101
Tabla 8. Relación de tiempos de las actividades del subproceso de contratación después de ejecutar la herramienta.	102
Tabla 9. Relación de tiempos de las actividades del subproceso de retiro.	104
Tabla 10. Relación de tiempo de las actividades del subproceso de retiro.....	105

Lista de figuras

Figura 1. Logo de CREZCAMOS S.A. Recuperado de	24
Figura 2. Fachada oficina principal CREZCAMOS S.A.....	26
Figura 3. Estructura organizacional CREZCAMOS S.A.	27
Figura 4. Mapa de procesos	28
Figura 5. Procesos y subproceso en el área de GRH	32
Figura 6. Relaciones entre organización y mercado	35
Figura 7. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno	37
Figura 8. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo	38
Figura 9. El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.....	39
Figura 10. Proceso de selección.....	40
Figura 11. Selección de personal como comparación.....	41
Figura 12. Factores que afectan el desempeño en el puesto	45
Figura 13. Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las necesidades humanas.....	48
Figura 14. Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.....	50
Figura 15. Caracterización del personal por género	57
Figura 16. Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A por cargo y género.	58
Figura 17. Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A por zonal y género.	58
Figura 18. Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A. por área y permanencia.....	59
Figura 19. Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A. por estado civil.	59
Figura 20. Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A. por grupo familiar.....	60
Figura 21. Caracterización del personal por edad.....	60

Figura 22. Caracterización del personal por cargo.	61
Figura 23. Criterios del instrumento de evaluación para CREZCAMOS S.A.	66
Figura 24. Mapa de calor cumplimiento subprocesos de la GTH.	67
Figura 25. Procedimiento para utilizar la herramienta	82
Figura 26. Procedimiento para utilizar la herramienta.	83
Figura 27. Procedimiento para utilizar la herramienta.	83
Figura 28. Procedimiento para utilizar la herramienta.	83
Figura 29. Procedimiento para utilizar la herramienta.	83
Figura 30. Procedimiento para utilizar la herramienta.	84
Figura 31. Resultado de prueba herramienta ofimática contratación y retiro.....	85
Figura 32. Características del documento.....	86
Figura 33. Características del documento.....	87
Figura 34. Características del documento.....	87
Figura 35. Características del documento.....	87
Figura 36. Resultado de prueba de la herramienta ofimática del subproceso de retiro.	88
Figura 37. Formato entrevista de retiro.	90
Figura 38. Formato entrevista de retiro.	90
Figura 39. Formato entrevista de retiro.	91
Figura 40. Tabulación formato entrevista de retiro.	91
Figura 41. Estructura herramienta ofimática para la Gestión de Vacantes.....	92
Figura 42. Estructura herramienta ofimática para la Gestión de Vacantes.....	93
Figura 43. Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.	94
Figura 44. Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.	94

Figura 45. Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.	95
Figura 46. Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.	95
Figura 47. Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.	95
Figura 48. Análisis comparativo de la implementación de la herramienta.....	103
Figura 49. Análisis comparativo de la implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de retiro.	106
Figura 50. Mapa de calor por distrital desde el factor humano.	108
Figura 51. Mapa de calor por distrital desde el método.....	109
Figura 52. Mapa de calor por distrital desde el resultado.....	109
Figura 53. Indicadores de gestión Crezcamos S.A.	110
Figura 54. Gráfica de cumplimiento después de la intervención.....	113
Figura 55. Gráfico comparativo después de la intervención.	113

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS

Apéndice 1. Caracterización Cargo_Género

Apéndice 2. Caracterización Zonal_Género

Apéndice 3. Caracterización permanencia

Apéndice 4. Caracterización Estado Civil

Apéndice 5. Caracterización núcleo familiar

Apéndice 6. Esquema documentación

Apéndice 7. Caracterización por edad

Apéndice 8. Caracterización por grupo jerárquico

Apéndice 9. Descripción de la documentación.

Apéndice 10. Formato de entrevista.

Apéndice 11. Instrumento de evaluación del cumplimiento.

Apéndice 12. Herramienta ofimática para el subproceso de contratación.

Apéndice 13. Instructivo Base de Contratación.

Apéndice 14. Video tutorial configuración Base de Contratación.

Apéndice 15. Herramienta ofimática para el subproceso de retiro.

Apéndice 16. Instructivo Base de Retiro.

Apéndice 17. Estructura entrevista de Retiro Final – Estructura Contacto Telefónico

Gestionamos.

Apéndice 18. Formato entrevista de retiro.

Apéndice 19. Herramienta ofimática para la gestión de vacantes Crezcamos.

Apéndice 20. GTH-MA-01 Contratación, Nómina y Retiro de Personal actualizada.

Apéndice 21. GTH-IN-06 Instructivo de novedades de personal V2 Plantilla actualizada.

Apéndice 22. Video tutorial reporte de novedades.

Apéndice 23. Guía Administración Gestionamos

Apéndice 24. Comunicado Aprendiendo a utilizar Gestionamos

Apéndice 25. Capacitación Gestionamos

Apéndice 26. Video tutorial gestionamos

Apéndice 27. Análisis comparativo herramienta ofimática para el subproceso de contratación

Apéndice 28. Instrumento de evaluación después de las mejoras implementadas.

Apéndice 29. Carta de cumplimiento de objetivos.

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de la gestión del talento humano para Crezcamos S.A. *

Autor: Jessica Alexandra Ramos González**

Palabras clave: Mejora, subproceso, talento, humano

Descripción:

Crezcamos S.A. es una empresa que se encuentra inmersa en el mercado financiero desde hace 13 años, medio que le ha permitido expandirse de manera considerable en diferentes zonas del territorio colombiano, siendo partícipe del progreso en el medio microempresarial principalmente en el sector rural. Crezcamos S.A. cuenta con más de 1.400 colaboradores y para ellos sus colaboradores son el activo máspreciado que tienen como compañía, puesto que son el pilar para la consecución de los objetivos. De esa manera, este proyecto está enfocado en el mejoramiento de la gestión del talento humano a través del desarrollo de diferentes actividades de fondo y de forma que permitan llevar a cabo de manera adecuada cada subproceso.

Para dar cabida a una mejora apropiada, se procedió con la identificación de la ejecución diaria de las actividades, conocimiento documental de la empresa, se ahondó en testimonios y concepciones del funcionamiento del proceso para posteriormente diseñar un instrumento que permitiera evaluar el nivel de cumplimiento de cada subproceso. Con la información obtenida se muestra que existen fallas dentro del proceso y se formula un plan de mejoramiento que contempla diferentes propuestas de mejora que fueron presentadas a los directivos de Crezcamos S.A., avaladas, socializadas e implementadas. Para dar seguimiento a las mejoras implementadas, se diseña un sistema de indicadores enfocado y se establecen las recomendaciones pertinentes para que la labor realizada permanezca en el tiempo y cada vez se vuelva más íntegra.

*Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Civil. Director: Oscar Armando Vargas López
Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano de la Organización

Abstract

Title: Improvement of human resource management process in Crezcamos S.A.*

Author: Jessica Alexandra Ramos González**

Keywords: Improve, thread, talent, human.

Description:

Crezcamos S.A. is a company that has been immersed in the financial market for 13 years, a means that has allowed it to expand considerably in different areas of the Colombian territory, being a participant in progress in the micro-business environment, mainly in the rural sector. Crezcamos S.A. It has more than 1,400 collaborators and for them their collaborators are the most precious asset they have as a company, since they are the pillar for the achievement of the objectives. In this way, this project is focused on improving the management of human talent through the development of different background activities and in a way that allows each sub-process to be carried out properly.

To allow for an appropriate improvement, we proceeded with the identification of the daily execution of the activities, documentary knowledge of the company, we delved into testimonies and conceptions of the operation of the process to later design an instrument that would allow evaluating the level of compliance with each thread. With the information obtained, it is shown that there are flaws within the process and an improvement plan is formulated that includes different improvement proposals that were presented to the directors of Crezcamos S.A., endorsed, socialized and implemented. To follow up on the improvements implemented, a focused indicator system is designed and the pertinent recommendations are established so that the work carried out remains over time and becomes more and more complete.

* Degree work

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Civil. Director: Oscar Armando Vargas López
Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano de la Organización

Introducción

CREZCAMOS S.A es una empresa santandereana destinada a la prestación de servicios financieros en el territorio colombiano. Desde su fundación estuvo enfocada en ofrecer servicios de crédito a las personas con menos recursos, principalmente del sector rural y la esencia nació al notar que existía un mercado que no estaba siendo atendido por las microfinancieras de ese entonces.

En sus 11 años de vida empresarial y con más de un millón de soluciones financieras en Colombia que han contribuido al desarrollo del sector rural y los más de 271.000 clientes que han sido respaldados durante 11 años de servicio, Crezcamos ayuda a sus clientes a progresar y experimentar un crecimiento sostenible.

Esta organización se fundamenta en tres pilares para seguir su estrategia: un propósito corporativo enfocado en el desarrollo de soluciones de inclusión financiera especialmente para la población con menos recursos, una cultura organizacional enmarcada en cinco atributos culturales como rasgos distintivos de Crezcamos y una propuesta de valor funcional, cercana, canalizada, servicial y posicionada.

El presente proyecto está enfocado en la ejecución de un diagnóstico que permita determinar el estado actual de la organización, identificando puntos de intervención con el objetivo de proporcionar herramientas útiles para la operación diaria de la Gestión del Talento Humano.

El desarrollo del proyecto se divide en cuatro etapas definidos como capítulos, entre los que se definió lo siguiente: la primera etapa corresponde al diagnóstico realizado a la

organización en su estado actual. En el segundo capítulo a se describe el planteamiento del problema junto con los respectivos objetivos a cumplir y el alcance del mismo. En el capítulo 3 se cimentan las bases teóricas, cualitativas y cuantitativas pertinentes para la metodología del diagnóstico, así como los resultados, análisis y hallazgos de su aplicación. En el capítulo 4 se describen las actividades planteadas en cuanto a la formulación del plan de mejoramiento y por último, en los capítulos 5, 6 y 7 se establece la estructura que sigue el presente proyecto, el respectivo cronograma de actividades y el presupuesto del mismo.

OBJETIVOS PROPUESTOS	CUMPLIMIENTO
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de la Gestión del talento humano de Crezcamos S.A	Capítulo 3
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 4
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	Capítulo 5
Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de Crezcamos S.A.	Capítulo 6
Diseñar e implementar un sistema de	Capítulo 6

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

Capítulo 7. Apéndice AF.

1. Descripción del proyecto

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Formular e Implementar un plan de mejoramiento para el proceso de la Gestión Del Talento Humano en CREZCAMOS S.A.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de la Gestión del talento humano de Crezcamos S.A.
- 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 Crezcamos S.A.
- 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.

1.2 Planteamiento del problema

Crezcamos S.A. es una entidad financiera de origen santandereano, constituida como sociedad anónima en el año 2008 y sujeta a la normatividad y regulaciones comerciales colombianas; es una microfinanciera que tiene como misión acompañar con servicios financieros responsables y adecuados a las familias emprendedoras principalmente del sector rural.

A lo largo de su trayectoria, Crezcamos S.A ha logrado constituir 84 oficinas ubicadas en el territorio colombiano, cuenta con 1478 colaboradores y tiene considerada la expansión de su negocio a todo el país¹; han planteado como regla general un propósito corporativo que se enmarca dentro del modelo de cultura descrito por Crezcamos S.A².

El área de talento humano identificó en los últimos años se generó una cultura de cumplimiento sin importar el “cómo”, debido principalmente a que una de las características primordiales de su cultura corporativa es su alto enfoque en resultados; esta situación llevó a que se realizara un replanteamiento de la filosofía empresarial interviniendo la cultura corporativa,

para lo cual establecieron un modelo a seguir definido como $SXM = R$ (Seres Humanos X Método = Resultado). Este modelo implica la necesidad de un reajuste de todos los subprocesos de la Gestión del Talento Humano incluyendo la gestión del clima organizacional.

Hoy día, Crezcamos S.A busca valorar su talento humano y apostarle al logro de los objetivos de la mano de sus colaboradores, por ello, es clave fortalecer los subprocesos de la gestión del talento humano, lo que contribuirá al desarrollo de una identidad empresarial competitiva y con pocas posibilidades de ser imitada.

Con el acercamiento inicial que he tenido con la empresa, se pudo establecer que para la gestión del clima laboral no se tiene diseñado un modelo que permita medir y controlar factores como el liderazgo, el ambiente físico, el bienestar, las relaciones interpersonales, entre otros, así mismo, se identificó que los subprocesos de selección y contratación, formación, compensación, beneficios y diseño de cargos, ya se encuentran estructurados, sin embargo los directivos han identificado que se requiere un fortalecimiento de las actividades y de los resultados en cada subproceso mencionado para consolidar la gestión del talento humano y de esta manera ser congruentes con la misión de la empresa y alinearse cada vez más con la cultura organizacional. Adicional a eso, resaltan que es necesario iniciar con el proceso de sistematización de la gestión del talento humano.

Por consiguiente, el objetivo está basado en la formulación de un plan que permita contribuir al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano de Crezcamos S.A en los subprocesos de selección, contratación, formación, y gestión del clima laboral. A partir esto, con objetivos

definidos y con las necesidades que precisan los directivos para crecer, con este proyecto se pretende identificar oportunidades de mejora en cada uno de los subprocesos en estudio que permitan mejorar su desarrollo, levantar requerimientos para sistematizar la gestión del talento humano, así como el diseño de un modelo de la gestión del clima laboral, que favorezca la consolidación de una nueva cultura y apoye la política de cambio de cultura en la que Crezcamos está enfocando esfuerzos, y en donde se verifique que cada uno de ellos aporta valor.

2. Metodología del Proyecto

Tabla 1.

Metodología del proyecto

Objetivo	Actividades
Etapa 1. Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión Humana en la empresa para identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.	En primer lugar, se realiza un acercamiento a la empresa para conocer de fondo características primordiales de la misma como su objeto social, propósito corporativo, estrategia, comportamientos y cultura organizacional mediante la comunicación interna con los coordinadores del área de talento humano. Con el conocimiento inicial de la organización se procede a realizar un diagnóstico a partir de fuentes de información corporativas y análisis cuantitativos por medio de herramientas como entrevistas a la coordinadora del subproceso de selección, la

	coordinadora del subproceso de contratación, nómina y beneficios y el coordinador de seguridad y salud en el trabajo y el instrumento de evaluación diseñado para la evaluación del cumplimiento del proceso de GTH con el fin de recopilar la suficiente información para determinar el estado actual de la organización. Una vez es recolectada la información se procede a organizar y analizar cada dato con el objetivo de esclarecer la ejecución de los procesos e identificar puntos de intervención. Finalmente, se analizó información cuantitativa corporativa de cada subproceso de GTH como soporte de los hallazgos encontrados y se concluyó a partir la información consolidada.
Etapas 2. Formular un plan de mejoramiento para el proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y que se ajuste a las necesidades de la empresa.	Con las conclusiones del diagnóstico realizado ya expuestas y los hallazgos, se atenderán aquellos subprocesos que se identificaron como punto importante de intervención a partir del diseño de propuestas de mejora enfocadas en una operación efectiva. En el planteamiento, diseño, revisión, aprobación y

	puesta en marcha de cada actividad tendrán cabida el autor del proyecto, los coordinadores del área y la gerente, según el desarrollo de la actividad lo amerite.
Etapa 3. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	Con las conclusiones del diagnóstico realizado ya expuestas y los hallazgos, se atenderán aquellos subprocesos que se identificaron como punto importante de intervención a partir del diseño de propuestas de mejora enfocadas en una operación efectiva. En el planteamiento, diseño, revisión, aprobación y puesta en marcha de cada actividad tendrán cabida el autor del proyecto, los coordinadores del área y la gerente, según el desarrollo de la actividad lo amerite.
Etapa 4. Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la dirección general de la empresa.	Una vez se cuente con la aprobación de las mejoras planteadas por el autor del proyecto de parte de los directos de la GTH de Crezcamos S.A., se determina la puesta en marcha de las mismas.
Etapa 5. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas, así como	Se diseñarán indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas

realizar seguimiento y medición al proceso.	para conocer el desempeño de las mismas y su impacto.
Etapa 6. Socializar con el nivel directivo y personal involucrado, las mejoras implementadas para la continuidad de su aplicación.	Por último y una vez concluido el proyecto de grado se socializará con el nivel directivo cada propuesta implementada, el impacto que generará su realización y el cumplimiento de los objetivos planteados. Para no dejar de lado oportunidades de mejora que no se establecieron dentro del alcance del proyecto, se formularán recomendaciones sobre las mismas.

3. Generalidades de la empresa

3.1 Descripción general

CREZCAMOS S.A es una microfinanciera fundada en Santander con 11 años de experiencia que se enfoca en el desarrollo de soluciones de inclusión financiera destinadas a la población de menores ingresos atendiendo de lleno la cercanía para fortalecer vínculos y con ello generar su diferenciación a medida que contribuyen con el progreso personal y económico.

Figura 1.

Logo de CREZCAMOS S.A. Recuperado de



Nota. Tomado de https://www.delacuestacc.com/fotosalmacenes/logo_almacen88.jpg

3.2 Propósito

En Crezcamos desarrollamos soluciones de inclusión financiera y redes de productividad a través de la cercanía y el conocimiento profundo de la población de menores ingresos para contribuir a su progreso y resiliencia económica.

3.3 Atributos culturales

Crezcamos tiene plasmado su Modelo de Cultura en un documento que se ha socializado mediante comunicados internos. Allí se reflejan las características del modelo de cultura, entre ellas los atributos culturales que ha apropiado la compañía¹:

3.3.1 Vivencia Ética.

Somos íntegros, respetuosos y honestos, personas transparentes y autogestionadas que cumplimos nuestros compromisos por convicción y respeto hacia nuestra labor, sin requerir una supervisión o control que lo garantice.

3.3.2 Vivir en presente.

Entregamos toda nuestra atención a lo que hacemos y cuidamos nuestro bienestar. Vemos la vida con optimismo y alegría, nuestra labor diaria la llevamos a cabo en un ambiente de colaboración que incrementa sinergias y el gusto por lo que hacemos.

3.3.3 Espíritu Pionero.

Abrimos caminos y hacemos que las cosas sean posibles. Somos innovadores y vivimos en constante transformación. Entendemos las dificultades como retos llenos de oportunidades.

3.3.4 Visión Exponencial.

Nos gusta pensar y actuar en grande. Generamos efectos de alto alcance y largo plazo, ampliando siempre nuestra red de soluciones y servicios.

3.3.5 Fibra Social.

Compartimos la pasión por generar impacto en la sociedad. Somos transformadores de realidades que vibramos cuando ayudamos e impactamos positivamente la vida de nuestros clientes y sus familias.

3.4 Ubicación

Figura 2.

Fachada oficina principal CREZCAMOS S.A

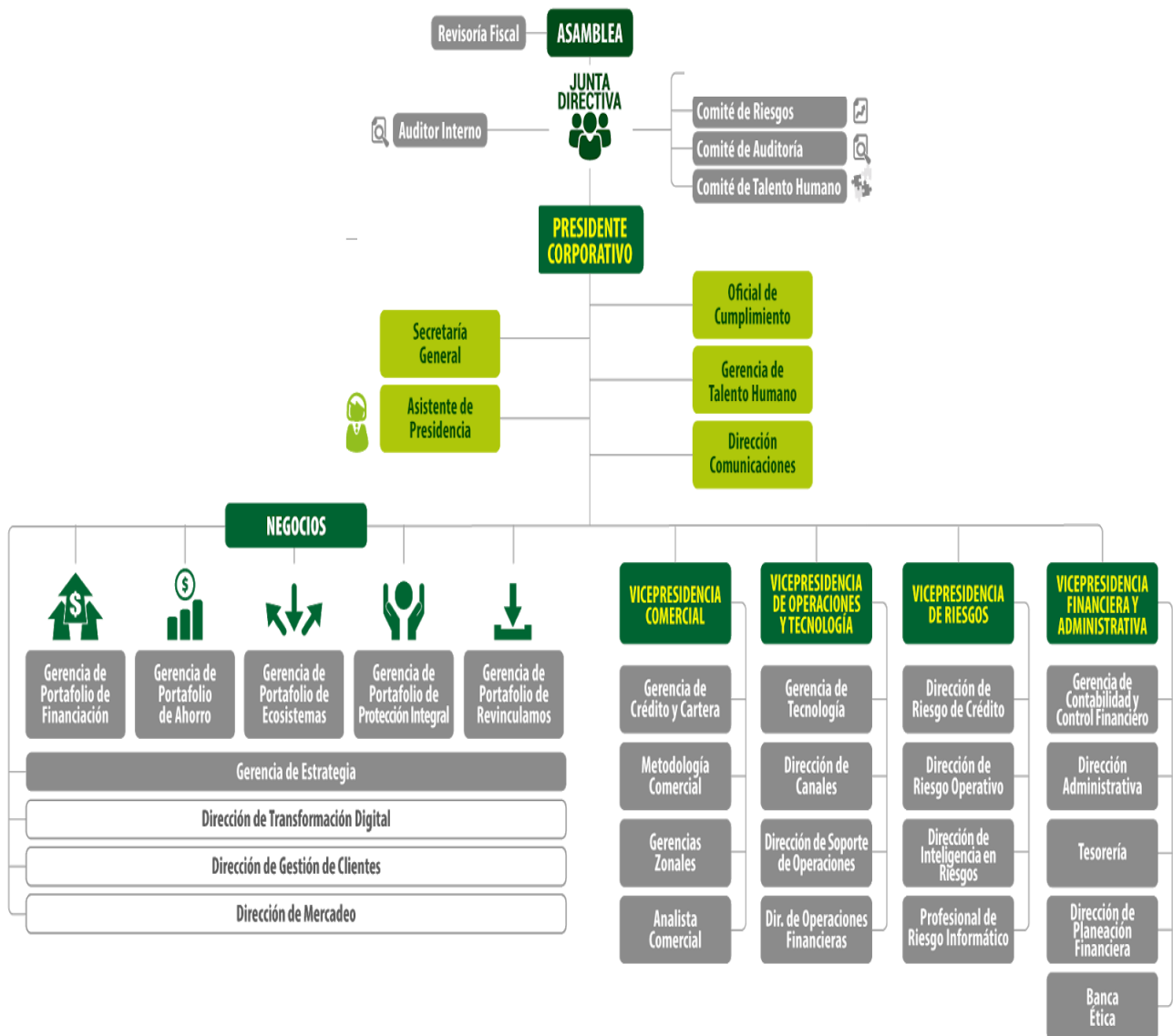


Nota. Oficina Principal: Cra. 23 # 28 - 27 Barrio Alarcón – Bucaramanga, Santander. Adaptado de <https://imgcdn.larepublica.co/i/768/2019/05/15174631/215.jpg>

3.5 Estructura Organizacional

Figura 3.

Estructura organizacional CREZCAMOS S.A.



Nota. Adaptado del Informe de Gestión 2019

3.6 Mapa de Procesos

Figura 4.

Mapa de procesos



Nota. Adaptado de la intranet CRESCAMOS S.A.

4. Marco Teórico

4.1 Gestión del Talento Humano

La administración de recursos humanos es un área que por su impacto y multifuncionalidad presenta constantemente cambios y transformaciones determinantes en la competitividad de las organizaciones; es un campo que abarca y trata innumerables temas dentro

de su desarrollo como la satisfacción laboral, planes carrera, ergonomía, habilidades y capacidades, seguridad industrial y social, productividad, servicio, conocimientos legales y políticas, entre otros, cada uno direccionado por factores corporativos, intelectuales y humanos. Por ello, fundamentar los procesos en las personas y extenderlos al foco estratégico permite que la operación se desarrolle de fondo a través de la aplicación del conocimiento corporativo que permita el crecimiento del capital humano para el éxito del negocio (Chiavenato, 2015).

Tener claro que las personas son el activo intangible más importante que tiene una organización vislumbra la necesidad de destinar los suficientes esfuerzos en valorar ese talento humano que contribuye con sus conocimientos a que los objetivos se cumplan y a que la cultura organizacional prevalezca; se trata de valorar tanto el talento como crecimiento empresarial se anhele.

Gestionar el talento humano demanda integración, sinergia y equilibrio entre todos sus procedimientos por ser un área que atiende la congruencia entre el propósito y el resultado, ya que, tal y como lo afirman Werther W., Davis K., Guzmán M. (2017), en el libro *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*, pág. 4 y 5, administrar adecuadamente los recursos humanos y sus capacidades permite en el corto plazo desarrollar una ventaja competitiva, apropiarla y contribuir con el desarrollo económico mediante buenas prácticas, ligadas directamente con los dos campos de mayor auge empresarial, las personas y la producción, que de estar en el punto óptimo de balance resultan beneficiosos para la compañía. De esa manera, guiar a los colaboradores de las organizaciones principalmente hacia el “cómo”

llegar a la meta se ha convertido con el tiempo en un elemento fundamental para garantizar la permanencia y crecimiento del talento humano que allí se forja.

Las razones expresadas anteriormente e incluso las que Ribes, G.; Perello, M.R.; Herrero A. (2018), pág.3., establecen al confirmar que el talento humano es único, valioso y con dificultad para ser reemplazado, soportan la importancia de gestionar el talento humano de la mejor manera y hacer de éste el punto de partida hacia una compañía consolidada, atenta a las necesidades del entorno y dispuesta a progresar de la mano de sus colaboradores.

4.2 Desafíos de las empresas frente a las personas en la cuarta revolución industrial

Con la cuarta revolución industrial se han proyectado años de cambios organizacionales inmediatos, entre los cuales se destaca principalmente la capacidad de liderazgo de los directivos. En el artículo *“Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution”* (2019), expedido por el Foro Económico Mundial, se enmarcan diferentes puntos clave dentro de los que deberán empezar a actuar los recursos humanos para potencializar su ventaja competitiva y alcanzar con éxito cada objetivo planteado.

Desde el Foro Económico Mundial se advierte la necesidad de mantener vigente la actitud de cambio y proactividad frente a la actividad tecnológica en la que hoy estamos inmersos, puesto que cada más vez el campo de la fuerza laboral se ve implicado y desarrollar habilidades de análisis y decisión incluso antes de que los cambios se presenten soportarán la capacidad de respuesta. Adicional a lo anterior, no hablamos simplemente de incluir la tecnología en las actividades laborales, el objetivo de la cuarta revolución industrial es que las

organizaciones logren integrar estos dos campos que se tienen tan aislados y puedan por sus propios medios reinventar trabajos en la medida en que la automatización de los mismos los va suprimiendo.

Otro ítem que es clave para las organizaciones es garantizar que todas aquellas inclusiones tecnológicas en el trabajo sean útiles y beneficien tanto al empleado como a la empresa. Velar porque cada método implementado resulte humano y propicie en los colaboradores actitudes de compromiso e interés por apropiarse de los cambios es quizá la mayor estrategia de inclusión que puede desarrollar una empresa para motivar a su talento humano. A partir de esto, el siguiente gran reto será lograr que la fuerza laboral se comprometa con el aprendizaje constante y que esté claramente dentro de las actividades a realizar, ya que, como se establece en el foro, dejar estas actividades a disposición de cada persona podría ser un esfuerzo mal invertido y se convertiría en una frase coloquialmente expresada como “lo hago cuando tenga tiempo”.

Teniendo en cuenta lo anterior y para tener claridad de que todas las metodologías están siendo realmente productivas y están generando valor, deben establecerse sistemas de medición con características netamente comparativas con el fin de palpar por medio de cifras la retribución de la fuerza laboral y poder tomar decisiones con certeza.

4.3 Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano

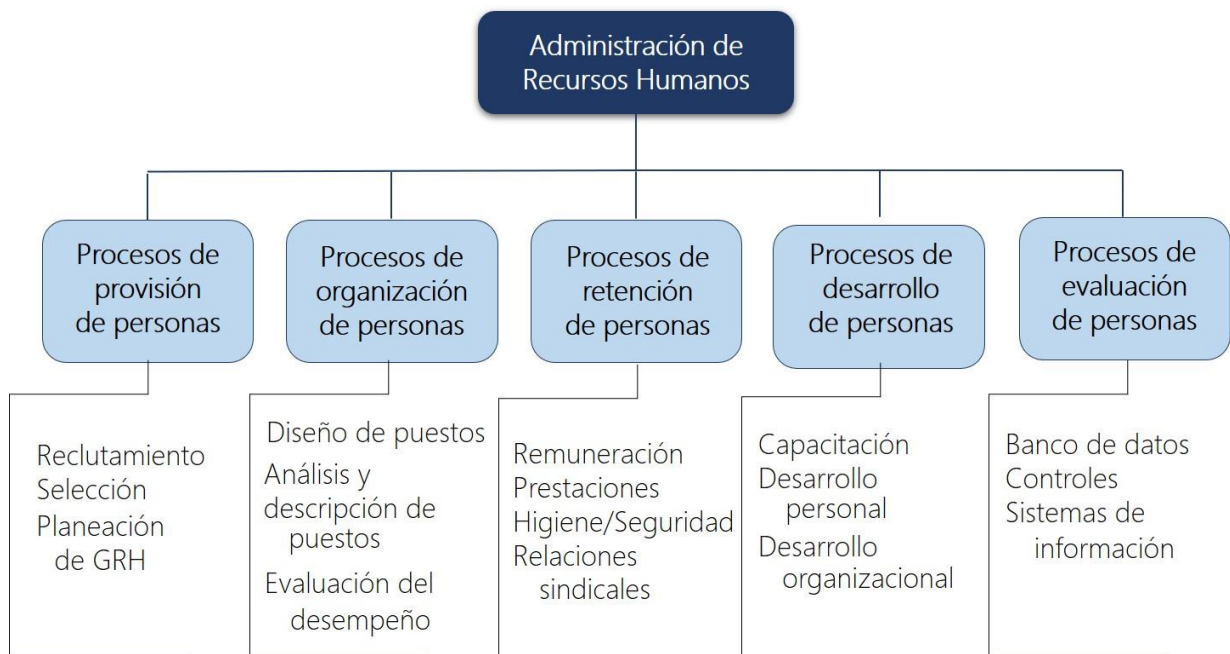
La Gestión del Talento Humano consta de cinco macroprocesos básicos y se 4.3

Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano consta de cinco macroprocesos básicos y se complementa con diferentes subprocesos (Chiavenato, pág.103,) que la hacen fuente valiosa de estudio. Se representa y describe cada uno de sus componentes a continuación.

Figura 5.

Procesos y subproceso en el área de GRH



Nota. Elaboración adaptada de Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (10 Ed.), pág.103

4.4 Procesos de Provisión de personas

4.4.1 Procesos de provisión de personas Planeación. de GRH.

La Planeación del talento humano debe ser meramente estratégica, y para referirse a ello es primordial hablar de estrategia corporativa; según Parada y Planellas (Harvard BR), “la

estrategia corporativa es un generador de rápido crecimiento si se sabe desarrollar adecuadamente. Una empresa puede tomar cualquier camino de crecimiento siempre que aproveche sus ventajas y controle sus desventajas”. De esa manera, alinear la estrategia del negocio y la del recurso humano construye el sendero para ser pioneros en una excelente planeación del recurso humano, al tener presente que factores como la innovación, volatilidad, flexibilidad, tecnología, competitividad (que están inmersos en el entorno de los negocios), permiten que las empresas puedan responder, planear en tiempo real y futuro y definir el recurso humano que aportará valor en la consecución de los objetivos organizacionales.

Una vez definida la estrategia corporativa se identifican las capacidades requeridas para la estrategia, se prepara el personal y se toman decisiones basadas en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo, que, al interactuar en conjunto, proporcionaran una visión amplia de las variables que intervienen en la planeación estratégica del talento humano para dar inicio al cumplimiento de las necesidades, metas, planes y objetivos de la empresa. Es decir, consiste en un proceso de decisión en el que el foco son las personas, puesto que se necesita determinar el personal con el que debe contar la organización en aras de cubrir los requerimientos latentes (Werther W., Davis K., Guzmán M. (2017)).

La planificación del personal es importante porque además de ser proactiva, confiable, analítica, excelente e integradora, influye directamente en casi todas las actividades de recursos humanos como organizar programas de capacitación, contribuir con la obtención de mejores aportes de personal, entre otros, partiendo de la premisa de que el talento humano de la empresa se debe gestionar con tanta eficacia como sea posible (García, Murillo, González, 2011, pag.20).

Se destaca entonces que al revisar detalladamente las necesidades internas y externas de la organización en cuanto a personal y palpar las capacidades del talento humano para su incorporación a la compañía y determinar con el tiempo su desempeño, se logran obtener resultados y personal imperdible para la organización al ser notoria la participación de sus habilidades, conocimientos, interés y dedicación en los objetivos alcanzados.

4.4.1.1 Reclutamiento. Desde la estrategia, buscar y definir quién trabajará en la organización no es solo cuestión de adaptar personal a los cargos ya definidos, se trata de atraer el talento humano capaz de adoptar el núcleo de la organización: su cultura, valores y políticas.

La implementación de mecanismos direccionados hacia el reclutamiento de candidatos posiblemente aptos para el encargo de funciones específicas dentro de la organización, da lugar a un amplio alcance para determinar el personal que con las capacidades, habilidades y competencias resulta idóneo para la selección.

El reclutamiento consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es un proceso que tiene por objeto atraer la cantidad suficiente de candidatos para ser puestos en estudio y elegir a quienes serán los futuros integrantes de la organización; ejecutarla demanda elementos como la comunicación, el conocimiento sociodemográfico del entorno en el que se desarrollan las actividades organizacionales, entre otros. Por esa razón, planificar oportunamente los requerimientos es crucial para las empresas. Dolan, S.; Cabrera, R.; Cabrales, A. (2014) plantean que, desde una perspectiva ideal, conseguir candidatos potencial y

suficientemente aptos para la organización genera mayor probabilidad de seleccionar el talento que esté alineado a la cultura y estrategia organizacional, y con ello atacar de fondo factores como costos y esfuerzos improductivos.

Por otro lado, para responder preguntas como ¿Qué necesita la organización en términos de personas?, ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos? y ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear? (Chiavenato, 2017 pág. 128), es primordial empezar por conocer cuál es desenvolvimiento del mercado de oferentes y demandantes, dado que el flujo de información es indirectamente en doble vía. Asegurar que las condiciones del personal atraído no afecten el proceso, facilita y proporciona mejores resultados. Por medio de un diagrama (Ver figura 7) se representa la interacción existente entre el mercado laboral y las organizaciones y la forma como la implementación de herramientas oportunas y acordes a lo planeado actúan como mediador para conseguir el mejor talento.

Figura 6.

Relaciones entre organización y mercado



Nota. Adaptado de Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (10 Ed.), pág.128.

Pero, ¿Qué es una organización sin el desarrollo de su propio recurso humano? Atraer personal es fundamental, pero generar ambiente de promoción en la organización lo es aún más. El fortalecimiento de vínculos a través del reclutamiento es el primer paso para retener el talento calificado y es de allí de donde parte el concepto y la importancia de las fuentes de reclutamiento internas, externa y mixtas.

Son caminos que dentro del proceso de reclutamiento se pueden tomar; el interno muy relacionado con la búsqueda de los candidatos en la propia planta de personal, y el externo usado meticulosamente para atraer candidatos del mercado.

El reclutamiento interno es la evaluación en primera instancia del personal con el que la empresa ya cuenta, debe entenderse y planearse muy bien desde la estrategia, puesto que su ejecución puede resultar contraproducente si no se visualizan todas las aristas que tienen relación en el proceso. Una de las formas ideales para retribuir a los colaboradores el valor que han aportado al negocio con la aplicación de sus conocimientos es brindar el espacio de crecimiento, ofrecer oportunidades de desarrollo y superación personal a medida que se ejecuta el subproceso de reclutamiento. Si bien es cierto que reclutar internamente proporciona información confiable y eficaz en el momento de generar esa masividad de candidatos potenciales, también es válido recalcar que no extender estos beneficios a la comunidad en general ocasiona el efecto contrario, ya que el personal se desmotiva y la rotación se eleva en busca de ese desarrollo que la propia empresa no ofrece. A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento:

Figura 7.*Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno*

VENTAJAS	INCONVENIENTES
El candidato ya posee conocimientos sobre la organización y está sobre él.	Dificultad de encontrar en la propia organización a la persona con el perfil requerido.
Por ello, se reduce el margen de error y el proceso tiene una mayor fiabilidad y validez.	Puede generar luchas internas, conflictos y falta de cooperación entre las personas.
Los empleados se sienten más seguros y comprometidos con los intereses a largo plazo de la organización.	Endogamia. Se evita que las personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización.
La promoción interna aumenta la motivación.	
Aprovecha las inversiones en formación realizadas.	
Desarrollo de un cierto grado de competencia interna.	
Es más barato que el externo.	

Nota. Adaptado de Dirección de recursos humanos: Gestión de personas, Ribes, G.; Perello, M.R.; Herrero A. (2018). Pág.116.

Por otro lado, y sumamente relacionado, está el reclutamiento externo, un factor que además de velar por la revisión del personal nuevo que favorezca las operaciones con conocimientos actualizados, puntos de acción nuevos y actitud creativa, permite que se pueda tener un campo más amplio de capacidades dentro de la organización y garantizar el aumento de la competitividad. Las ventajas e inconvenientes que presenta este tipo de reclutamiento son:

Figura 8.*Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo*

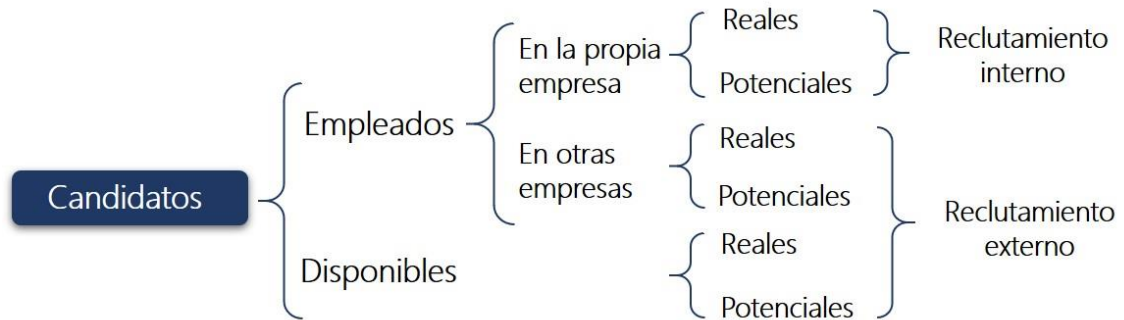
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Atrae a gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.	La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado, especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.	Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.
	Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
	Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
	Su coste suele ser elevado.

Nota. Adaptado de La gestión de personas y del talento. Dolan, S.; Cabrera, R.; Cbrales, A. (2014). Pág. 80

En ocasiones los tipos de reclutamiento no se pueden ejecutar por separado ya que hacer uso de uno de ellos implica el uso del otro, de esa manera y para catalogar esta forma de reclutar que se vuelve más efectiva, atractiva y completa, se define como lo hizo Chiavenato: reclutamiento mixto. Cada candidato es diferente, sin embargo, en evaluación de conocimientos para el reclutamiento se deben tener los mismos parámetros y el siguiente esquema lo representa.

Figura 9.

El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.



Anota. Adaptado de Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (10 Ed.), pág.135

4.4.1.2 Selección. El activo más importante de una organización son las personas y contar con personal que resalte y contribuya con sus capacidades a mantener la cultura organizacional y a perfeccionar cada vez más el cumplimiento de los objetivos favorece notablemente el desempeño y el posicionamiento de las compañías.

Llegar a la meta, obtener resultados y crecer económicamente se da únicamente si se escoge de entre un sinnúmero de personas aquellas que resultan idóneas para ocupar el cargo ofertado, de esa manera, es crítico que en las organizaciones se valore el área de la gestión del talento humano tanto como si fuese el departamento relacionado directamente con las operaciones, ¿por qué? Porque son quienes atraen, seleccionan y contratan el mejor talento.

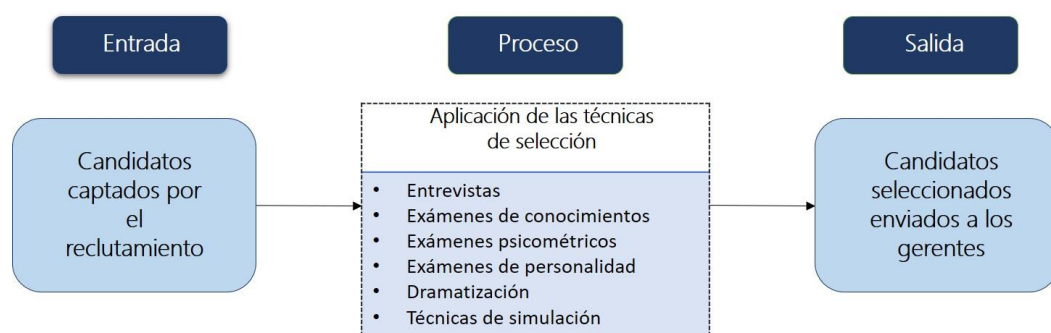
Tradicionalmente, la selección de personal se asociaba principalmente con la evaluación y ajuste de los conocimientos, capacidades y competencias de cada candidato a lo que el puesto

de trabajo exigía, sin embargo, actualmente se opta por una posición vanguardista al considerar las preferencias del candidato frente al lugar de trabajo y a la cultura de la organización (Dolan, S.; Cabrera, R.; Cabrales, A. (2014). Pág. 86.).

Hoy, la selección del personal va más allá de entender por medio de un diagnóstico si el candidato es apto o no, se trata de vislumbrar y proyectar su desempeño en situaciones futuras con el fin de aislar las metodologías burocráticas que se implementaban anteriormente, en donde se ajustaba el aspirante al cargo y se desconocía completamente que por medio de un análisis profundo de capacidades y habilidades se construyen nuevos talentos, se evidencian aptitudes en cuanto a aprendizaje y cumplimiento, lo que permite llevar a cabo una selección óptima (Chiavenato, 2017, pág.144,145). Seleccionar el mejor talento es un flujo de entradas y salidas determinadas por el proceso en sí mismo (Ver figura 9).

Figura 10.

Proceso de selección.



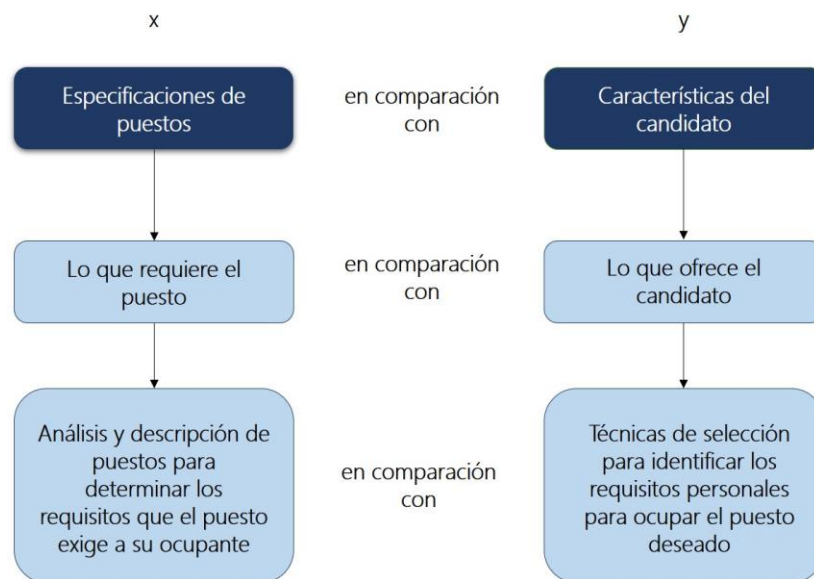
Nota. Adaptado de Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (10 Ed.), pág.135

En ocasiones, el proceso de selección se puede ver sesgado por la subjetividad de los profesionales a cargo, por esa razón, Chiavenato (2017) plantea que este proceso debe ser visto y

gestionado a partir de dos variables: comparación y decisión; variables que de estar en equilibrio ($x = y$) garantizan la efectividad de la selección. Se representan a continuación dichas variables junto con los aspectos que se deben estudiar.

Figura 11.

Selección de personal como comparación



Nota. Adaptado de Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (10 Ed.), pág.145

Una vez se ha analizado cada aspecto del candidato, se establece que será el aspirante listo para contratación, aquel que satisface las necesidades de la organización y cuenta con las capacidades de ofrecer más de sí para coadyuvar al crecimiento empresarial. Es importante tener en cuenta que de entre tantos aspectos que generan valor en una compañía, seleccionar el mejor talento humano juega un papel fundamental ya que según Ribes, G.; Perello, M.R.; Herrero A. (2018). Pág.119. "...una buena selección enriquece, una mala selección daña tanto a la empresa como al trabajador, una selección inadecuada supone un coste inútil que afectará la rentabilidad,

competitividad o calidad de la organización y una buena o mala selección tiene influencia a nivel personal directivo”.

4.4.1.3 Contratación- El subproceso de contratación según Werther, W., Davis, K., Guzmán, M. (2014)., es la última fase del proceso de selección, sin embargo, en una fuente más reciente, se establece que una vez el candidato es contratado requiere pasar por un periodo de prueba con el fin de comprobar si el subproceso de selección que se realizó fue el indicado y si el candidato está preparado para hacer parte de la organización (Cuesta Santos, A. (2017)).

Contratar a una persona demanda tiempo, dinero y dedicación, por esa razón, es fundamental asegurar que cada subproceso se ejecute correctamente para disminuir la probabilidad de deserción.

4.4.2 Procesos de organización de personas

4.4.2.1 Diseño de puestos. El puesto hace referencia a las actividades individualizadas, tareas u obligaciones que se encomiendan a una persona para que las desempeñe, y que al actuar en conjunto funcionan para posicionarse dentro de la estructura organizacional. En ese orden de ideas y según Chiavenato (2017), el concepto de diseño del puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante.
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas y obligaciones.
3. A quién reporta el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto, es decir, relación con sus subordinados.

A partir de lo anterior se establece entonces que estas condiciones son las variables que determinan el valor que tendrá cada puesto diseñado y cómo su correcta adaptación enriquece la conformación de equipos de trabajo.

4.4.2.2 Análisis y descripción de puestos. El análisis de los puestos y su respectiva descripción están directamente relacionados al entenderse como las funciones que quiere la organización que cumplan los colaboradores, y a su vez el cómo y bajo qué especificaciones se pueden cumplir dichas funciones.

Existen métodos como la observación directa que se han puesto en marcha para analizar y describir el cargo que ocupará una persona. Cada uno de ellos actúa con un objetivo y es visualizar las competencias que necesitan los ocupantes del puesto.

4.4.2.3 Gestión del desempeño. En toda compañía antes que nada es de suma importancia presentar de manera detallada su esencia, el horizonte hacia el que está enfocando sus esfuerzos y la calidad del talento humano que necesita con el objetivo de que las personas que harán parte de la organización entiendan y se apropien del contexto en el que estarán inmersas, su cultura organizacional y necesidades para que tengan un comportamiento acorde a lo que se espera de ellos (Chiavenato, 2017, pág.166). Se trata principalmente de conectar los diferentes factores que incurren en el desempeño de una persona para obtener lo esperado.

Evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización es un proceso clave para la gestión del talento humano y muy relacionado, por esa razón en este capítulo se denotará la evaluación del desempeño como una gestión del rendimiento de las personas en el cumplimiento

de metas. Debido a su complejidad, Dolan, S., Cabrera, R., Cabrales, A. (2014)., establecen que se trata de un sistema de evaluación del rendimiento en el que se engloban diferentes factores que pueden repercutir en los procedimientos de las evaluaciones, desde los métodos para la recolección de datos hasta las características del evaluador y del evaluado.

Contar con un sistema de evaluación del rendimiento consolidado y con características puntuales, da cuenta de qué tan efectivos están siendo los subprocesos que lo preceden (reclutamiento, selección, contratación) y vislumbra los puntos ciegos en dónde se hace necesario intervenir. Es por eso entonces que evaluar las capacidades del talento humano se hace tan importante, factores como el perfeccionamiento de la gerencia, la medición del rendimiento, la retroalimentación, la planificación de los recursos humanos, el cumplimiento de la normativa, la comunicación y la mejora del conocimiento del puesto por parte del supervisor, son unas de las mil utilidades de este sistema de evaluación del desempeño (Dolan, S., Cabrera, R., Cabrales, A. (2014).

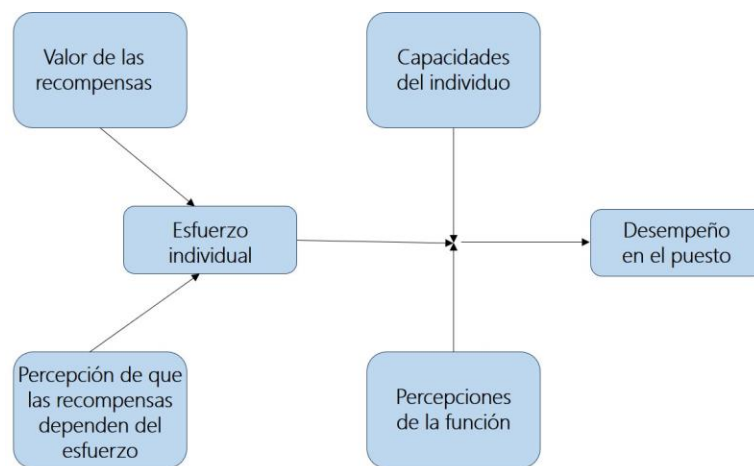
En este sentido, procurar que el talento humano de la organización desarrolle habilidades propias de su ser y potencialice aquellas que va adoptando en su estadía dentro de la organización, permite identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores para poder dar las pautas hacía una cultura que valora, enseña y retroalimenta. Evaluar constantemente a las personas y construir con ellas un ambiente de seguimiento sano y constructivo da la idea de que una organización no se enfoca principalmente en obtener a como dé lugar el resultado, sino que al brindar un espacio de trabajo adecuado pretende que las personas asuman responsabilidades, se motiven cada vez por conseguir lo trazado y consigan por

mérito un desempeño óptimo. La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para ello, es indispensable que la evaluación de las personas se ejecute teniendo en cuenta las variables externas e internas (Ver Figura 11) que inciden directamente en el desempeño del individuo en estudio.

Figura 12.

Factores que afectan el desempeño en el puesto



Nota. Adaptado de Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (10 Ed.), pág.210

En otras palabras, la evaluación del desempeño permite, además, visualizar las capacidades, habilidades y competencias del capital humano para ofrecer oportunidades de crecimiento interno y beneficios comunes con el fin de que a las personas se les atribuya la importancia y atención debida.

Por otro lado, (Dolan, S., Cabrera, R., Cabrales, A. (2014)., afirman que existen diferentes decisiones que se deben tomar una vez se inicie el planteamiento de un sistema de evaluación del desempeño como: qué medir, quién debe hacerlo, cómo, cuándo y en qué contexto con el objetivo de no obviar ningún parámetro y obtener información concreta y veraz. Se describe a continuación la esencia de las decisiones en 3 aspectos:

¿Qué evaluar? Para que una evaluación sea confiable es fundamental seguir al pie de la letra todos los parámetros y especificaciones del sistema de evaluación, de otra manera, se convertirá en un sistema deficiente, con información nula y mucho dinero invertido. En definitiva, la estandarización de medidas de rendimiento de cada aspecto a medir es de lo que se debe partir para poder argumentar lo obtenido y tomar decisiones basándose en datos exactos.

¿Quién evalúa? La aplicación de la evaluación de desempeño a un colaborador la puede realizar el jefe inmediato, una autoevaluación, por personal del mismo cargo, por sus subordinados, de los clientes, o una evaluación completa llamada evaluación 360.

De entre estos diferentes entes para realizar una evaluación se destaca actualmente la evaluación 360 por contener todos los posibles evaluadores, de manera que la hace más completa y útil. Sin embargo, puede presentar inconvenientes puesto que se llegan a presentar diferentes concepciones de la misma situación y se vuelve complicado llegar a un acuerdo.

¿Cuándo evaluar? Establecer el momento oportuno para realizar una evaluación es igual de importante que establecer los parámetros a evaluar. Tener claro y muy en cuenta que para aplicar una evaluación se requiere tiempo con el fin de que se puedan evidenciar las acciones de

los colaboradores, resulta crucial para medir el rendimiento de las personas justo en el momento en que se necesita. De no hacerlo provocará inconsistencias e información desfasada.

4.4.3 Procesos de retención de personas

4.4.3.1 Remuneración. Buscar, adaptar e implementar herramientas para que el talento humano de la organización esté motivado y satisfecho con lo que él brinda y con lo que la empresa le brinda es una tarea importante y de mucho cuidado ya que cualquier tipo de incentivo que no esté equilibrado puede ser contraproducente para los colaboradores. Se trata, de hecho, de salario emocional y económico, dos factores que después de una evaluación detallada del personal para medir el cumplimiento de las responsabilidades en la consecución de los objetivos resultan ser tan satisfactorios y motivantes que garantizan la permanencia de las personas en la organización.

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar una tarea encomendada durante un tiempo determinado y bajo diferentes condiciones. Se refiere entonces a una cuestión de “trueque”, las personas negocian sus conocimientos por un pago económico y beneficios (Chiavenato, 2017, pag.242).

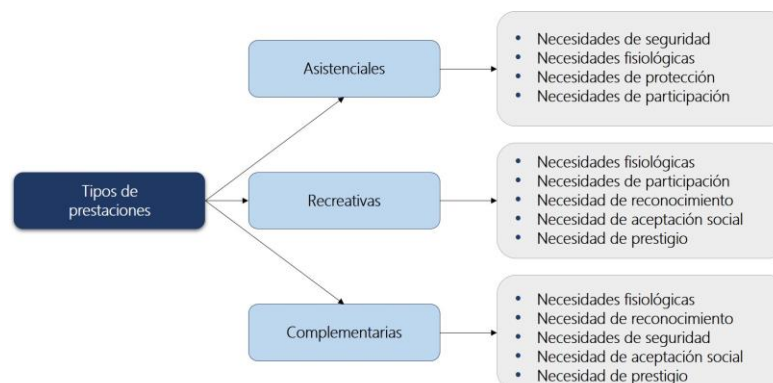
De esa manera y teniendo en cuenta la importancia de la retención de las personas y la evaluación del desempeño, si no se presta la suficiente atención a estos ítems, la remuneración se convierte en simplemente un esfuerzo limitado por parte del individuo para obtener a final de mes el mismo pago, aportando muy poco al desarrollo del negocio.

La productividad está en el seguimiento, desarrollo, inventivos y en todas aquellas actividades que contribuyen a que el colaborador se sienta cómodo con lo que la empresa tiene para él. Un sistema de compensación debe planear estratégicamente, es necesario tener en cuenta que todo éxito está precedido del esfuerzo humano que cada colaborador entrega de sí para lograr que la empresa alcance sus objetivos. Ese aporte de conocimientos debe tomarse como exclusivo para que el “cliente” interno, que en este caso es el colaborador, sienta también que sus competencias están siendo valoradas y de manera implícita se estimule emocional y físicamente cada vez más (Cuesta Santos, A. (2017)).

4.4.3.2 Prestaciones. Las prestaciones sociales están inmersas dentro de la remuneración, pero con un fin más estratégico y focalizado; atienden directamente el sentir y las necesidades del colaborador ofreciendo comodidad en temas importantes que requieren de tiempo con el objetivo de que al estar sin preocupaciones se puedan centrar total atención en las actividades que deben realizar y sean más productivos. Los planes prestacionales se dividen en tres tipos y cada uno suple necesidades específicas (Ver figura 12).

Figura 13.

Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las necesidades humanas.



Las prestaciones sociales también son entendidas como retribuciones indirectas y hacen referencia a todo aquel servicio o beneficio que recibe el empleado, son percepciones como seguros médicos, vacaciones, vivienda, entre otros (Dolan, S., Cabrera, R., Cabrales, A. (2014)).

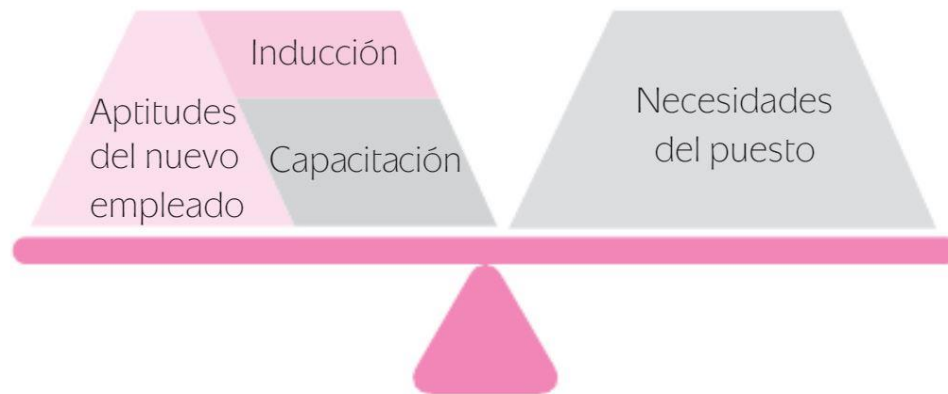
4.4.3.3 Higiene/Seguridad. La Seguridad y la Higiene Laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados. Contar con prácticas adecuadas para responder por la seguridad y la salud de las personas que hacen parte de la organización es una de las innúmeras y minúsculas herramientas para conservar el talento humano. Dar prioridad a las diferentes condiciones humanas, a sus necesidades y a sus inseguridades es el primer paso para construir relaciones estrechas entre el empleado y el empleador que seguramente se convertirán en un árbol frondoso con frutos económicos gigantes.

4.4.4 Procesos de desarrollo de personas

4.4.4.1 Formación y capacitación. En toda organización la formación de sus colaboradores debe ser parte esencial de su cultura, no es suficiente la incorporación de personas con conocimientos fuertes pero aislados del propósito corporativo, de esa manera se vuelve indispensable guiar, formar, desarrollar y capacitar al personal antes y durante su vida laboral en la compañía con el fin de cultivar en cada uno de ellos la esencia del negocio y sus objetivos. El contexto global de la formación se encuentra representado en la figura ... de Werther, W., Davis, K., Guzmán, M. (2014)., y donde según ellos, “El equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del puesto muestra cómo la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto”.

Figura 14.

Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.



Nota. Adaptado de Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (10 Ed.), pág.275

4.4.4.2 Desarrollo personal y organizacional. En el alcance del éxito empresarial intervienen dos figuras, una es la organización como tal y la otra se trata de sus colaboradores, todas aquellas personas que contribuyen a que los objetivos de la compañía se logren. Por esa razón, es importante desarrollar el talento humano para que la empresa también lo haga.

El *desarrollo personal*, además de ser una formación académica a lo largo de la vida, en el ámbito laboral se puede interpretar también como el plan carrera que una persona desea realizar una vez ingresa a trabajar en alguna institución. Los diferentes beneficios, oportunidades de ocupar diversos cargos o la participación en actividades generan en el colaborador interés, se da paso al crecimiento humano y todas las capacidades de las personas son exaltadas y puestas en práctica por ellas mismas al ver el compromiso de la organización con ellos (Cuesta Santos, A. (2017). Pág. 333). Desarrollar humanamente a las personas se convierte en un círculo virtuoso mutuo.

Por otro lado, el *desarrollo organizacional* no es más que el hecho de trabajar en equipo, aprender a conectar a los centros de trabajo y enfocarlos hacia un mismo objetivo. De esa manera, el alcance de los objetivos organizacionales serán un esfuerzo compartido y se convertirá en una ventaja competitiva que es necesaria sostener ya que es lo mínimo que una empresa debe hacer (Cuesta Santos, A. (2017). Pág. 349).

4.4.5 Procesos de evaluación de personas

4.4.5.1 Banco de datos. Se conoce como base de datos a toda aquella acumulación de datos y elementos sin una relación específica que de no ser procesados para obtener algún tipo de información que resulte como fuente de información, se mantienen en, como su nombre lo indica, datos sencillamente aislados sin asociación alguna.

Para cualquier organización es de vital importancia tener un banco de datos que le permita en cualquier momento dado, tener control de los mismos y convertir en información sólida. En cuanto a la Gestión del Talento Humano en la información según se requiera para dar respuesta a una solicitud. En cuanto a la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, la recopilación de datos de sus colaboradores tiene una igual y enorme importancia para proporcionar información importante y oportuna de sus colaboradores en los diferentes ámbitos que el área requiere. La GTH necesita contar con bases de datos de datos referente a registro de talentos, registro de puestos, remuneración, capacitación, accidentes, candidatos, entre otros (Chiavenato, I. (2020)). *Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill*

4.4.5.2 Sistemas de información. Los sistemas de información cumplen un importante papel a la hora de tomar decisiones puesto que consolidan datos e información en tiempos reducidos y de manera oportuna. Pensar en una organización sin un SI que facilite en gran medida la gestión de la información es inimaginable, la tecnología avanza, la inteligencia artificial se expande y velar por la coordinación entre los datos, el procesamiento de los mismos y la obtención de información para resolver problemas es por lo que hoy se deben regir las organizaciones.

4.4.5.3 Indicadores. Son medidas específicas, verificables objetivamente, sobre los cambios o resultados de una actividad (Marín, 2006). Los indicadores muestran cuantitativamente el cumplimiento de un objetivo establecido.

4.4.5.4 Tipos de indicadores. Los indicadores se clasifican según la variable que se desee medir, de esa manera, existen indicadores de Gestión o Eficiencia y de Logro o Eficacia (Marín, 2006).

- **Indicadores de Gestión o Eficiencia.** Son aquellos que proporcionan el porcentaje de eficiencia de los recursos a partir de la ejecución de unas tareas específicas a través del seguimiento respectivo. Este tipo de indicadores permiten visualizar las variables de evaluación en una organización.
- **Indicadores de Logro o de Eficacia.** Son conocidos también como indicadores de cumplimiento, resultados o de alcance. Permiten medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

- **De Impacto.** Están establecidos a largo plazo para identificar en qué medida la ejecución del proyecto logró un cambio.
- **De Efecto.** Hacen referencia al cumplimiento focalizado de objetivos, un ambiente de prueba para encontrar oportunidades de mejora.
- **De Resultados.** Están relacionados directamente con el cumplimiento directo de problemas en un tiempo determinado y con unos parámetros establecidos.

4.5 Herramienta ofimática

La palabra ofimática se refiere a la adaptación de la informática a las actividades de oficina con el fin de automatizar tareas y agilizar procesos. Como tal, las herramientas ofimáticas son las técnicas y el medio con el que una organización puede estructurar sus registros de datos para su almacenamiento a medida que mantiene un control en el tiempo. Son usadas para facilitar los procedimientos en las diferentes áreas de una organización y disminuir el porcentaje de error humano.

4.6 Diagnóstico

Se trata de una evaluación interna y externa para ahondar en temas relevantes e irrelevantes con el fin de conocer el contexto de la situación, las causas, consecuencias y oportunidades de mejora para entender el entorno de actuación y dar vía a la presentación de hallazgos representativos.

4.7 Modelo metodológico del diagnóstico

Tabla 2.

Descripción de la ejecución del diagnóstico.

Etapa	Descripción
Etapa 1: Revisión conceptual y construcción del marco teórico	Para tener claridad de conceptos y desarrollo del proyecto se cimentan las bases teóricas a partir de la revisión de definiciones, propuestas, teorías, concepciones vanguardistas, entre otros, de la Gestión del Talento humano. Cada una de los temas que allí se relacionan se han expuesto para proporcionar la globalidad de la información y ajustarla a las necesidades de CREZCAMOS S.A.
Etapa 2: Análisis preliminar	Con el objetivo de visualizar a profundidad las características de la organización, se planteó y ejecutó una entrevista a la Coordinadora de Compensación, Contratación y beneficios quien es la persona con mayor permanencia allí y quién conoce a profundidad la ejecución de los procesos, en donde se palparon temas de información general organizacional.
Etapa 3: Caracterización del personal	En vista de la cantidad de colaboradores con los que cuenta Crezcamos S.A., la Coordinadora de Contratación, Nómina y Beneficios proporciona la información general de cada colaborador y se procede a caracterizarla por género, edad, estado civil, unidad familiar y, zona del país con más presencia.
Etapa 4: Revisión documental	Se llevó acabo un análisis de la información que CREZCAMOS S.A. ha consolidado y documentado en su trayectoria para determinar el grado

	de estandarización y vigencia de los procesos de los que consta, así como aquellos que requieren actualización e incluso diseño.
Etapas 5: Entrevista	Con el fin de ahondar en aquellos procesos que a simple vista pueden tener o carecer de información, se realiza una entrevista a los coordinadores de cada subproceso de talento humano, entre los que se encuentra la coordinadora del proceso de selección, la coordinadora del subproceso de contratación, nómina y beneficios y el coordinador de seguridad y salud en el trabajo, para afianzar y concretar la ejecución actual de los procesos.
Etapas 6: Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH	Para interpretar adecuadamente el panorama en el que se encontraba la Gestión del Talento Humano en CREZCAMOS S.A, se diseñó un instrumento para medir el cumplimiento de la GTH desde todos sus frentes, desglosar la información obtenida, analizar los resultados y tomar decisiones.
Etapas 7: Análisis de la información	Para soportar la información obtenida se realiza un análisis de la información cuantitativa referente a cada subproceso.

4.8 Desarrollo del modelo del diagnóstico

4.8.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico

Para cimentar las bases teóricas que soportan este documento se realizó una búsqueda detallada de fuentes variadas que presentan la Gestión del Talento Humano desde diferentes perspectivas para dar cuenta de que cada vez el área humana está sometida a cambios abruptos

que deben ser atendidos de forma inmediata, así como la revisión de trabajos de grado de pregrado recientes. Para definir cada uno de los subprocesos con los que cuenta la gestión del talento humano y las técnicas de cada uno se referenció a (Chiavenato, I. (2011)). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill*, (García, M. Sánchez, K. Zapata, A. (2008)). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Primera edición. Universidad del Valle* y a (García, M. Murillo, G. González, C. (2011)). *Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Universidad del Valle*. Estas fuentes coadyuvaron a construir la teoría enmarcada en el presente proyecto para la respectiva relación de conceptos y claridad de los temas tratados.

4.8.2 Análisis preliminar de la organización

Para vislumbrar las características generales de la organización se realizó una entrevista sobre aquella información de los procesos de la GTH que no se perciben a simple vista y que tenerlos en cuenta para el estudio son relevantes. La información obtenida en la entrevista informal que se realizó a la Coordinadora de Contratación y Compensación, quien cuentan con una permanencia importante en la organización, fue la siguiente:

Crezcamos S.A. tiene una esencia de negocio importante y con muchas responsabilidades, durante mi permanencia en la compañía he presenciado la evolución que ha tenido la compañía y lo fáciles que se deben hacer los procesos a medida que va creciendo. Desde mi posición, el área tiene muchos puntos de quiebre que por la costumbre y falta de tiempo, sobre todo eso, se han sabido manejar pero que realmente no deberían hacerse de esa manera. Muchas de las actividades que hoy se realizan pueden facilitarse, sin embargo, a pesar

de que existe un equipo de mejoramiento de procesos, se les da prioridad a las áreas que tienen mayor implicación en la operación; se han iniciado procesos en el área, pero siempre se detienen y no se interviene. Por esa razón, nos hemos acomodado con las herramientas que tenemos al alcance de la mano y es válido aceptar que tenemos retrasos con varias cosas por lo mismo. Lo hemos tratado de mejorar pero sí es necesaria la presencia de una persona que esté 100% en reestructurar la operación.

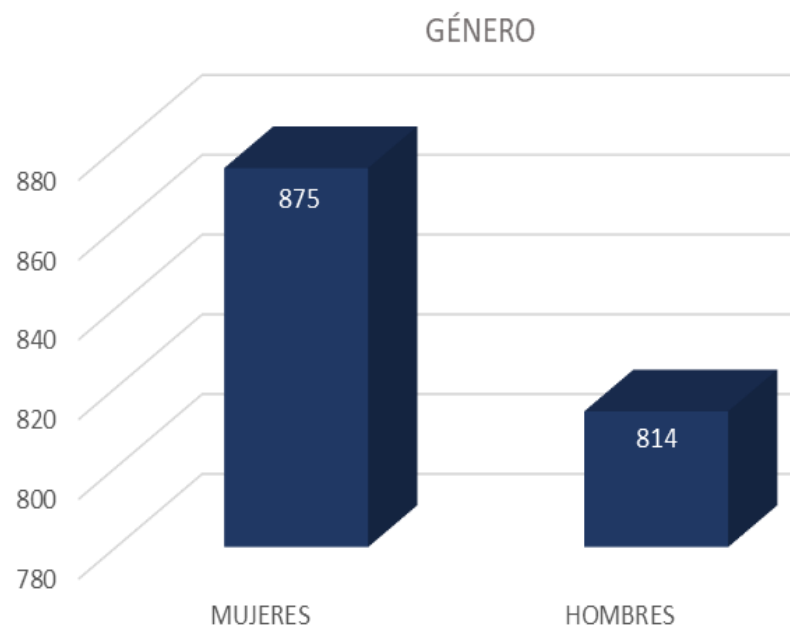
4.8.3 Caracterización del personal

Crezcamos S.A cuenta con una cifra elevada de personal, por esa razón la información numérica fue proporcionada por la empresa y se procedió a representarla gráficamente así:

a) Distribución por género (Ver Apéndice 1).

Figura 15.

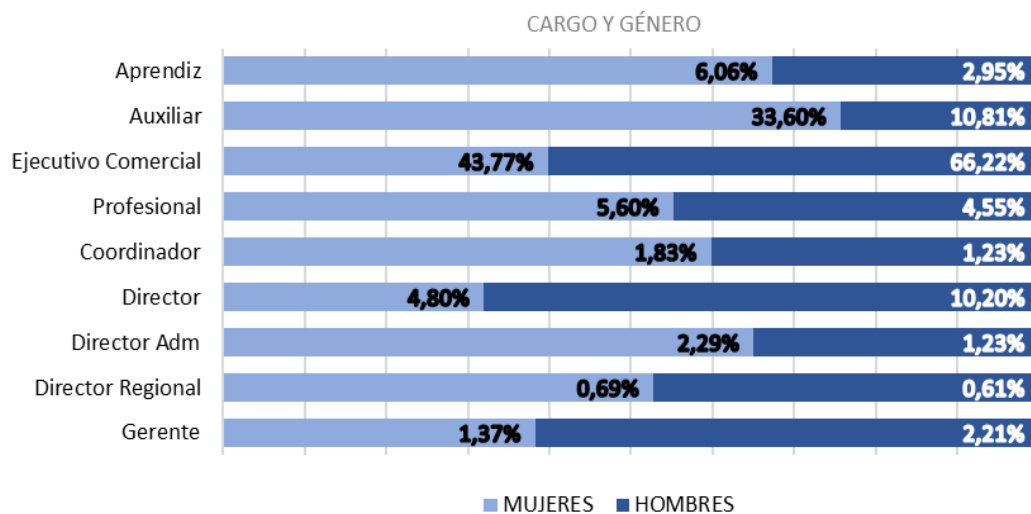
Caracterización del personal por género



b) Distribución por cargo y género (Ver Apéndice 1).

Figura 16.

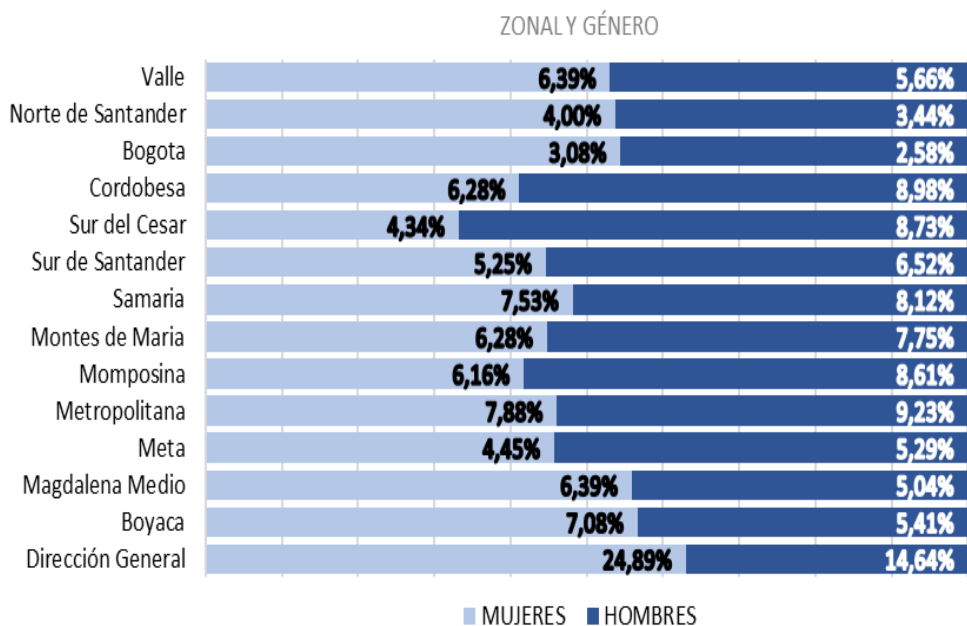
Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A por cargo y género.



c) Distribución por zona de presencia y género(Ver Apéndice 2).

Figura 17.

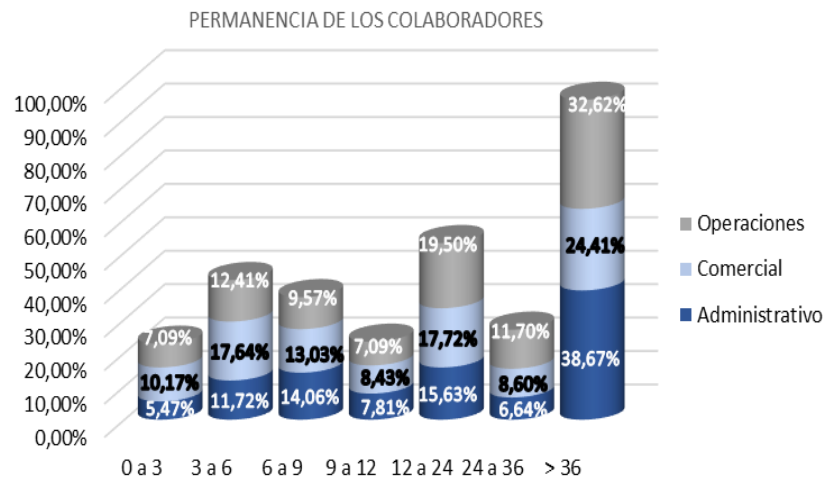
Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A por zonal y género.



d) Distribución por permanencia (meses) y área (Ver Apéndice 3).

Figura 18.

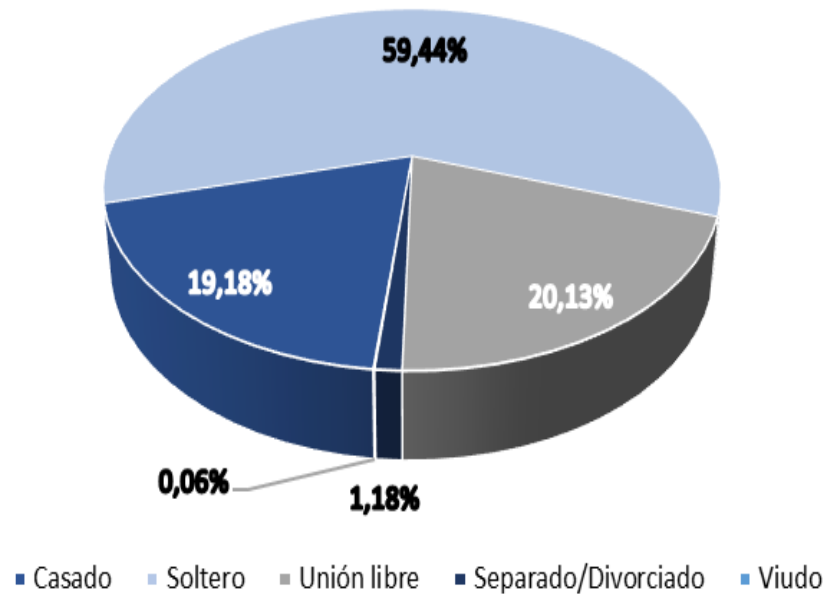
Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A. por área y permanencia.



e) Distribución por estado civil(Ver Apéndice 4).

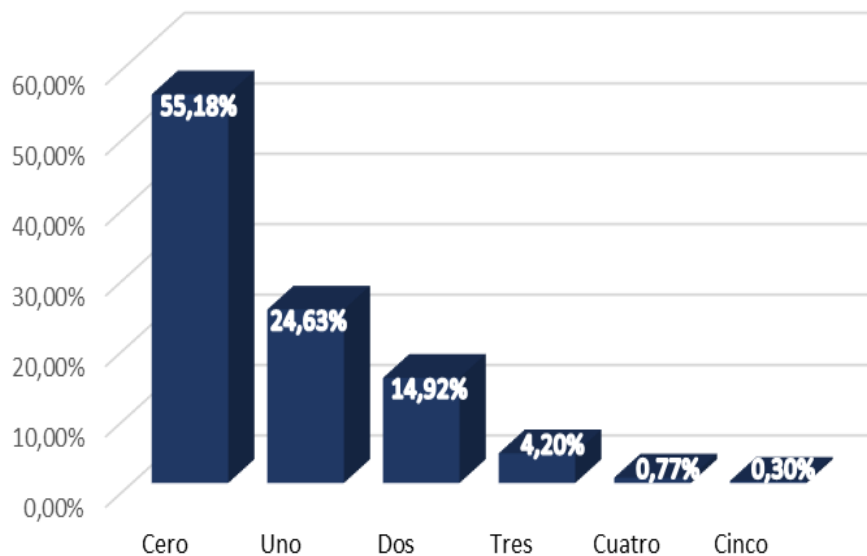
Figura 19.

Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A. por estado civil.

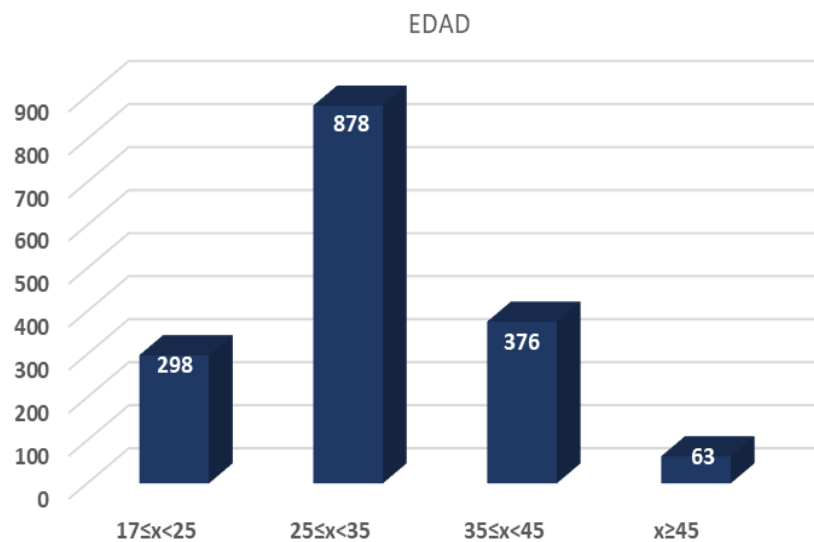


f) Distribución por núcleo familiar (Número de hijos)(Ver Apéndice 5).**Figura 20.**

Caracterización del personal de CREZCAMOS S.A. por grupo familiar.

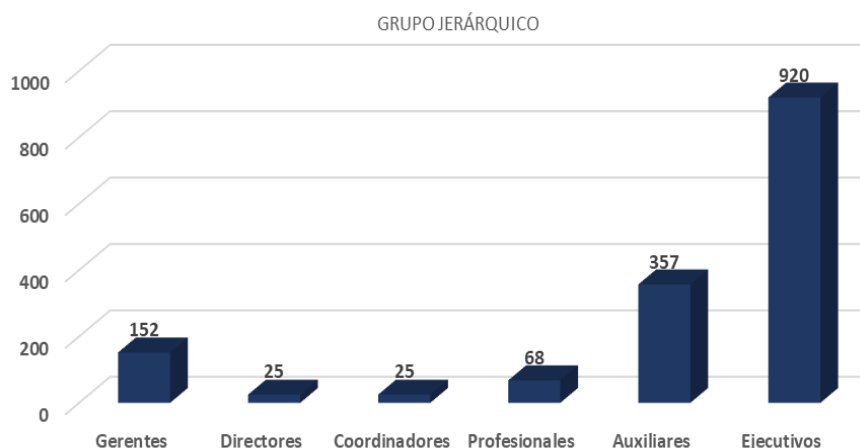
**g) Distribución por edad (Ver Apéndice 7).****Figura 21.**

Caracterización del personal por edad.



h) Distribución por grupo jerárquico (Ver Apéndice 8).**Figura 22.**

Caracterización del personal por cargo.



Teniendo en cuenta lo anterior y atendiendo a la esencia de la caracterización, se destacan diferentes aspectos sociodemográficos (Cargo, genero, núcleo familiar, estado civil, zonas que atiende, edad y grupo jerárquico) de los colaboradores de CREZCAMOS S.A. A partir de esto se concluye que el género masculino tiene mayor relevancia en los cargos de tipo comercial y de dirección a nivel nacional al tener una predominancia frente al género femenino del 66.22% y 12.21% respectivamente, mientras que la parte administrativa está muy nutrida de mujeres. Por otro lado, y a partir de la figura 19 se evidencia que existe una cantidad considerable (59.44%) de colaboradores que establecen tener un estado civil de unión libre, así como un porcentaje de casi el 56% de los colaboradores de Crezcamos S.A. que no tienen hijos.

Por otro lado, se puede notar en la figura 18 que los colaboradores de las áreas administrativa y de operaciones son aquellos que presentan mayor porcentaje de permanencia en el tiempo (38.67% y 32.62% respectivamente), lo que podría indicar estabilidad laboral de las

personas dentro de la organización. Sin embargo, el área comercial presenta una baja de 4,6 puntos porcentuales en el nivel de permanencia de los colaboradores en el rango de 9 a 12 meses.

También, la caracterización sociodemográfica del personal por edad (figura 21) de Crezcamos S.A. da cuenta de la marcada concentración de colaboradores entre los 25 y 35 años de edad, seguido de personas ya en una edad madura que corresponde a las 35 y 45 años y con una cantidad considerable de 298 colaboradores jóvenes, estos entre los 17 y 25 años que podría corresponder principalmente al 9.01% de los aprendices con los que cuenta Crezcamos S.A.

Se puede concluir también que la zonal que cuenta con mayor cantidad de colaboradores, además de dirección general (39.53%) es la zonal metropolitana con un 17.11% frente a las demás.

4.8.4 Revisión documental.

Para contextualizar de fondo los lineamientos por los que se ve regida la empresa CREZCAMOS S.A, se lleva a cabo la búsqueda de documentos formales enfocados en los 7 subprocesos que conforman la Gestión del talento humano con el fin de ahondar en las prácticas y métodos que se implementan. Se agrupa cada uno por subproceso y paso seguido se describe el contenido de los mismos (Ver Apéndice 6 y 9).

4.8.5 Entrevista a profundidad.

Una vez revisado e interpretado el contenido de la documentación vigente de CREZCAMOS S.A, se procedió a realizar una entrevista (Ver apéndice 10) a los coordinadores

de cada subproceso de la gestión del talento humano, entre los cuales se encuentra la coordinadora de selección, la coordinadora de contratación, compensación y beneficios y el coordinador de seguridad y salud en el trabajo, diseñada para que los entrevistados pudieran expresar libremente la situación de cada aspecto y con ello visualizar a profundidad la actual ejecución de los subprocesos de la Gestión del talento humano de CREZCAMOS S.A.

La relación pregunta/respuesta se presenta a continuación:

Tabla 3.

Descripción de respuestas entrevista

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1. ¿En CREZCAMOS S.A. cómo se realiza el subproceso de la planificación del talento humano?	Se proyecta anualmente la requisición de personal mediante el POA (Plan Operativo Anual), en este se plantean y planifican las actividades que se realizarán anualmente entre las que se destaca la estimación de vacantes en base a las oficinas que se deciden aperturar durante el año y principales proyectos como la entrevista de riesgo psicosocial, la planificación de las actividades de bienestar y seguridad y salud en el trabajo, adicional a eso se visualizan las oportunidades de mejora existentes para la sistematización de los procesos del área y si se requiere de un estudio del clima laboral o salarial. Este es un proceso que se realiza con un formato específico, pero no está formalmente documentado. Es información aislada.
2. ¿Los perfiles de cargo que actualmente conforman la planta de personal están completos y actualizados?	Sí, en CREZCAMOS previo a la contratación debe estar verificado o creado el cargo al que aplicará la persona, en caso de que no estén descritos, se realiza una reunión con el director que hizo el requerimiento de personal con el fin de levantar el perfil del cargo y hacer la valoración del mismo para su posterior aprobación de parte de presidencia. Muchos de los perfiles que tiene la compañía no tienen un manual de funciones establecido o están completamente desactualizados.
3. ¿Se realiza el	Sí se realiza. Se hace un barrido de hojas de vida por los diferentes canales

<i>subproceso de preselección? Si es así, ¿cómo lo ejecutan y cuál es el objetivo?</i>	con los que cuenta CREZCAMOS. Una vez se recolectan, empieza el proceso de depuración verificando que las competencias, habilidades y demás se ajusten a las especificaciones del cargo ofrecido. Este subproceso tiene un plus y es que la recopilación de vacantes se realiza también por medio de un sistema de información para el área del talento humano llamado Gestionamos.
<i>4. ¿Cómo se llevan a cabo los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?</i>	Se publica la vacante para el cargo necesario, por medio de correo se envían las pruebas psicotécnicas para identificar a los candidatos potenciales y pasar al proceso de selección; allí se relacionan las personas que aprueban y se ejecutan todos los filtros para dar vía a la contratación del candidato. Una vez es seleccionado, contratación envía exámenes de ingreso y solicita los respectivos documentos. El área de formación es notificada del ingreso de personal para su respectiva inducción. Para la contratación interna también aplica la publicación de la vacante en Gestionamos y cualquier colaborador puede aplicar, es una herramienta útil porque podemos tener la comunicación por este medio, sin embargo, las demás actividades y subprocesos que conciernen a la culminación de que un colaborador sea contratado, sí se realizan fuera del sistema de manera manual.
<i>5.Una vez ingresa el nuevo colaborador a la compañía, ¿Cómo se realiza el proceso de inducción al cargo y a la empresa?</i>	El proceso de inducción se tiene dividido, para cargos comerciales y administrativos se realiza un programa de inducción donde el colaborador conoce los valores organizacionales, los beneficios de la empresa, la forma de operar, propósito corporativo, lugares donde hacemos presencia, entre otros, sin embargo, en el cargo directamente comercial sí se cuenta con un protocolo de inducción en el que se utilizan plantillas mensuales durante el periodo de formación (Dos meses) para evaluar el desempeño de cada colaborador y llevar un seguimiento, y para el área administrativa solo se les capacita en aspecto a nivel general.
<i>6. ¿CREZCAMOS S.A. cuenta con un sistema de medición del</i>	No se cuenta con sistema de medición del clima laboral, la última valoración se realizó en el año 2016 y siempre se contrata a otra empresa.

<i>clima laboral?</i>	
7. <i>¿Todos los cargos requieren capacitación?</i> <i>¿El proceso de formación sigue los formatos descritos en la documentación?</i>	Sí, pero dependiendo del área en la que se encuentren la capacitación es diferente. El proceso a seguir para la aplicación de las capacitaciones del personal también está dividido ya que para el área comercial existen formatos, actas y demás, mientras que para el personal que hace parte del área administrativa el método de formación lo decide el jefe inmediato según sus consideraciones.
8. <i>¿Cómo lleva a cabo el subproceso de compensación?</i>	Existe un sistema de valoración de cargos que fue adoptado en la organización a finales del año 2018, sin embargo, hasta febrero del presente año se actualizó la curva salarial. Se trata de un archivo formulado con especificaciones propias del cargo de manera que en caso de presentarse la necesidad de crear uno, se pueda estimar el salario tomando como base aspectos como escolaridad, grado de comunicación, generación de valor, personal a cargo, entre otros.
9. <i>¿Existe algún tipo de beneficio y/o incentivo para los colaboradores?</i>	Sí. El objetivo es brindar comodidad, oportunidades y calidad de vida.
10. <i>¿El registro y manejo de datos es manual o cuentan con sistematización?</i>	Los procedimientos se realizan de las dos maneras, existe un software que conforma la parte salarial de CREZCAMOS y otro que está directamente involucrado con los demás subprocesos del área de talento humano, pero no está completo y se utiliza solo para algunas cosas. Por el momento, se realizan en su mayoría por medio de archivos de Excel.
11. <i>¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores de CREZCAMOS S.A.? ¿Cómo?</i>	La evaluación del desempeño se ejecutó en su momento, pero por falta de una persona que estuviera al frente del proceso no se realizó. En el año 2019 se pensó en la implementación, sin embargo, el cargo siguió vacante y debido a la fusión que tuvimos se le restó prioridad. Existen manuales para la realización de la evaluación, pero están desactualizados.
12. <i>¿Están los subprocesos de</i>	Diría que existe una relación del 80% y un 20% alejado de los subprocesos por falta de comunicación y bajo conocimiento de la ejecución de los demás

<i>GTH completamente ligados?</i>	subprocesos. Además, existe una plataforma pensada para interconectar todos los subprocesos del área, pero hasta el momento no se ha desarrollado más.
-----------------------------------	--

4.8.6 Diseño y aplicación del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH

Para vislumbrar las oportunidades de mejora en la Gestión del talento humano de CREZCAMOS S.A, se diseña un instrumento de evaluación de cumplimiento para medir el desempeño de los subprocesos que conforman el área. La información recopilada, obtenida y brindada por la organización se analizó e interpreto para determinar los puntos críticos de cada subproceso de la GTH y poder evaluar su nivel de cumplimiento a partir del instrumento diseñado.

Se realiza un instrumento (Ver Apéndice 11) con los siguientes criterios que evaluarán cada subproceso.

Figura 23.

Criterios del instrumento de evaluación para CREZCAMOS S.A.

4	Excelente	Se cumple completamente y agrega un valor importante a la ejecución del subproceso.
3	Bueno	Se cumple por encima de lo esperado y agrega valor relevante a la ejecución del subproceso.
2	Regular	Cumple con lo esperado.
1	Insuficiente	Cumple por debajo de lo esperado y no agrega valor a la ejecución del subproceso.
0	Deficiente	No cumple en absoluto y tampoco agrega valor a la ejecución del subproceso.

Teniendo en cuenta la escala anterior se obtienen los siguientes resultados de cumplimiento de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano de CREZCAMOS S.A. La calificación se asigna a partir de lo que el equipo de trabajo considera ideal, bajo las características directamente contrarias a lo que hoy realizan.

Figura 24.

Mapa de calor cumplimiento subprocesos de la GTH.

Subproceso	Porcentaje de cumplimiento
Planificación de la Gestión del Talento Humano	95,00%
Seguridad y Salud en el trabajo	92%
Desarrollo personal y organizacional	78,57%
Formación	75,00%
Diseño, análisis y descripción de puestos	71,43%
Reclutamiento, selección y contratación	57,29%
Evaluación del desempeño	50,00%
Remuneración	46,43%
Clima laboral	4,17%

De acuerdo con lo anterior y visualizando el mapa de calor (Ver figura 20) se evidencia que pesar de ser una empresa formalmente constituida, los subprocesos del talento humano no están cumpliendo a cabalidad con su esencia. El instrumento diseñado permitió visualizar el porcentaje de cumplimiento de la organización a través de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano; se interpreta entonces que son el reclutamiento, selección y la contratación del personal, el clima laboral, la evaluación del desempeño y la remuneración, aquellos subprocesos que requieren atención pronta para elevar su desempeño.

5. Hallazgos

A partir de los resultados obtenidos se realizó una matriz de comparación donde se analizó estratégicamente cada subproceso con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que cada subproceso presenta y así esclarecer las oportunidades de mejora.

Tabla 4.*Matriz de hallazgos encontrados.*

Subproceso	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Clima laboral	- No tienen diseñado un sistema de medición del clima laboral para poder identificar las percepciones de los colaboradores frente a la calidad de vida laboral en la que se encuentran. - La medición de este subproceso siempre se realiza mediante la contratación de una empresa y ya hace cuatro años no se ejecuta. No existe preocupación por medirlo	La cultura organizacional de la compañía dio un vuelco hacia la mejora de manera espontánea con la implementación de una actividad diaria en la mañana de debate sano y nutritivo.	- Diseñar un sistema que permita medir el clima laboral en la organización. - Implementar una prueba piloto del sistema de medición del clima laboral diseñado. - Plantear la estructuración formal del sistema de medición del clima laboral para su implementación propia.
Reclutamiento, selección y contratación	- No se tienen en cuenta características primordiales y específicas de reclutamiento. - Las directrices no se acatan y generan interferencias en las actividades siguientes. - La información documentada está desactualizada y algunos procedimientos no se encuentran documentados. - Gran parte de los procedimientos se realizan de manera tradicional por medio	- Multicanalidad para atracción de personal. - A pesar de no tener un sistema de información consolidado, realizan por medio de otras herramientas el seguimiento correspondiente de un candidato.	- Proponer la identificación de aspectos del candidato netamente relacionados con el cargo. - Coordinar el cumplimiento de las actividades por subproceso. - Actualización de la información documentada. - Estructurar la ejecución de los procedimientos que no están registrados. - Formalizar las necesidades del sistema de información por

de archivos editables o traslado de información.

- Cuentan con un sistema de información específicamente para el área de talento humano, sin embargo, está sobre utilizado e incompleto.

Actualmente las pocas funcionalidades que existen de los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación no se utilizan.

- Existe una actividad para identificar el motivo de retiro de los colaboradores, sin embargo, el alcance es superficial e insuficiente para tomar decisiones.

medio de un programa de requerimientos.

- Diseñar una técnica de evaluación frente al retiro del personal que proporcione información detallada.

Remuneración

- Los salarios ofrecidos no se han actualizado frente a los del mercado.

- La asignación salarial se realiza basándose en criterios antiguos, es decir, no se tiene en cuenta si existen aspectos modernos para valorar el talento y remunerar de acuerdo a esto.

- Los procedimientos presentan desactualización y algunas actividades que actualmente se

- Se tiene estructurado e implementado un programa de incentivos.

- Cuentan con un archivo diseñado para calcular la asignación salarial que debe recibir el colaborador a partir de sus competencias, habilidades, entre otros.

- Actualizar las condiciones que determinan la asignación salarial de los nuevos colaboradores.

- Actualizar los documentos y diseñar la formalización de aquellos que no se encuentran registrados.

	ejecutan no están documentados		
Evaluación del desempeño	- La evaluación del desempeño no se realiza hace dos años. - El subproceso se encuentra estructurado en el sistema de información, pero actualmente no se implementa por su desactualización. - Debido a que actualmente no se ejecuta la evaluación del desempeño, la valoración de los colaboradores se realiza subjetivamente de parte de cada jefe inmediato. - Anteriormente la calificación del desempeño de cada colaborador se realizaba sistemáticamente por puntaje.	- Existe la iniciativa de implementar nuevamente la evaluación del desempeño	- Proponer el rediseño e inclusión de un programa de evaluación 360° en el sistema de información utilizado para aplicar la evaluación del desempeño. - Documentar los procedimientos actualizados del subproceso evaluación del desempeño
Diseño y análisis de cargos	- Los cargos están desactualizados y no todos están formalmente definidos.	- Existe un manual de los perfiles de cargos.	- Proponer la actualización de los cargos actuales. - Estructurar el perfil y funciones de los cargos faltantes.
Formación	- No se realiza seguimiento al personal que durante el periodo de prueba y en general decide retirarse de la compañía. - La revisión del personal que se retira de la compañía	- Se cumple a cabalidad con las fechas de capacitación.	- Interconectar la información recopilada por el área que registra los retiros directamente con el área de formación. - Desplazar la ejecución de las entrevistas de retiro del área de

		actualmente se realiza en el área de contratación, nómina y beneficios y no se analiza el contexto. - Los programas de capacitación que se realizan a la comunidad en general no se encuentran formalmente documentados.	contratación, nómina y beneficios al área de formación. - Documentar los procedimientos para realizar los programas de capacitación ya definidos.
Orientación personal	del	- Los procedimientos y material utilizado para realizar las actividades no se encuentran plasmados en un documento.	- Todas las actividades están definidas. - El código de conducta es entregado al colaborador una vez ingresa a la compañía y es socializado en el programa de inducción. - Documentar formal y estratégicamente la ejecución de los procedimientos en un formato para uso constante
Planificación personal	del	- Los procedimientos no se pueden visualizar formalmente en un documento.	- El subproceso está completamente definido. - Se mantiene una actualización continua de los procedimientos. - Todos los parámetros de requerimientos y operaciones son tenidos en cuenta mensual y anualmente. - Documentar la ejecución de los procedimientos en un formato de uso constante. - Planificar el talento humano a través del control de entradas y salidas del personal.

5.1 Análisis de la información

En este apartado se expone la información cuantitativa actual de Crezcamos S.A. referente a los subprocesos de la gestión del talento humano con el fin de soportar todos los hallazgos encontrados.

Tabla 5.*Relación de información cuantitativa.*

Subproceso	Justificación
Clima laboral	La medición del clima laboral se realizaba con la contratación de una empresa llamada Great Place to Work y la última estadística obtenida es la del 2016 con los siguientes resultados: - Se obtiene un índice de ambiente laboral del 57,1%, con una brecha frente a la excelencia de 38%, valorando de esa manera como insuficiente el nivel del clima laboral de Crezcamos en el año 2016. En el transcurso de 3 años no se ha vuelto a contratar a la empresa ni se ha diseñado un sistema propio que permita medir el clima laboral en la empresa.
Reclutamiento, selección y contratación	Se establece un rango de cuatro meses (septiembre, octubre, noviembre y diciembre) para identificar el cumplimiento de las metas propuestas en la contratación del personal comercial y el resultado es el siguiente: De la meta establecida se evidencia un cumplimiento del 40,75%. Para el área de operaciones y administrativa no se tiene meta ya que el personal que ingresa se hace por requerimiento para cubrir vacantes.
Remuneración	La curva salarial fue actualizada en febrero de 2020.
Evaluación del desempeño	La última evaluación del desempeño se realizó en el año 2017. El cargo para asumir la responsabilidad de una nueva aplicación hasta el momento sigue vacante y no se ha tomado ninguna iniciativa al respecto.
Diseño y análisis de cargos	De los 164 cargos existentes a diciembre de 2019, el 25% (41 cargos) no cuentan con un perfil definido. Ninguno de los cargos está actualizado, sin embargo, se encuentran en revisión.
Formación y capacitación	Teniendo en cuenta los mismos cuatro meses para la estadística de ingresos, se recopilan los datos del personal que requiere formación, retirado durante el periodo de prueba y se obtiene lo siguiente: - De los 144 retiros presentado en 4 meses, el 24,3% se generó

durante el periodo de formación del colaborador.

- En septiembre de 2019 se implementa el primer taller de los atributos culturales y en diciembre 2019 se empieza a ejecutar el primer taller de liderazgo, actividades en las que se presentó una participación del 46% a diciembre de 2019.

De los ocho cursos virtuales dispuestos para su realización como capacitación, se obtuvo una participación del 8,44%, 45,09%, 60,43%, 17,89%, 16,58%, 8,70%, 50,99%, 10,25% respectivamente.

Orientación del personal En el año 2019 se definió el programa de inducción que actualmente es aplicado en las fechas de ingreso de personal programadas anualmente mediante el plan operativo de Crezcamos

Planificación del personal De la planta de personal a diciembre de 2019 (1610), el 56% ingresó a la compañía y, en un 39,75%, los colaboradores ya no laboran en la misma por motivos meramente ligados a razones propias de la persona o debido a temas laborales

Seguridad y Salud en el Trabajo Del plan de trabajo a cumplir comprendido en la resolución 0312 de 2019 y que fue realizado directamente por la empresa, se denota un cumplimiento del 92%.

5.2 Conclusiones del diagnóstico

A partir del diagnóstico ejecutado, la revisión y el análisis respectivo se concluye lo siguiente:

Los subprocesos que requieren mayor atención son el clima laboral, el reclutamiento, selección y contratación y la evaluación del desempeño al presentar el porcentaje de cumplimiento más bajo; algunos de forma y otros directamente de fondo.

La medición del clima laboral actualmente no es un subproceso primordial en la compañía a pesar de haber obtenido una valoración desfavorable en su última aplicación. Con el transcurso del tiempo se han implementado estrategias para fortalecer la cultura organizacional,

sin embargo, no se ha medido de ninguna forma su utilidad. El clima laboral inicialmente se estableció como subproceso de intervención, sin embargo, por conveniencia de la organización se da prioridad a la participación en el subproceso de evaluación del desempeño

Algunos de los procedimientos de contratación no cuentan con la ayuda de herramientas ofimáticas para llevar control del personal y de sus novedades.

La documentación de los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación presentan desactualización y otros no están formalmente documentados, lo que influye directamente en que no se tenga conocimiento del funcionamiento actual de la compañía y se haga necesaria la dependencia de algunas personas, adicional a resultar como documentación obsoleta.

El programa diseñado para aplicar la evaluación del desempeño está desactualizado y no tiene en cuenta todos los grupos de interés que intervienen en el desempeño de un colaborador, es decir, la evaluación que se ha aplicado es calificada subjetivamente, sin embargo, actualmente está en desarrollo.

Los perfiles de los cargos a pesar de estar desactualizados se encuentran en revisión y aquellos que han sido creados a cierre de diciembre no están aún definidos, lo que resulta perjudicial para el colaborador ya que no se le atribuyen las funciones a desempeñar y puede desviarse del objetivo.

La empresa cuenta con diferentes indicadores de rotación y deserción para identificar de fondo las razones de retiro de los colaboradores durante el periodo de prueba, sin embargo, es un aspecto que el área de formación no tiene en cuenta para visualizar si las metodologías que se implementan están siendo realmente valoradas y útiles.

En Crezcamos para complementar el aprendizaje se realizan cursos virtuales y se tiene la estadística de la participación de los colaboradores, pero no se toman medidas para asegurar que el 100% del personal realice a conciencia cada curso.

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo implementado en Crezcamos cumple en alto grado sus objetivos, sin embargo, al no estar dentro del alcance del presente proyecto, no se identifica ninguna actividad sobre el mismo.

5.3 Plan de mejoramiento

Con la información del diagnóstico analizada se procede a formular el plan de mejoramiento en el que se relacionan las oportunidades de mejoras encontradas en cada uno de los subprocesos de la Gestión del Talento humano, así como la identificación de aquellas actividades que se encuentran dentro del alcance del proyecto, su respectivo periodo de ejecución y el estado de viabilidad de cada uno sujeto a socialización directiva.

Tabla 6.

Cronograma del plan de mejoramiento.

Subproceso	Debilidad	Actividad	Recursos	Periodo	Estado
Planificación de la Gestión del talento humano	Para la planificación de la Gestión del Talento humano, este subproceso no tiene contacto directo con el flujo de ingresos y retiros de personal	la Diseño de una herramienta ofimática en Excel que permita mantener la planta de personal actualizada en cuanto a retiros e ingresos y de esa manera	Base de personal de Crezcamos S.A. Control y registro de Gestión de vacantes.	de 2019-1/2020-1 y de	A

	poder tomar decisiones a medida que se van presentando, sino que se espera un reporte mensual.	poder automáticamente visualizar las vacantes por zonal. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para la proyección semestral de la dotación.			
Reclutamiento, selección, contratación y retiro	Los procedimientos que se encuentran documentados están desactualizados y se han vuelto nulos, de manera que las actividades se realizan en gran parte por	Actualización del instructivo de novedades de personal. Actualización del procedimiento de contratación y retiro de personal. Diseño de una guía para el cuadro de personal. Diseño de una guía para la administración del aplicativo gestionamos. Diseño de una guía para la ejecución de la	Información proporcionar para la actualización del material existente.	2019-1/2020-1	A

experiencia. inducción a los
nuevos
colaboradores.

Reclutamiento, selección, contratación y retiro	La realización tradicional de las actividades dentro de los procesos genera que no se brinde prontitud en la respuesta a las solicitudes.	Diseño de una herramienta ofimática en Excel para el subproceso de contratación que permita generar y enviar el contrato laboral y el examen de ingreso al nuevo colaborador por medio de correo electrónico.	Metodología de los procedimientos actuales. Referencias bibliográficas. Documentos de control de indicadores actual.	2019-1/2020-1	A
		Diseño de una herramienta ofimática en Excel para el subproceso de retiro que permita generar automáticamente la documentación de retiro y se envíe el proceso por medio de correo electrónico al jefe inmediato.			
		Automatización de los indicadores de gestión (Rotación y deserción) que			

		permitan visualizar el causante de los retiros por medio de un enlace con las entrevistas de retiro.			
Reclutamiento, selección, contratación y retiro	Existe inconformidad de parte del departamento de talento humano hacia el aplicativo que se ha dispuesto para la gestión del personal de la empresa, puesto que no está supliendo las necesidades al aislar la información.	Requerimientos de los módulos de contratación y retiro de personal en el sistema de información existente.	Trazabilidad de los procedimientos del área de talento humano.	2019-1/2020-1	A
Diseño, análisis	La empresa no ha actualizado	Estructuración de los perfiles que carecen de especificaciones	-Manual diseño perfil de cargo.	2019-1/2020-1	NA

diseño puestos	de sus perfiles de cargo y aquellos que con el tiempo se han creado no cuentan con un perfil definido provocando inconsistencias en las funciones a realizar de los nuevos colaboradores.	del cargo basada en nuevas tendencias.	-Referencias bibliográficas vanguardistas.		
Reclutamiento, selección, contratación y retiro	No se conoce a fondo el motivo de retiro de los colaboradores en periodo de formación.	Diseño de un programa de entrevistas de retiro enfocado en el análisis profundo del motivo de retiro de los colaboradores en periodo de formación.	-Referencias bibliográficas. -Entrevistas de retiro.	2019- 1/2020-1	A
Evaluación del desempeño	La empresa actualmente no ejecuta el	Levantamiento de escalas de medición cuantitativas y cualitativas. Diseño de un	-Guía de evaluación del desempeño. -Referencias	2019- 1/2020-1	A

modelo de modelo en Excel de consultoría.
 evaluación del para la
 desempeño gestión del
 diseñado desempeño a
 90°.

tiempo atrás y
 las
 apreciaciones
 que se dan de
 los
 colaboradores
 son netamente
 subjetivas. La
 estructuración
 comportamental
 para la
 evaluación del
 desempeño hoy
 está en
 desarrollo.

Las acciones frente a cada una de las actividades que se definieron dentro del plan de mejoramiento se relacionan y describen a continuación:

5.4 Diseño e implementación de herramientas ofimáticas

Dentro de las actividades que en el plan de mejoramiento se establecieron, tuvo cabida el diseño e implementación de herramientas ofimáticas que permitieran automatizar la ejecución de las actividades diarias en Crezcamos S.A. con el fin de proporcionar cambios importantes en la realización de los mismos, de manera que cada tarea resultara efectiva.

De acuerdo con esto, se proceden a desarrollar diferentes herramientas ofimáticas en Google Spread Sheets para Crezcamos S.A. puesto que es el medio que la empresa utiliza como medio de comunicación, información colectiva y de tratamiento de datos. Las herramientas realizadas son las siguientes:

- Herramienta ofimática para el subproceso de contratación.
- Herramienta ofimática para el subproceso de retiro.
- Herramienta ofimática para el subproceso de formación.
- Herramienta ofimática para el subproceso de atracción y selección de personal.
- Herramienta ofimática para el control de los indicadores de rotación y deserción de personal.

Dentro de una de las propuestas de mejora se estableció el diseño de una herramienta ofimática en Excel para la proyección semestral de la dotación, sin embargo, debido a la crisis mundial por el COVID-19, se tuvo que hacer énfasis en las actividades que para Crezcamos S.A. tenían prioridad.

En el siguiente apartado se desglosa la construcción de cada una de las herramientas y su funcionamiento.

5.4.1 Herramienta ofimática para la automatización del subproceso de contratación

Teniendo en cuenta que el subproceso de contratación requería un ajuste considerable en la ejecución de sus operaciones, se diseñó una herramienta ofimática (Ver Apéndice 12), denominada Base de Contratación, para apoyar este subproceso en el marco de la efectividad del proceso a partir de las variables que se tienen en cuenta en el proceso de contratación, cada uno de los factores que influyen e intervienen en el desarrollo y cada ítem determinante en la fluidez de las actividades.

La base de contratación permite masificar el envío de información a los candidatos en su proceso de ingreso a Crezcamos S.A., facilitando a su vez el control de datos mediante registros, el almacenamiento directo de documentación específica como soporte a través de la herramienta misma puesto que cada documento que se genera se almacena en una carpeta con el nombre de cada candidato. El funcionamiento de esta herramienta se basa en la digitación de variables previamente establecidas además de los aspectos básicos de cada candidato para su respectiva personalización de documentos y el envío automático de correos electrónicos que solicitan la información requerida para continuar el proceso de contratación.

Los pasos a seguir para darle un funcionamiento correcto a la herramienta es el siguiente:

- 1. Se digita la información básica del candidato en el archivo.

Figura 25.

Procedimiento para utilizar la herramienta

A	B	E	F	G	H	I
TIPO DOCUME NTO	CÉDULA	NOMBRE	FECHA INGRESO	FECHA EXPEDICIÓN	CIUDAD EXPEDICIÓN	FECHA NACIMIENTO

Figura 26.*Procedimiento para utilizar la herramienta.*

J	K	L	M	N	O
CORREO ELECTRÓNICO	CELULAR	DIRECCIÓN	CIUDAD RESIDENCIA	GÉNERO	TIPO DE SANGRE

Figura 27.*Procedimiento para utilizar la herramienta.*

O	P	Q	R	S	T	U	V	W
TIPO DE SANGRE	FECHA EGRESO	OFICINA	DISTRITAL	TIPO DE CONTRATO	SUB ÁREA	ÁREA	GRUPO	CARGO

Figura 28.*Procedimiento para utilizar la herramienta.*

X	Y	Z	AA	AB	AC	AD
SALARIO NUMERO	SALARIO LETRAS	Profesional responsable	FECHA EXAMEN	NOMBRE IPS	DIRECCIÓN IPS	CIUDAD IPS

- Luego, según el cargo al que el candidato esté aplicando, se escribe en la celda denominada “Envía correo #1”, entre otras denominaciones, la afirmación OK, indicando que para dichos candidatos se enviará el documento y correo asociados a dicho perfil.

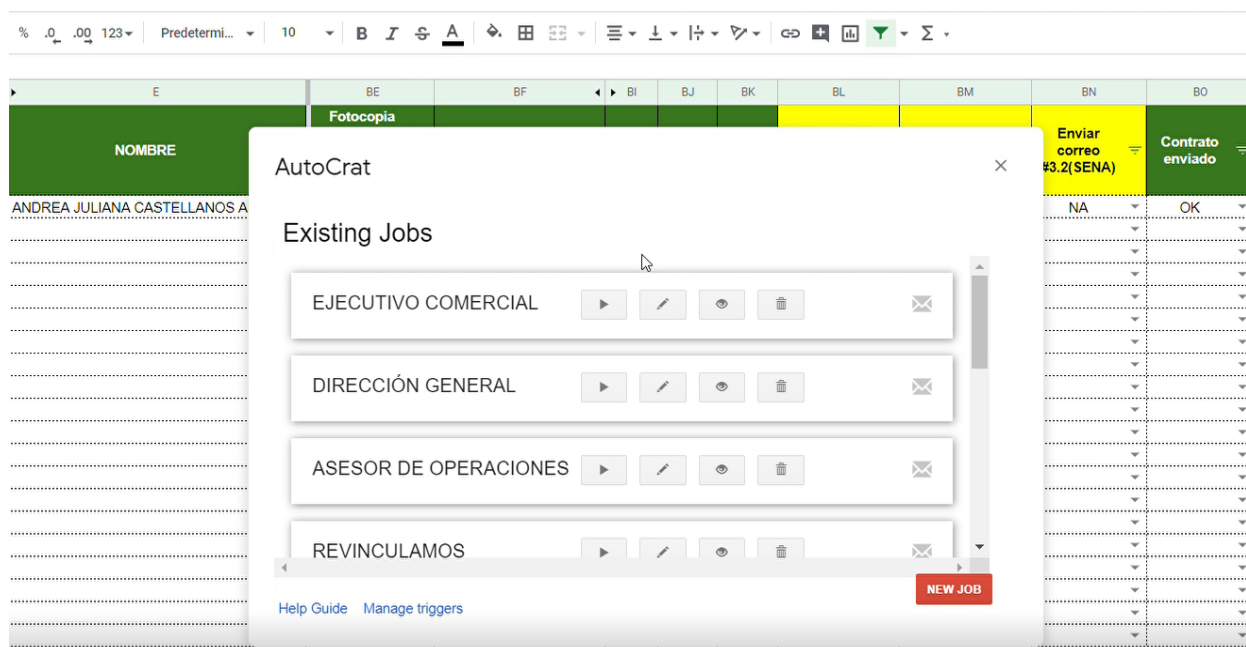
Figura 29.*Procedimiento para utilizar la herramienta.*

E	AC	AF	AG	AH	AI	AL	AM
NOMBRE	CIUDAD IPS	Enviar correo #1	CORREO ELECTRÓNICO IPS	Enviar correo #1.1	Concepto médico	Enviar correo #2 (Todo CRZ)	Enviar correo #2.1 (SENAS)

3. Una vez se haya diligenciado la información requerida, se procede a aplicar el complemento. Es necesario crear lo que se denomina Job, esto hace referencia a la combinación de correspondencia entre los datos que se ingresen por fila con el documento destino. Este documento destino es un Google Docs en el que se encuentra el contrato de trabajo, el examen de ingreso, el perfil del cargo y la declaración de veracidad según el cargo y en donde están establecidas las etiquetas que deberán completarse una vez se ejecute el job.

Figura 30.

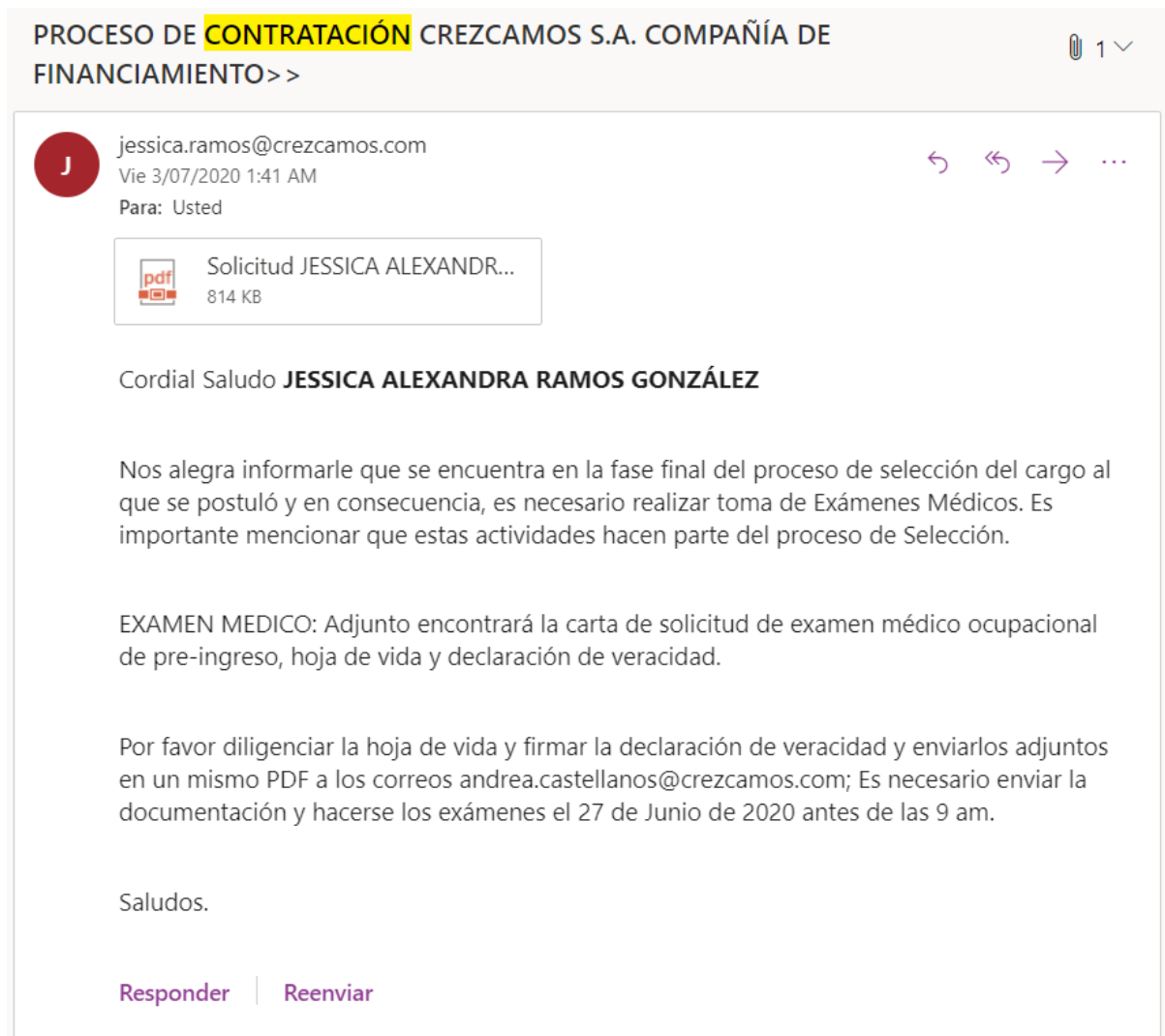
Procedimiento para utilizar la herramienta.



Al dar clic en el primer botón de cada job, se mezclará directamente la información y enviará la solicitud de documentación al candidato con proceso de ingreso activo. El correo que recibirá cada uno de ellos se visualizará de la siguiente manera:

Figura 31.

Resultado de prueba herramienta ofimática contratación y retiro.



De la misma manera ocurre con las diferentes solicitudes de documentos para cada uno de los cargos que Crezcamos S.A. maneja.

Por otro lado, la guía de constitución y configuración del complemento y un videotutorial de apoyo se aprecian en los Apéndices 13 y 14 respectivamente.

5.4.2 Herramienta ofimática para la automatización del subproceso de retiro

De igual forma que el subproceso de contratación, el subproceso de retiro también requería un ajuste considerable en la ejecución de sus operaciones y para esto se diseñó una herramienta ofimática (Ver Apéndice 15), denominada Base de Retiro, con el objetivo de apoyar este subproceso en el marco de la efectividad del proceso a partir de las variables que se tienen en cuenta en la realización de cada una de las actividades.

La base de retiro permite masificar el envío de información a los candidatos en su proceso de retiro de Crezcamos S.A., facilitando a su vez el control de datos mediante registros, el almacenamiento directo de documentación específica como soporte a través de la herramienta misma puesto que cada documento que se genera se almacena en una carpeta con el nombre de cada candidato. El funcionamiento de esta herramienta se basa en la digitación de variables previamente establecidas además de los aspectos básicos de cada candidato para su respectiva personalización de documentos y el envío automático de correos electrónicos que solicitan la información requerida para dar por terminada la relación laboral entre el colaborador y Crezcamos S.A. en las diferentes modalidades de terminación de contrato que se implementan en esta entidad.

Los pasos a seguir para darle un correcto funcionamiento a la herramienta es el siguiente:

1. Se digita la información básica del candidato en el archivo.

Figura 32.

Características del documento

CÉDULA	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	OFICINA	DISTRITAL	MOTIVO DE RETIRO	FECHA INGRESO
--------	---------------------	-------	---------	-----------	------------------	---------------

Figura 33.*Características del documento.*

FECHA RETIRO	SALARIO NÚMERO	SALARIO LETRAS	TIPO DE CONTRATO	CORREO ELECTRÓNICO JEFE	CORREO COLABORADOR	CORREO COORDINADOR NOMINA
--------------	-------------------	----------------	------------------	----------------------------	--------------------	------------------------------

Figura 34.*Características del documento.*

FECHA CARTA	NOMBRE IPS	DIRECCIÓN IPS	CIUDAD IPS	ENTIDAD CESANTÍAS
-------------	------------	---------------	------------	----------------------

2. A partir del cargo que esté en proceso de retiro, se escribe en la celda denominada “Enviar proceso de retiro”, la afirmación OK, indicando que para dichos candidatos se enviará el documento y correo asociados al perfil en cuestión. En este subproceso el envío de correos es más corto puesto que la solicitud de documentos es única así como la recepción de los mismos.

Figura 35.*Características del documento.*

CIUDAD IPS	ENTIDAD CESANTÍAS	Enviar proceso de retiro	Examen	Certificado cesación laboral	Carta aceptación de renuncia
------------	----------------------	-----------------------------	--------	---------------------------------	---------------------------------

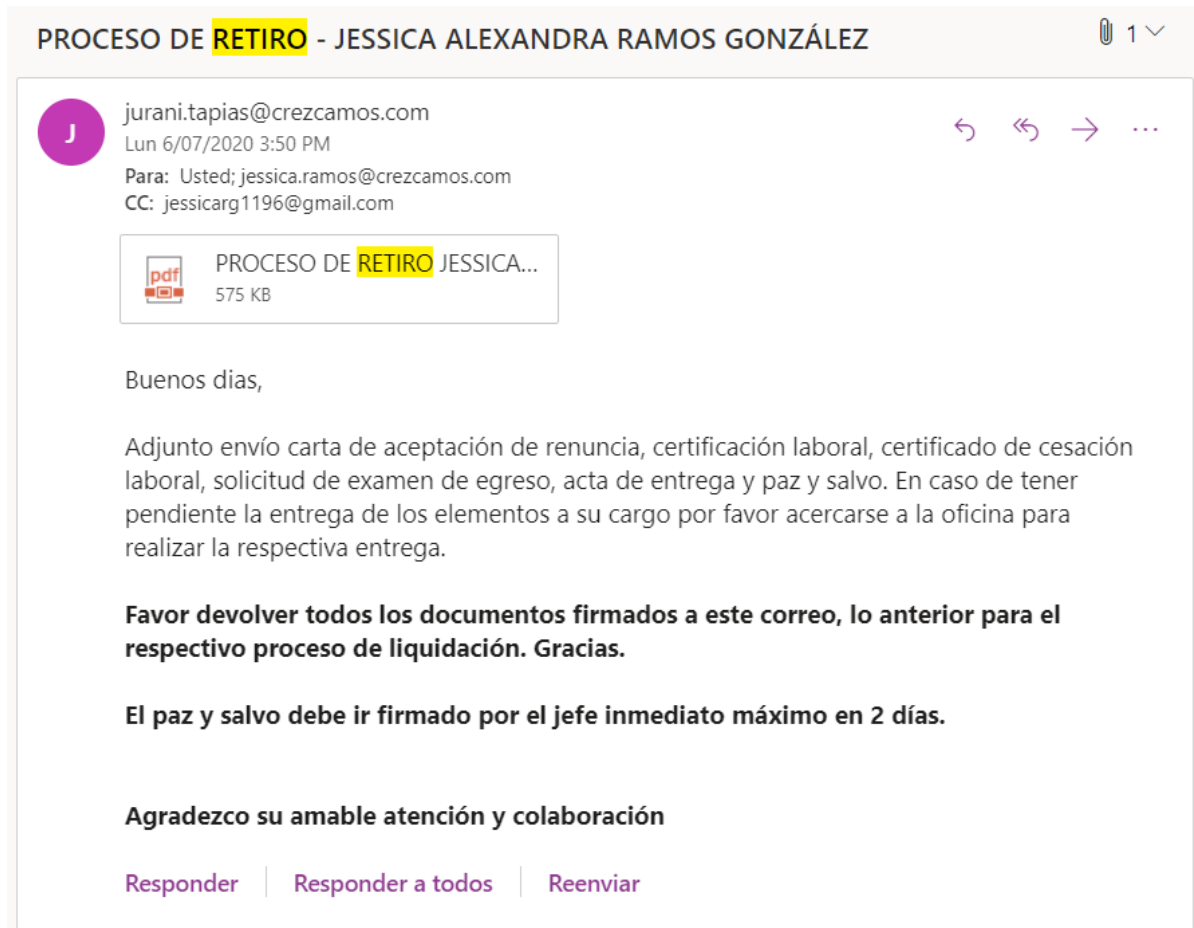
3. Una vez se haya diligenciado la información requerida, se procede a aplicar el complemento. En este caso, en el documento destino se encuentra la carta según el motivo de retiro, el examen medico de egreso, la certificación laboral, acta de entrega de cargo, declaración de veracidad junto con el paz y salvo de todas las áreas correspondientes.

El envío del correo funciona igual que con la base de contratación al dar clic en el primer botón de cada job creado.

Cada mensaje enviado se visualizará de la siguiente manera:

Figura 36.

Resultado de prueba de la herramienta ofimática del subproceso de retiro.



Para proporcionar a Crezcamos S.A. las indicaciones del funcionamiento y configuración de cada una de las herramientas, se diseñó un instructivo que complementa y sirve de apoyo para futuros encargados del subproceso (Ver Apéndice 16).

5.4.3 Herramienta ofimática para el seguimiento del retiro de personal asociada al subproceso de formación

Durante el diagnóstico que se realizó a Crezcamos S.A., se pudo evidenciar la total necesidad de evaluar a profundidad el motivo de deserción de los colaboradores para identificar los factores que influyen en la rotación de los mismos y si se debe principalmente a algunas de las fases que antes o durante de la vida laboral del colaborador son aplicadas. A partir de esto y con apoyo de la Coordinadora del subproceso de selección, la Profesional de cultura y la Coordinadora del subproceso de formación se estructuró una entrevista de retiro (Ver Apéndice 17) con criterios de evaluación específicos y sumamente detallados para recopilar información suficiente del personal desertor.

El formato de entrevista diseñado y consolidado se relaciona en el Apéndice 18.

Con un formato de evaluación de retiro a profundidad previamente diseñado y socializado, se procede a diseñar una herramienta para la recopilación de información que le proporcione fluidez y eficacia a la realización de las entrevistas de retiro. De esta manera, en el software Microsoft Excel se configuran las variables establecidas a partir de un conjunto de macros que automatizan las respuestas proporcionadas por cada colaborador para obtener estadísticas que evidencien y den cuenta de las razones de retiro que tienen una mayor incidencia.

El procedimiento para obtener la información deseada es el siguiente:

1. Diligenciar cada uno de los campos solicitados, desde aquellos que están en blanco hasta los que se han destinado para selección con única respuesta, selección múltiple y preguntas abiertas.

Figura 37.*Formato entrevista de retiro.*

 Entrevista de retiro CREZCAMOS S.A COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO										
Cédula	Apellidos y Nombres		Fecha entrevista							
Área	Cargo	Fecha vinculación	Fecha desvinculación	Oficina	Distrital					
INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO										
¿Cómo calificaría la inducción general a la compañía? Califique de acuerdo a su satisfacción siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
¿Cómo calificaría el entrenamiento en el cargo? Califique de acuerdo a su satisfacción siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
¿Recibió instrucciones claras y apropiadas para el entrenamiento del cargo? Califique de acuerdo a su satisfacción siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja.										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De los siguientes motivos de retiro, ¿cuál considera que fue la razón para su desvinculación? Seleccione de uno a tres motivos de retiro por bloque.										

Este formato comprende a plenitud el modelo de cultura organizacional de Crezcamos S.A. (SXM = R), puesto que se han definido criterios sectorizados con la finalidad de realizar un análisis detallado de la formación laboral en Crezcamos S.A.

Figura 38.*Formato entrevista de retiro.*

Desde el método(M)	a. Falta de alineación del equipo con la estrategia corporativa	☐
	b. Falta de conocimiento de las metas individuales y del equipo.	☐
	c. No conocía la información sobre los elementos que componen (R.V)	☐
	d. Falta de inducción y entrenamiento en el cargo.	☐
	e. Inadecuadas herramientas de trabajo	☐
	f. Falta de retroalimentación y acompañamiento de su jefe inmediato.	☐
	g. Fallas en el entrenamiento del cargo (formación, acompañamiento, práctica).	☐
Desde el resultado(R)	a. Pocas posibilidades para bonificar.	☐
	b. Incumplimiento de metas.	☐
	c. Incumplimiento de los objetivos en los proyectos asignados.	☐
	d. Pocas posibilidades de proyección o crecimiento laboral.	☐
	e. No se adaptó al cargo.	☐
	f. No existe la cultura de reconocimiento por el trabajo bien realizado.	☐
	g. Incumplimiento en las expectativas del proceso de selección y contratación.	☐

2. Una vez son diligenciados todos los aspectos de la entrevista, se procede a dar clic en el botón “grabar” para formalizar las respuestas y guardar inmediatamente cada entrada de datos.

Figura 39.

Formato entrevista de retiro.

Cómo calificaría el cumplimiento Promesa de valor del Proceso de Selección y Contratación	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○	6 ○	7 ○	8 ○	9 ○	10 ○
*Si la calificación es menor a 5, preguntar ¿por qué?										

GRABAR

3. Cada una de las variables tiene una recepción de datos que almacenará específicamente las respuestas de cada excolaborador de Crezcamos S.A. para su posterior tabulación a través de mapas de calor que permitan evidenciar la criticidad de los motivos de deserción por distrital.

Figura 40.

Tabulación formato entrevista de retiro.

Área	(Todas)								
Método									
Distrital	a. Falta de alineación del equipo con la estrategia corporativa.	b. Falta de conocimiento de las metas individuales y del equipo	d. Falta de inducción y entrenamiento o en el cargo	g. Fallas en el entrenamiento del cargo (formación, acompañamiento, práctica)	e. Inadecuadas herramientas de trabajo.	f. Falta de retroalimentación y acompañamiento de su jefe inmediato	c. No conocía la información sobre los elementos que componen (R.V).	Número de retiros	
Metropolitana	1	2	2	2	3	3	4	4	
Formato	BD_Inducción	BD_MotivoRetiro	BD_PreguntasAbiertas	BD_Calificación	BD_Satisfacción	Tabulación	+		

5.4.4 Herramienta ofimática para la gestión de vacantes en el subproceso de atracción y selección de personal

Después de identificar que en el subproceso de atracción y selección no se tenía claro el norte que debía seguir el reclutamiento de personal en cuanto a cubrimiento de vacantes, se diseñó una herramienta en Google Sheets en la que por medio de un enlace con el archivo de retiros de personal se va alimentando el documento evidenciando los cargos y las oficinas en las que se hace necesario intervenir de inmediato ya que la rotación de dichos cargos no entra a hacer parte de un requerimiento de personal sino de una vacante vacía y necesaria.

De esa forma, se diseñó una herramienta (Ver Apéndice 19) con el siguiente aspecto:

Figura 41.

Estructura herramienta ofimática para la Gestión de Vacantes.

=importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1C_Uo-RMinS-ZsxJf14mwBnSfJSSInc0h04sIKZF168s/edit#gid=1431867890")						
	A	B	C	D	E	F
1	Mes	ÁREA	Grupo	Cargo	Oficina	Estado de Vacante
2	Junio	Comercial	Sena	Agente de Revinculacion- Sena	Revinculamos	Cubierta ▼
3	Junio	Comercial	Sena	Auxiliar Seguridad y Salud en el trabajo - Sena	Direccion General	Activa ▼
4	Junio	Comercial	Sena	Auxiliar de Formacion-sena	Direccion General	En espera ▼
5	junio	Comercial	Sena	Auxiliar Conformacion de Equipos - sena	Talento Humano	Suspendida ▼

Esta herramienta permite llevar un control del cubrimiento de las vacantes, su vigencia y la urgencia de la misma. El documento está formulado bajo formato condicional con reglas de colores que alertan el estado de cada una de las vacantes.

Figura 42.

Estructura herramienta ofimática para la Gestión de Vacantes.

};"Retiros!E2:E")

G	H	I	J	K	L	M
VACANTES	VACANTES CUBIERTAS	CUMPLIMIENTO	FECHA SOLICITUD VACANTE	FECHA MÁXIMA SELECCIÓN	DÍAS FALTANTES	ESTATUS
1	1	100,00%	01/07/2020	21/07/2020	-155	Vencido
1	0	0,00%	01/05/2020	21/05/2020	-216	Vencido
1	0	0,00%	01/05/2020	21/05/2020	-216	Vencido
1	0	0,00%	15/03/2020	04/04/2020	-263	Vencido

Con esta metodología se pretende administrar de mejor manera la rotación del personal.

5.4.5 Herramienta ofimática para la gestión de los indicadores de rotación y deserción

Mensualmente en Crezcamos S.A. se realiza un reporte a presidencia con temas que incluyen desde los ingresos en el mes, faltas disciplinarias, la rotación y deserción del personal, hasta el número de colaboradores que han accedido a los beneficios que la compañía ha dispuesto para ellos, entre otros.

Enfatizando en el tema de la rotación y la deserción del personal, realizado generalmente por el área de contratación, compensación y beneficios, se evidencia que a pesar de que el documento utilizado para generar los respectivos reportes esté formulado, sigue siendo tedioso el ingreso de los datos para su procesamiento. De esa manera se formula a fondo la forma de alimentar el documento mediante un enlace de archivos en Google Sheets, por medio de la fórmula IMPORTRANGE. La herramienta se enlaza con dos diferentes archivos, uno que cuenta con el número de ingresos y retiros por oficina y distrital, y otro que contempla el motivo de retiro de cada colaborador también por oficina y distrital.

Teniendo esta configuración se pretende que el archivo complete de manera automática la información requerida, generando más rápido dicho reporte.

Figura 43.

Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.

[illegible]

Cada una de las celdas está formulada para ingresar la información que las columnas indican.

Figura 44.

Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.

=CONTAR.SI(importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK-tKMD4qSD4jnVHyS13ceCHw2jw3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"Personal!B:B");"jun.2020Indef tKMD4qSD4jnVHyS13ceCHw2jw3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"Personal!C:C");"jun.2020Momposina")													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Rotación												
						VALES	INGRESOS	RETIROS	RETIROS VOLUNTARIOS	RETIROS X EMPRESA			
	Momposina												
102	Abril	4	109	107	0	2	1	1	0,93%	62,21%	1,87%	60,39%	
103	Mayo	5	107	103	0	5	2	3	2,38%	58,60%	4,85%	59,89%	
104	Junio	6	103	102	0	1	1	0	0,49%	50,00%	0,98%	57,54%	

Es una configuración para cada aspecto.

Figura 45.

Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.

fx

=CONTAR.SI(importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK-tKMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio temporal!H:H");tkMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio!H:H");"Momposina")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2													
		</											

Figura 46.

Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.

fx

=CONTAR.SI(importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK-tKMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio!A:A");"Momposi tkMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio temporal!A:A");"MomposinaRenuncia")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													

Figura 47.

Estructura herramienta ofimática indicadores deserción y rotación.

fx

=CONTAR.SI(importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK-tKMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio!A:A");"Momposi Causa")+CONTAR.SI(importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK-tKMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio!A:A");"Causa")+CONTAR.SI(importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK-tKMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio tempora Causa")+CONTAR.SI(importrange("https://docs.google.com/spreadsheets/d/1MK-tKMD4qSD4jnVHyS13ceChw2ijW3CbqmXizysYP7A/edit#gid=1265053032";"retiros junio tempora

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2													
		</											

Dado que la mejora se realizó dentro de un archivo ya establecido, por temas de confidencialidad no fue proporcionado por Crezcamos S.A. para información de este proyecto.

5.5 Implementación de las propuestas de mejora aprobadas

En este apartado se detalla la implementación de cada una de las mejoras que fueron aprobadas por parte de la gerencia del área de talento humano, sin embargo, algunas de ellas por factores de difícil control no pudieron realizarse.

5.5.1 Propuesta de mejora para el control de personal

Se presenta y describe el desarrollo de las propuestas de mejora establecidas para el control de personal de Crezcamos S.A, dividido en diferentes aspectos para atender este subproceso con amplitud:

5.5.2 Actualización del instructivo de contratación, nómina y retiro de personal

La actualización del manual de los diferentes subprocesos de Crezcamos S.A. se realiza dado que los documentos existentes presentan información casi nula que no cumple ninguna función y cada vez el subproceso de inducción de nuevos colaboradores al área es extenuante y nada efectivo; el desarrollo de esta actividad se realizó con el apoyo de la Coordinadora de Contratación, Compensación y Beneficios puesto que es ella quien conoce la totalidad del proceso y su realización. A partir de lo anterior y con el fin de tener en cuenta todas las aristas del instructivo, se desglosa en etapas el proceso de actualización: el diagnóstico, la recopilación de información y la actualización del instructivo.

En primer lugar, para el diagnóstico documental se realiza la revisión a profundidad del instructivo con el fin de identificar la relación entre áreas y el nivel de actualización que requiere. Seguido de esto y con los cimientos del estado del documento se recopila la información necesaria y suficiente para determinar los puntos de acción en cada factor identificado. Finalmente se procede con la actualización del instructivo teniendo en cuenta que algunos de los conceptos son netamente de políticas internas, se realiza un ajuste considerable en cada uno de los temas tratados allí con el fin de dar a conocer a la gerencia del talento humano la viabilidad de su actualización y lo indispensable que es documentar y mantener actualizada la información que con el tiempo cambia y muy rápido se vuelve obsoleta.

La actualización del manual se realizó bajo las plantillas de CREZCAMOS S.A. puesto que fueron directamente proporcionadas (Ver Apéndice 20) para darlo a conocer y validarlo como una de sus versiones.

5.5.3 Actualización del instructivo de novedades de personal

Para llevar un control detallado de las novedades que pueda presentar un colaborador, Crezcamos cuenta con un documento en el que está plasmado el paso a seguir frente a cualquiera de las eventualidades que se generen, tales como: ingreso, vacaciones, incapacidad, permisos remunerados y no remunerados, reintegros y retiros de personal. Así las cosas, con apoyo de la Coordinadora de Contratación, Compensación y Beneficios, la Coordinadora de Selección, la profesional de cultura y todo el equipo de trabajo, se detalla en la esencia de cada novedad, su importancia y el impacto que genera cada una de ellas en cuanto a su seguimiento, para complementar de lleno la información ya descrita en la documentación de la empresa, con la inclusión de las nuevas técnicas implementadas.

De esa manera, la actualización del instructivo se aborda de la siguiente manera:

1. Se realiza una recopilación detallada del impacto del seguimiento diario de las novedades del personal.
2. Una vez se obtiene dicha información, se plasma socializa con la gerencia de talento humano y su equipo de primera línea para determinar los temas de actualización.
3. A partir de la revisión y aprobación de los ajustes en el instructivo, se plasma cada detalle.
4. El documento actualizado se realiza bajo las plantillas de Crezcamos S.A. (Ver Apéndice 21) para ser validado como una de las emisiones del mismo.

Algunos de los videotutoriales están anclados al site de ayuda con el que cuenta el sistema y otros de ellos fueron realizados (Ver Apéndice 22).

5.5.4 Diseño de una guía para la administración del software de talento humano.

El diseño y consolidación de una guía para la administración del software de talento humano parte de la necesidad de mantener actualizado el estado de los colaboradores que allí están registrados. Teniendo en cuenta que la administración de dicho sistema no es especializada, se diseña una guía para el autoaprendizaje a nuevos y futuros encargados, dado que la entrega de cargo cada vez se volvía más tediosa y en cada cruce de información se iban omitiendo aspectos importantes.

Para dar un soporte adecuado se estructura la guía de todas las funcionalidades con las que cuenta el sistema, su configuración completa y los ajustes que pueda requerir. Con esta información establecida se procede a consolidar un documento (Ver Apéndice 23) sobre

plantillas de guías de Crezcamos S.A. en el que se aborda minuciosamente cada detalle de las acciones y funcionalidades del sistema con apoyo de la Líder en el proyecto Gestionamos y un manual proporcionado por los proveedores del software en el que están definido el funcionamiento de la herramienta en cuanto a su programación.

5.5.5 Diseño de una guía para la administración de la base de personal de Crezcamos S.A.

La estructuración de la guía como base para la administración del talento humano se diseña conforme a la mejora de su seguimiento y trazabilidad de la información. En este apartado se evidencia la estructura planteada para la consolidación de un documento con bases suficientes para su tratamiento, siendo fuente de consulta y apoyo para un adecuado manejo de la base de personal que Crezcamos S.A. implementa actualmente. La construcción de este documento se hace con apoyo de la Coordinadora de Contratación, Nómina y Beneficios y la actual encargada de la base de personal, esto con el fin de contemplar los cimientos de la herramienta y su actual implementación para obtener de esa manera un diagnóstico pre y post que permita identificar los factores que mayor cambio tienen.

A partir de lo anterior y sobre una plantilla definida para la construcción de guías, manuales y procedimientos que Crezcamos S.A. dispuso para la realización de la misma, se describen las variables de tratamiento, así como aquellas en las que se incurre de no darse un desarrollo óptimo. El documento requería aprobación inmediata por lo que se entregó y después de la aprobación fue imposible acceder al mismo.

5.5.6 Diseño de una guía para la inducción de nuevos colaboradores.

El programa de inducción a nuevos colaboradores en Crezcamos S.A. tiene en cuenta el modelo de cultura $SXM = R$, lo que significa que cada uno de sus programas se fundamenta en dar a conocer la compañía como una institución que se preocupa por el ser humano, que mantiene sus políticas y procedimientos para la ejecución de actividades y que además busca obtener un resultado favorable. Sin embargo, aspectos como la inducción en el software de talento humano no tienen el suficiente énfasis en el inicio de la vida del colaborador puesto que están de entrada, enfocados en el hacer. De esta manera y después del diagnóstico realizado, se decide con apoyo del área de formación y cultura desarrollar un instructivo representativo para la exploración del sistema de información de talento humano. Este instructivo se realiza en forma de presentación en el que están asociadas de manera práctica las diferentes actividades que al colaborador le competen dentro de dicho sistema para hacer partícipe de manera absoluta el papel humano que los colaboradores de Crezcamos S.A. deben cumplir. Su construcción se da a partir de la necesidad de no sobre utilizar un sistema ya conformado y dispuesto para su completa implementación.

El subproceso de inducción pasa de tener un énfasis únicamente en el método a contemplar de lleno el factor humano consolidándose de manera integral para su aplicación.

El documento se desarrolla bajo una plantilla de Presentación de Google (Ver Apéndices 24 y 25) adicional a un videotutorial de exploración por la herramienta (Ver Apéndice 26).

5.5.7 Implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de contratación.

A continuación, se describe cada una de las etapas que siguió esta implementación.

- *Presentación.* En primer lugar, se da a conocer a nivel directivo el objetivo de la herramienta a partir del diagnóstico realizado y las necesidades que atenderá su implementación.
- *Implementación.* Teniendo en cuenta que el método de contratación se realiza mensualmente en dos grupos, la herramienta se ejecuta en el grupo número uno del mes de mayo del año 2020. Se contempló la posibilidad de implementar el método de tiempos por cronómetro para obtener con cierta precisión el tiempo que demanda cada una de las actividades que este subproceso requiere, sin embargo, debido al flujo de las actividades diarias, no fue aprobado por la gerencia de talento humano. A partir de eso se optó por entrevistar a la persona encargada para recopilar datos de ejecución estimados y con ello comparar los resultados de la mejora, obteniendo lo siguiente:

Tabla 7.

Relación de tiempos empleados en las actividades del subproceso de contratación.

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>
Registrar información del candidato.	3 min
Validar información completa del subproceso de selección.	10 min
Enviar primer correo de solicitud de documentos.	10 min
Recepción de documentación.	12 horas
Enviar correo número dos de solicitud de documentos.	10 min
Recepción de documentación.	1 día

Enviar contrato.	20 min
Recibir contrato firmado.	12 horas

Los datos aquí recopilados hacen referencia al tiempo utilizado por cada candidato, medido desde las 7:00 am, dando como resultado un total 48,53 horas empleadas, de las cuales son 53 minutos en los que interviene y puede controlar el personal de Crezcamos S.A.

- **Resultados.** La herramienta se ejecuta con el primer grupo de candidatos seleccionados del mes de mayo de 2020, un total de 40 personas entre personal comercial, administrativo y de operaciones, puesto que fue el espacio destinado para realizar las pruebas de campo. Durante la ejecución de la herramienta se realiza la revisión del reporte de envío que genera la herramienta a través del complemento para establecer la eficacia de la misma:

Tabla 8.

Relación de tiempos de las actividades del subproceso de contratación después de ejecutar la herramienta.

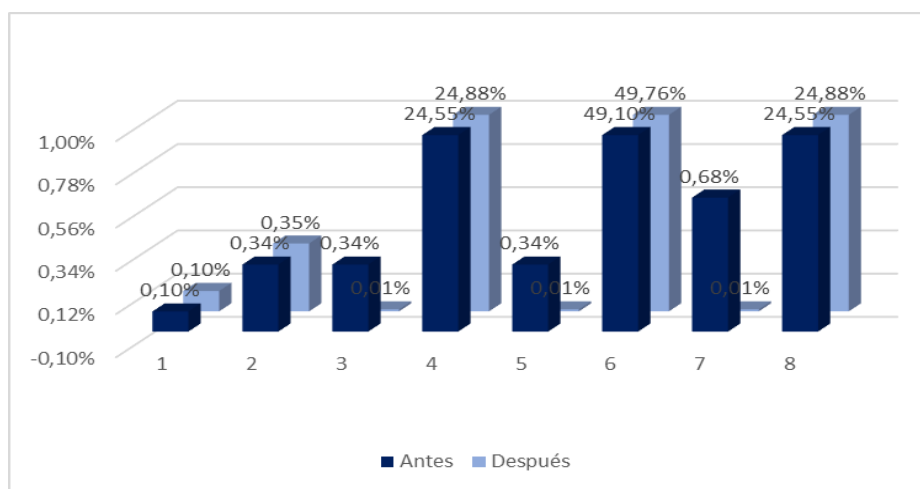
<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>
Registrar información del candidato.	3 min
Validar información completa del subproceso de selección.	10 min
Enviar primer correo de solicitud de documentos.	0,30 segundos
Recepción de documentación.	12 horas
Enviar correo número dos de solicitud de	0,30 segundos

documentos.	
Recepción de documentación.	1 día
Enviar contrato.	0,30 segundos
Recibir contrato firmado.	12 horas

Teniendo en cuenta el tiempo que destina el personal de Crezcamos para la realización de cada actividad, con la implementación de la herramienta ofimática se obtiene un tiempo de 12,9 minutos por candidato, una disminución del 75,66% de tiempo empleado, lo que significa en un grupo de 40 candidatos 8,6 horas en lugar de las 35,3 horas que se utilizaban antes de la implementación de esta metodología.

Figura 48.

Análisis comparativo de la implementación de la herramienta.



De esta manera y realizando un análisis comparativo del antes y el después (Ver Apéndice 27) del subproceso, se evidencia una variación considerable en el tiempo destinado para realizar cada una de las actividades.

5.5.8 Implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de retiro.

La implementación de esta herramienta es muy similar a la del proceso de contratación dado que ninguno de los dos subprocesos tenía algún tipo de automatización y los dos dependían directamente del flujo de correos para dar continuidad al proceso, de ahí que la metodología que se sigue es la misma:

- **Etapas de presentación.** En este apartado se da a conocer a la gerencia de manera detallada el propósito de la herramienta y el funcionamiento de la misma,
- **Etapas de desarrollo.** Para proporcionarle a la compañía un flujo de retiros trazable y con culminación exitosa, se realiza la implementación con los retiros presentados durante los últimos tres días del mes de abril del año 2020 y los primeros quince días del mes de mayo para evidenciar su flujo. Se obtienen los siguientes resultados al analizar la ejecución actual:

Tabla 9.

Relación de tiempos de las actividades del subproceso de retiro.

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>
Recibir carta de renuncia.	-
Registrar información de retiro del colaborador.	3 min
Enviar correo de solicitud de documentos.	15 min
Recepción de documentación.	1 1/2 días
Realizar liquidación de contrato.	-

Esta información es recopilada atendiendo al tiempo que se emplea con un solo candidato, obtenido un total de 36,18 horas.

Con la implementación de la herramienta se obtiene lo siguiente:

Tabla 10.

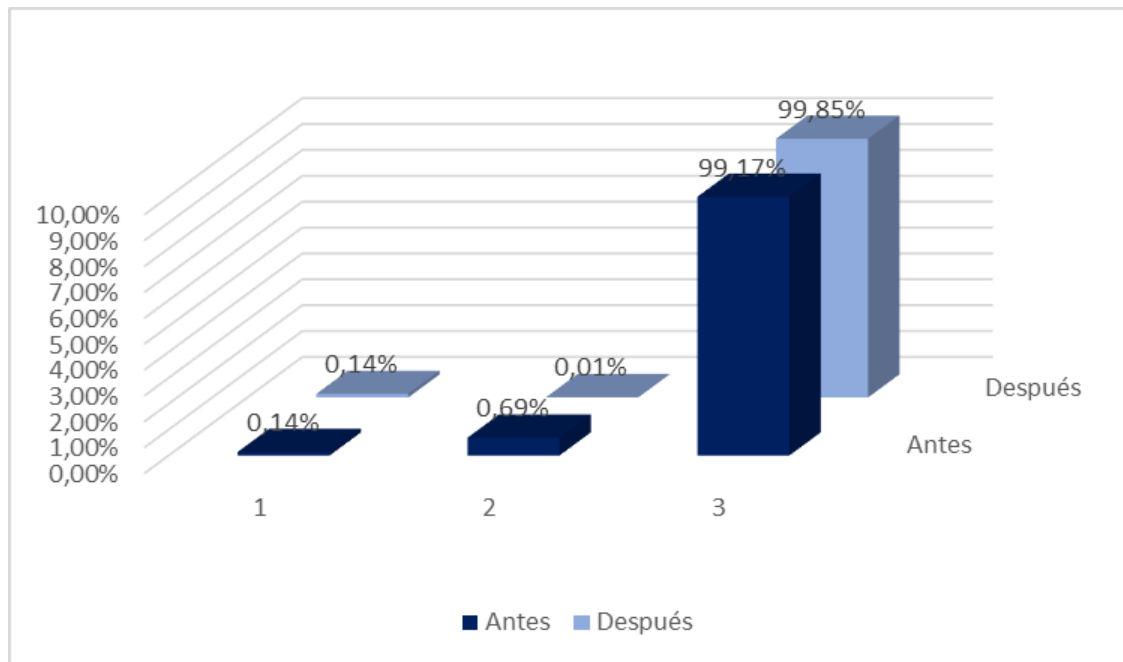
Relación de tiempo de las actividades del subproceso de retiro.

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>
Recibir carta de renuncia.	-
Registrar información de retiro del colaborador.	3 min
Enviar correo de solicitud de documentos.	0,30
Recepción de documentación.	1 1/2 días
Realizar liquidación de contrato.	-

Obteniéndose así una disminución del 83,33% del tiempo que controla e interviene el personal de Crezcamos, es decir, de los 18 minutos que involucran sus labores.

Al realizarse también un análisis comparativo se obtiene representativamente lo siguiente:

Figura 49. *Análisis comparativo de la implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de retiro.*



5.5.9 Implementación de la herramienta ofimática para la gestión de indicadores de rotación y deserción.

La herramienta ofimática diseñada para atender la gestión de indicadores de rotación y deserción en Crezcamos S.A. se implementa el tercer día hábil del mes de junio del año 2020 puesto que es una actividad que solo se puede realizar cuando se ha hecho pago de nómina, consolidación de salario variable y cierre contable. De ahí que la herramienta se ejecuta para el informe del mes de mayo del año 2020.

El tiempo de ejecución normal de este reporte resulta ser bastante extenuante, por lo que se implementa la herramienta para disipar un panorama ágil y oportuno en la presentación de informes.

Debido a que la formulación de la herramienta se ha hecho sobre un archivo propio de Crezcamos S.A. es difícil soportar la ejecución del mismo, sin embargo, por medio de las mismas imágenes expuestas en la explicación de cada herramienta (Capítulo 5), se da soporte del diseño.

Como resultado de tiempos en la actualización mensual del archivo de indicadores de rotación y deserción se obtiene:

- En la ejecución normal del reporte se destinaba un tiempo de 3 horas estrictas para la actualización de cada una de los informes, adicional a 20 minutos en la consolidación de la información en el informe mensual presentado a presidencia.
- Con la implementación de la herramienta se reducen dichos tiempos a 30 minutos contemplando la totalidad de la actividad dado que con la formulación del documento se alimenta automáticamente permitiendo realizar como paso final la gráfica que representa los índices de interés.

5.5.10 Implementación de la herramienta ofimática para el subproceso de formación

Para la implementación de la herramienta en el subproceso de formación se establece una metodología a seguir:

- **Socialización.** En primer lugar, se hace necesaria la socialización a nivel directivo del objetivo y funcionalidad de la herramienta ofimática diseñada.
- **Estructuración de la entrevista de retiro.** Para tener un formato que contemple cada uno de los aspectos que Crezcamos ha establecido dentro de su modelo de cultura se estructura una entrevista de retiro que atienda dichos aspectos junto a los coordinadores y equipos de trabajo directamente involucrados.

- **Implementación.** La herramienta ofimática diseñada se ejecuta para el mes de junio de 2020 con una prueba piloto de personal retirado con el fin de capturar información relevante de la estructuración de la entrevista.
- **Resultados** Por medio de la tabulación elaborada en la herramienta misma se obtiene lo siguiente:

Figura 50.

Mapa de calor por distrital desde el factor humano.

Área	(Todas)						
Ser humano							
Distrital	a. Pocas posibilidades de proyección o crecimiento laboral	b. Pocas posibilidades de desarrollo personal y profesional	e. Sobrecarga laboral	d. Balance vida - trabajo	f. La cultura organizacion al no refleja los ejes de liderazgo en sus líderes	c. Inadecuado ambiente laboral	Número de retiros
Metropolitana	4	2	2	2	2	1	4
Bucaramanga	1	1	1				1
Giron	1	1	1	1			1
Lebrija	1			1	1		1
Plaza Satélite	1				1	1	1
Valle	4	3	1	2	2	2	4
Bosconia	1	1	1	1	1		1
Curumaní	1				1	1	1
La Loma	1	1		1			1
Valledupar	1	1				1	1
Total general	8	5	3	4	4	3	8

Desde uno de los tres pilares que ha establecido Crezcamos S.A. en su modelo de cultura se evidencia que en la distrital Metropolitana está como factor crítico las pocas posibilidades de proyección y crecimiento laboral, así como en la distrital Valle.

Figura 51.

Mapa de calor por distrital desde el método.

Área	(Todas)							
Método								
Distrital	a. Falta de alineación del equipo con la estrategia corporativa.	b. Falta de conocimiento de las metas individuales y del equipo.	d. Falta de inducción y entrenamiento en el cargo.	g. Fallas en el desempeño del cargo (formación, herramientas de trabajo, acompañamiento práctico).	e. Inadecuadas herramientas de trabajo.	f. Falta de retroalimentación y acompañamiento de su jefe inmediato.	c. No conocía la información sobre los elementos que componen (R.V).	Número de retiros
Metropolitana	1	2	2	2	3	3	4	4
Bucaramanga	1		1		1	1	1	1
Giron		1		1	1		1	1
Lebrija			1		1	1	1	1
Plaza Satélite		1		1		1	1	1
Valle	3	2	3	2	2	2	2	4
Bosconia		1	1	1	1	1	1	1
Curumani	1				1	1		1
La Loma	1		1	1			1	1
Valledupar	1	1	1					1
Total general	4	4	5	4	5	5	6	8

Desde el método se evidencia una criticidad en el proceso de formación en el transcurso de la vida laboral del colaborador en la distrital Metropolitana puesto que indican la mayoría que no conocen el modelo comercial que implementa Crezcamos S.A y un nivel importante de atención de la distrital Valle en cuanto a la falta de alineación del equipo con la estrategia corporativa, así como falta de inducción y entrenamiento en el cargo.

Figura 52.

Mapa de calor por distrital desde el resultado.

Área	(Todas)							
Resultado								
Etiquetas de fila	a. Pocas posibilidades para bonificar.	g. Incumplimiento en las expectativas del proceso de selección y contratación.	b. Incumplimiento de metas.	f. No existe la cultura de reconocimiento por el trabajo bien realizado.	d. Pocas posibilidades de proyección o crecimiento laboral.	e. No se adaptó al cargo.	c. Incumplimiento de los objetivos en los proyectos asignados.	Número de retiros
Metropolitana	2	2	1	1	2	2	2	4
Bucaramanga	1					1		1
Giron		1			1		1	1
Lebrija						1		1
Plaza Satélite	1	1	1	1	1		1	1
Valle	1	2	3	2	2		1	3
Curumani		1	1	1	1		1	1
La Loma	1	1	1		1			1
Valledupar			1	1				1
Total general	3	4	4	3	4	2	3	7

En cuanto al resultado se obtienen criticidad en cinco de los siete elementos de evaluación en la distrital metropolitana, indicando variedad de fallas en la implementación del MAC. Por otro lado, en el distrital valle se hace más crítico el incumplimiento de metas, indicando que en las diferentes regiones el proceso a aplicar debe ser el mismo, pero con una estrategia específica para que pueda funcionar.

6. Indicadores de Gestión

En este apartado se diseña un sistema de indicadores para la Gestión del Talento Humano de Crezcamos S.A. en el que se detalla la finalidad de cada uno de ellos, su fórmula de cálculo y la meta propuesta, parámetros que la hoja de vida de un indicador debe contener. Se relaciona a continuación cada uno de ellos.

Figura 53.

Indicadores de gestión Crezcamos S.A.

Subproceso	Nombre del indicador	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Meta
Planificación del talento humano	Visualización de zonas críticas de rotación de cargos.	Determinar el porcentaje de los cargos que mayor rotación tienen.	$\left(\frac{\text{Número de colaboradores retirados con el mismo cargo}}{\text{Total de cargos actuales}} \right) \times 100$	Mensual	100%

Selección, contratación y retiro	Efectividad de la implementación de la base de contratación.	Conocer la variación de tiempo en la ejecución de las actividades que corresponden al subproceso.	$((\text{Cantidad de tiempo gastado en la ejecución del subproceso después de la implementación por candidato}) / (\text{Total de tiempo gastado en el subproceso})) * 100$	Cada vez que se realice un ingreso de grupo de nuevos colaboradores.	100%
Selección, contratación y retiro	Efectividad de la implementación de la base de retiro.	Conocer la variación de tiempo en la ejecución de las actividades que corresponden al subproceso.	$((\text{Cantidad de tiempo gastado en la ejecución del subproceso después de la implementación por candidato}) / (\text{Total de tiempo gastado en el subproceso})) * 100$	Cada vez que un colaborador presente su carta de renuncia.	100%
Selección, contratación y	Número de información documental actualizada.	Conocer los documentos que	$((\text{Número de documentos}$	Trimestral	100%

retiro		se actualiza ron.	actualiza dos) / (Total document ación existente)) *100		
Selección, contratación y retiro	Factor que genera la mayor cantidad de retiros.	Conocer el factor y motivo de retiro más común de los colabora dores.	((Número de respuesta s por factor y motivo) / (Total de motivos)) *100	Mensual	10 0%
Formación y capacitación	Efectividad del material de capacitación	Conocer el nivel de aceptación y apropiación de la capacitación.	((Número de solicitudes de soporte después de la capacitación) / (Total de colaboradores capacitados)) *100	Cada vez que se realice ingreso de grupo de nuevos colaboradores	10 0%

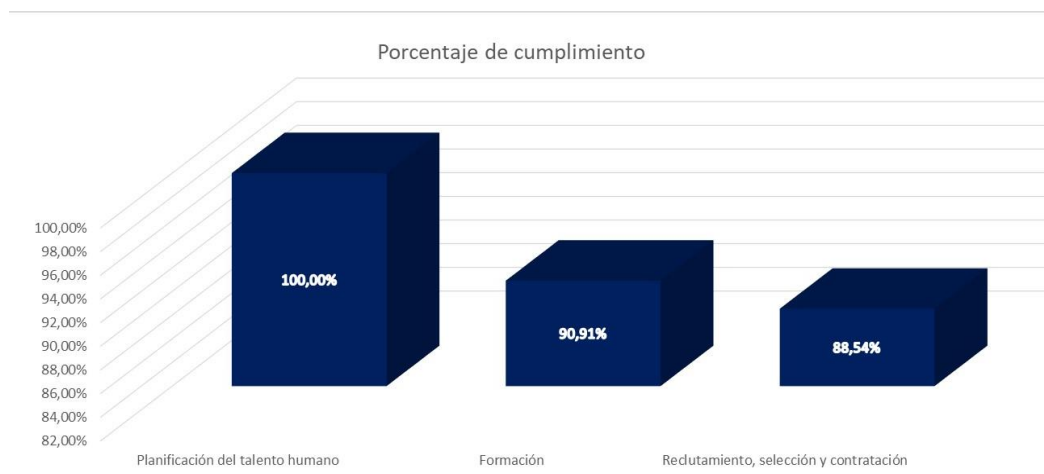
Con una matriz de indicadores diseñada para la Gestión del Talento Humano en Crezcamos S.A., se somete a una nueva evaluación la implementación de las mejoras en cada uno de los subprocesos que fueron aprobados y sobre los que se realizó gestión con el fin de poder comparar la mejoría que pudo presentar con el transcurso del tiempo frente al desarrollo y ejecución de las propuestas de mejora.

Para ello se utiliza nuevamente el instrumento de evaluación construido para el análisis del diagnóstico (Apéndice 28), puesto que son aquellas mismas variables sobre las que se interviene permitiendo la visualización de un cumplimiento pre y post.

Se obtiene que:

Figura 54.

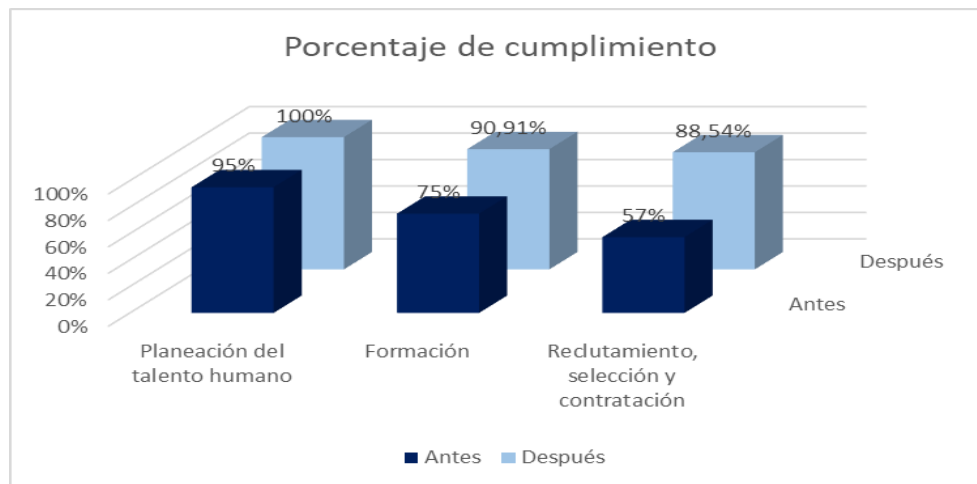
Gráfica de cumplimiento después de la intervención.



El incremento del cumplimiento después de la implementación de las mejoras es evidentemente considerable puesto que se atiende la mayor parte de las variables de evaluación identificados, representados en el siguiente gráfico.

Figura 55.

Gráfico comparativo después de la intervención.



7. Conclusiones

La construcción de En Crezcamos S.A., después de realizar el diagnóstico pertinente de la realización de los procesos, se evidenció que, a pesar de tenerlos estructurados para poder operar diariamente, muchos de los aspectos que dan forma a una correcta operación se han desatendido y no están funcionando de manera integral, ni se están aprovechando las herramientas que la compañía dispone. De esta manera, la operación se mantiene y da resultados pero no de manera efectiva ya que gran parte de ellos presentan reprocesos ocasionando cuellos de botella. Documentación básica y de primera mano no tenía actualización reciente e incluso algunos de ellos no estaban definidos, esto ocasionaba que cada vez que ingresaba un colaborador nuevo, alguna persona del equipo tuviera que destinar extenuantes jornadas en la explicación de un procedimiento que de estar documentado minimizaría tal actividad. A partir de eso, la necesidad de intervención en el área de recursos humanos se hace indispensable y de vital importancia puesto que con la realización de un análisis preliminar de la ejecución de las

actividades daba la impresión de que algo no estaba funcionando de la mejor manera y un diagnóstico urgía.

Para dar enfoque al proyecto se estableció un marco de referencia profundo y específico a la vez que permitiera conocer la teoría llevada a la práctica y relacionar cada una de las variables de la Gestión del Talento Humano. Se ahondó desde las definiciones de diferentes autores a un mismo tema hasta los desafíos que hoy representa la administración de los recursos humanos para las organizaciones y el impacto que puede generar su buen o inadecuado desarrollo.

Después de capturar suficientes bases teóricas se realizó un diagnóstico que permitiera visualizar el estado actual de los subprocesos del área mediante una profunda recopilación de información que fue posteriormente plasmada en un instrumento de evaluación pertinente y diseñado específicamente para medir el cumplimiento del área a partir de unos criterios definidos. De esta implementación se obtiene que la Gestión del Talento Humanos en Crezcamos S.A. está cumpliendo en apenas un 63,32% de 10 de los aspectos evaluados, en el que predominaron únicamente los subprocesos de selección, contratación del personal y la evaluación del desempeño, y sobre los que se realizó una gestión más amplia en donde se disiparon oportunidades de mejora conforme se requería, adquiriendo de entrada una inversión importante de tiempo y acceso a la información.

El diseño de un plan de mejoramiento fue el cuerpo del proyecto puesto que allí se establecieron las líneas de acción y los parámetros de tiempo y documentación que seguiría el diseño e implementación de las mejoras para Crezcamos S.A., resultando ser el punto de partida hacia la construcción y despliegue de ideas. Este planteamiento de actividades no tuvo económicamente alguna implicación de parte de la empresa.

Se plantean un total de 13 propuestas de mejora de las cuales la estructuración de los perfiles de cargo no fue aprobada por la gerencia del talento humano debido a la magnitud de entes que intervenían en el proceso y otras cuatro, tales como el diseño de las escalas cualitativas para la evaluación de desempeño a 90 grados, la formulación de los requerimientos de los módulos de contratación y retiro, una herramienta ofimática para la proyección semestral de la dotación, una herramienta ofimática para la planificación del personal que sí fue diseñada, sin embargo, por cuestiones de tiempo y debido a la emergencia sanitaria que se presentó en el año 2020, la compañía indico prioridad para ciertos temas de los que se establecieron, entre ellos, el subproceso de formación entró a jugar un papel importante sobre el cual se intervino de manera inmediata.

La actualización del manual de contratación, nómina y retiro tuvo una implicación oportuna dado que se estaba volviendo obsoleto frente a ciertos aspectos de administración y control. De esa manera y al revisar el documento con apoyo de la Coordinadora del subproceso se identificaron los aspectos y se reorganizó el documento.

De la misma manera, se actualiza el instructivo de novedades de personal, un documento que al ser tan cambiante debido a las nuevas políticas para con los colaboradores, requería una estructuración más vanguardista y que incluyera todos los diferentes parámetros que actualmente sigue Crezcamos S.A. en cuanto al manejo legal, social y humano sobre las novedades que cada colaborador pueda presentar en el transcurso de su vida laboral con la compañía. Se consolidó el documento contemplando todas las aristas, atendiendo a la necesidad de la compañía para tener actualizado el conocimiento del personal administrativo de Crezcamos S.A. para poder soportar cualquier eventualidad la guía para la administración del software talento disminuyó el tiempo demandado en las entregas de cargo, así como los inconvenientes en la transmisión de la

información al tener información específica y estándar sobre la ejecución y manejo de cada una de las funcionalidades con las que cuenta el sistema de información de talento humano Gestionamos. Para la compañía fue un instructivo bastante útil dado que la omisión de información en la administración de un aplicativo tan importante no es viable desde ninguna vista y poder consolidar la información en un documento dio luz verde a una mayor estandarización.

Estructurar una guía que permitiera dar los puntos de partida hacia una correcta administración de la base de personal de Crezcamos S.A. fue una de las mejoras que más urgencia y a la que la empresa dio prioridad ya que se trató de un documento con información crucial referente a todas las variables que se deben tener en cuenta para llevar un control óptimo de la base de personal. En este documentó se plasmó de manera escrita y por medio de videotutoriales cada acción y la consecuencia que genera el hecho de realizarlo como se ha definido.

Por otro lado, para atender la necesidad del subproceso de formación, se diseñó un formato de entrevista de retiro que comprendió en su totalidad la cultura organizacional de la compañía en el que se especificaron preguntas por aspecto (Seres Humanos, Método y Resultado) obteniendo así un documento base para lo que fue la construcción de una herramienta ofimática de registro, control y análisis de la información a partir de la aplicación de las entrevistas a los excolaboradores. La aplicación de la herramienta fue prueba piloto debido a que en el momento aún hubo promoción en los cargos y se estaba definiendo la persona que quedaría encargada de la implementación de la herramienta. Sin embargo, esta mejora fue también aprobada por la Gerente de Talento, la Coordinadora de Selección y la profesional de cultura.

El diseño e implementación de una herramienta ofimática para el subproceso de contratación resultó ser una mejora importante en el área puesto que cada una de las actividades del proceso de contratación se realizaba por candidato y el cumplimiento de fechas de ingreso se extendía cada vez más. Con esta herramienta se minimiza en un 76% el tiempo empleado en la ejecución de las actividades evidenciándose claramente en mejores respuestas de parte de la auxiliar de contratación para con la gerencia en cuanto a información exacta de fechas de ingreso de los nuevos colaboradores y con ello seguir la programación del subproceso de formación sin casos fortuitos.

El diseño de una herramienta ofimática para el subproceso de retiro trajo consigo la solicitud oportuna de la información necesaria para generar en el menor tiempo posible la liquidación de contrato del colaborador, un tema que para los excolaboradores es de urgencia y que legalmente tiene sus implicaciones puesto que existen límites de tiempo para ser entregada. La implementación de la herramienta disminuyó en un 83% el tiempo empleado en el envío de correos y facilitó la recepción de la documentación al conglomerar automáticamente todo soporte del proceso.

La estructuración de los requerimientos para los subprocesos de contratación y retiro cimentó las bases hacia el desarrollo de una nueva versión del sistema de información de la Gestión del Talento Humano de parte de los proveedores del mismo como proyecto enfocado y de urgencia. Estuvo apoyado por todo el equipo del área.

De las 12 propuestas aprobadas, se ejecutó una proporción del 75%, todas relacionadas con temas de prioridad para la compañía y realizadas en su estado más óptimo.

De esa manera, se concluye que la definición y desarrollo de las propuestas de mejora que fueron planteadas para Crezcamos S.A. coincidieron en una mejor gestión de las actividades y la visualización de una intervención inmediata en las demás áreas.

8. Recomendaciones

Se recomienda a Crezcamos S.A. Compañía de financiamiento dar continuidad a las propuestas de mejora dado que en la implementación se evidenció un ajuste considerable y beneficioso para la operatividad de los subprocesos. Es necesario también que evalúen la intervención de un plan de mejoramiento que pueda intervenir en aquellos subprocesos y procedimientos para las diferentes áreas que presenten falencias y estén retrasando de alguna forma el hacer de la compañía.

Se hace la recomendación a Crezcamos S.A. de implementar las herramientas que quedaron completamente diseñadas, pero que por temas de tiempo y debido a la crisis presentada, solamente se les realizó prueba piloto.

Se recomienda actualizar semestralmente la documentación existente con el fin de mantener a la vanguardia el comportamiento del mercado y de esa manera incluir nuevas tendencias en los diferentes campos. Es importante que la realización de estas actualizaciones cada vez sea compartida con la comunidad administrativa en general; toda la información de políticas internas y procedimientos con las que cuenta Crezcamos S.A para darle un uso continuo y a tiempo.

Por último, se recomienda a todas las gerencias del área de la Gestión del Talento Humano fomentar un clima organizacional acorde a lo que se profesa como compañía para disminuir la rotación del personal y disipar mejoras directas entre muchas mejoras que puedan generar un efecto rebote al tratar de mejorarlas. Se hace necesario retomar la medición del clima laboral por medio de un outsourcing trimestralmente para poder visualizar los puntos críticos y tomar decisiones de fondo.

Referencias bibliográficas

- Aramco, S. Univeler. Towers Watson, W. HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution. (2019). Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Whitepaper_HR4.0.pdf
- Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018). Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga.
- Chiavenato, A. (2017). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. (Décima edición). Editorial McGRAW-HILL Education
- Cuesta Santos, A. (2017). Gestión del talento humano y del conocimiento. (Segunda edición). Editorial Ecoe Ediciones.
- Dolan, S., Cabrera, R., Cabrales, A. (2014). La gestión de personas y del talento. (Primera edición). McGRAW-HILL Education.
- Dolores, M., Sladogna, M. Metodología para el diseño de instrumentos de evaluación. s.f. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/formacioncontinua/certcompetencias/CERTIFICACION_02_Metodologia_para_el_diseño_de_instrumentos_de_evaluacion.pdf
- Herrero Blasco, A. María del Rosario Perello Marin y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4259/es/ereader/uis/57469?page=129>
- Navas Olave y Rojas Pérez (2019). Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.

Ochoa Rodríguez y Cadena Fernández (2019). Plan de Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la empresa Industria Colombiana de pan Incolpan S.A.

Planellas, M., Parada, P. ¿Qué es estrategia corporativa? Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/que-es-estrategia-corporativa>

Rodríguez Ramírez, J. (2019). Plan de Mejoramiento a los procesos de Gestión de Recursos Humanos enfocado al Sistema Único de Acreditación (SUA) de la empresa Remeo Medical Services, regional Bucaramanga.

Universidad de Granada (2007). Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores. Recuperado de <https://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

Werther, W., Davis, K., Guzmán, M. (2014). Administración de recursos humanos: gestión del capital humano. (Séptima edición). Editorial McGRAW-HILL Education.