

Mejoramiento del Proceso de Gestión Humana para la organización Cajasan

Dianeth Enerid Morales Lizarazo

Yurley Adriana Anaya Espinosa

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniera Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A Dios por darme la vida, sabiduría, sustento y fortaleza cada día.

*A mi familia, que siempre ha estado a mi lado brindado amor, dedicación apoyo
incondicional y formación toda la vida.*

A Jorge por su apoyo, motivación, aliento y comprensión en todo momento.

Yurley Anaya

De manera especial, a Dios por sus bendiciones y la oportunidad de la vida.

*A mi padre Luis Antonio, mi guía, mi espejo de tenacidad y superación, mi gran inspiración,
por brindarme las herramientas necesarias para hacerlo todo posible.*

*A mi madre Martha, su amor, sus consejos, su compañía, su voz de aliento y su entrega
incansable fueron mi fuerza diaria para lograr superar cada obstáculo y llegar hasta aquí.*

*A mi hermano Luis Miguel, que con sus palabras y ejemplo me demostró que siempre se
puede lograr todo con disciplina y ganas, por las palabras precisas en el momento indicado.*

Dianeth Morales

Agradecimientos

Primero a la Universidad Industrial de Santander por abrirme las puertas y brindarme formación profesional todos estos años.

Quiero agradecer a Cajasan por la disposición para la culminación de este proyecto. Así mismo, a Nathalia Mantilla por ser mentora en todo este proceso.

A mi directora Ana Mireya Cuadros, por compartir sus conocimientos y ayuda en la dirección de este proyecto de grado.

Y finalmente, a cada uno de los docentes por sus enseñanzas y a cada persona que intervino de una u otra manera en este proceso de formación.

Yurley Anaya

A la Universidad Industrial de Santander por brindarme los conocimientos y las herramientas para formarme como profesional.

A la organización Cajasan por abrirme las puertas para permitirme adquirir conocimientos en el ámbito laboral, y a mi tutora Nathalia por su gran apoyo y disposición siempre.

A mi directora Ana Mireya, por su ayuda y dirección en la realización de este proyecto, por su voto de confianza desde el inicio hasta el final.

A cada persona que hizo parte de este camino, porque nunca me faltó compañía, palabras de ánimo, amistad y apoyo para hacer de esta trayectoria una gran experiencia.

Dianeth Morales

Tabla de Contenido

Introducción	14
1. Generalidades del proyecto.....	16
1.1 Título	16
1.2. Planteamiento del Problema	16
1.3. Alcance	17
1.4. Objetivos.....	18
1.4.1. Objetivo General	18
1.4.2. Objetivos Específicos	18
2. Generalidades de la empresa.....	18
2.1 Misión y visión	19
2.2 Valores corporativos.....	20
2.3 Portafolio de servicios	21
2.4 Mapa de procesos	22
2.5 Organigrama	23
3. Marco de referencia	24
3.1 Marco de antecedentes	24
3.2 Marco teórico.....	27
3.2.1 Gestión del Talento Humano	27
3.2.2 Evaluación de desempeño.....	28
3.2.3 Teoría del bienestar (PERMA)	28
3.2.4 Employee Experience	29
3.2.4.1. Experiencia de empleado (ex).....	30
3.2.4.2. Experiencia wow.....	30

3.2.4.3. Experiencia plop.....	30
3.2.4.4. Punto de dolor.	31
3.2.5 Onboarding	31
3.2.6 Inducción	31
3.2.7 Desarrollo de las personas	32
3.2.8 Función del área de Capital humano respecto al desarrollo de personas:	32
3.2.9 Procesos de la administración de Recursos humanos	33
3.2.10 Indicadores de gestión	34
4. Metodología.....	34
5. Diagnóstico al proceso de Gestión Humana en Cajasan.....	36
5.1 Metodología del diagnóstico	37
5.2 Desarrollo del diagnóstico.....	38
5.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco de teórico.....	38
5.2.2 Análisis preliminar a la organización	39
5.2.3 Caracterización del personal.....	42
5.2.4 Revisión documental.....	47
5.2.5 Entrevista	50
5.2.5.1. Planeación estratégica.	50
5.2.5.2. Selección de personal.....	51
5.2.5.3. Remuneración, atracción y retención.....	51
5.2.5.4. Gestión de cambio, cultura y clima.....	51
5.2.5.5. Seguridad y salud en el trabajo.	52
5.2.5.6. Gestión laboral.	52
5.2.5.7. Desarrollo de personal.....	52
5.2.5.8. Gestión de resultados y mejoramiento.	53

5.2.6 Instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de Gestión humana.....	53
5.2.7 Análisis de la información	56
5.2.8 Conclusiones del diagnóstico.....	59
6. Formulación del plan de mejoramiento	62
7. Implementación	64
7.1 Manuales de funciones	64
7.1.1 Revisión	64
7.1.2 Herramienta	65
7.1.3 Socialización y aplicación	65
7.1.4 Realización de manuales.....	66
7.1.4.1. Formato.	66
7.1.4.2. Funciones.	66
7.2 Actualización de formación E-learning.....	67
7.2.1 Revisión del aula virtual	67
7.2.2 Esquema de formación.....	68
7.2.3 Actualización de los cursos.....	68
7.3 Onboarding	69
7.3.1 Fase previa:	69
7.3.2 Primer día.....	69
7.3.3 Seguimiento y Retroalimentación.....	70
7.4 Inducción, reinducción y entrenamiento	71
7.4.1 Inducción	71
7.4.2 Reinducción	72
7.4.3 Entrenamiento	72
7.5 Evaluación de Desempeño	73

7.6 Indicadores	79
7.6.1 Indicador de Rotación de Personal	81
7.6.2 Indicador de Manejo del Presupuesto	82
7.6.3 Indicador de Cumplimiento del Plan de Bienestar	82
7.6.4 Indicador de Cumplimiento del Plan de Capacitación.....	82
7.6.5 Indicador de Cobertura de la Formación E-learning	82
7.6.6 Indicador de Cobertura de la Evaluación de Desempeño	83
7.6.7 Nivel de Desempeño de los Colaboradores	83
7.6.8 Actualización Manuales de Perfil de Cargo	83
8. Socialización de resultados	84
9. Conclusiones.....	85
10. Recomendaciones	87
Referencias bibliográficas.....	89

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de los Objetivos.....	15
Tabla 2 Información general de la empresa	19
Tabla 3 Portafolio de Servicios de Cajasan – Parte 1	21
Tabla 4 Portafolio de Servicios de Cajasan – Parte 2	22
Tabla 5 Metodología del Proyecto – Parte 1	35
Tabla 6 Metodología del Proyecto – Parte 2.....	36
Tabla 7 Cantidad porcentual de colaboradores por unidades.....	46
Tabla 8 Revisión documental de los procesos GPCEH y GSP	47
Tabla 9 Revisión documental de los procesos GRAR y GDTH	48
Tabla 10 Revisión documental de los procesos de SST.....	49
Tabla 11 Revisión documental de los procesos de Gestión Laboral.....	50
Tabla 12 Cumplimiento del Proceso de Gestión humana Cajasan.....	56
Tabla 13 Análisis de la información del subproceso Gestión Laboral.....	56
Tabla 14 Análisis de la información de los subprocesos SST, GCCC, RAR	57
Tabla 15 Análisis de la información de los subprocesos GRM, PE, SP	58
Tabla 16 Análisis de la información de los subprocesos de desarrollo de personal	59
Tabla 17 Competencias por nivel de Cargo	76

Lista de Figuras

Figura 1 Logo Cajasan	19
Figura 2 Valores de la Organización Cajasan	20
Figura 3 Mapa de Procesos de Cajasan.....	23
Figura 4 Viaje del Colaborador en la Organización.....	30
Figura 5 Procesos de la administración de Recursos humanos.....	33
Figura 6 Metodología para el Diagnóstico.....	38
Figura 7 Clasificación de las Unidades Organización Caja.....	40
Figura 8 Caracterización colaboradores Cajasan por género y edad	42
Figura 9 Caracterización colaboradores Cajasan por tipo de vinculación y de nómina	43
Figura 10 Caracterización colaboradores Cajasan por nivel de ingresos y de cargo	43
Figura 11 Antigüedad colaboradores Cajasan.....	44
Figura 12 Antigüedad colaboradores nivel de cargo operativo	44
Figura 13 Antigüedad colaboradores nivel de cargo táctico	45
Figura 14 Antigüedad colaboradores nivel de cargo estratégico	45
Figura 15 Criterio de evaluación por puntuación para el instrumento de evaluación.....	54
Figura 16 Criterio de evaluación por resultado para el instrumento de evaluación.....	54
Figura 17 Resultados por subprocesos del instrumento de evaluación.....	55
Figura 18 Plan de mejoramiento para Gestión Humana de la Organización Cajasan	63
Figura 19 Matriz de Validación de Funciones	67
Figura 20 Niveles de los Cargos en Cajasan	73
Figura 21 Modelo de Evaluación Anterior.....	74

Figura 22 Competencias Corporativas en la Organización Cajasan	75
Figura 23 Modelo de Competencias propuesto.....	75
Figura 24 Nuevo modelo de Evaluación de Desempeño	77
Figura 25 Formato de Evaluación de Desempeño Nivel Operativo.....	78
Figura 26 Lista de Hojas de vida de los Indicadores	80
Figura 27 Formato Hoja de Vida de los Indicadores - Parte 1	80
Figura 28 Formato Hoja de Vida de los Indicadores - Parte 2.....	81

Lista de Apéndices

Apéndice A Organigrama Cajasan

Apéndice B Revisión documental por subprocesos

Apéndice C Instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de Gestión humana Cajasan

Apéndice D Revisión de perfiles y cargos

Apéndice E Archivo plano para herramienta “Roles y funciones”

Apéndice F Instructivo para uso de herramienta “Roles y funciones”

Apéndice G Formato propuesto para perfil de cargo Nivel Operativo

Apéndice H Formato propuesto para perfil de cargo Nivel Táctico

Apéndice I Formato propuesto para perfil de cargo Nivel Estratégico

Apéndice J Excel generado por la herramienta

Apéndice K Matriz de validación de funciones

Apéndice L Revisión de cursos de aula virtual

Apéndice M Esquema de formación

Apéndice N Curso Smart people

Apéndice O Propuesta Onboarding

Apéndice P Formato de evaluación de Reinducción

Apéndice Q Lista de hojas de vida de indicadores

Apéndice R Formato de evaluación de desempeño Nivel operativo

Apéndice S Formato de evaluación de desempeño Nivel táctico sin manejo de grupo

Apéndice T Formato de evaluación de desempeño Nivel táctico con manejo de grupo

Apéndice U Formato de evaluación de desempeño Nivel estratégico

Apéndice V Instrumento de evaluación de Cumplimiento final

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión Humana para la organización Cajasan^{1*}

Autor: Dianeth Enerid Morales Lizarazo & Yurley Adriana Anaya Espinosa^{2**}

Palabras Clave: Gestión del talento humano, proceso, subprocesos, mejoramiento, onboarding, indicadores.

Descripción:

La buena gestión del Talento Humano le permite al colaborador tener claros los objetivos de la organización y abordarlos de manera organizada, generando un sentimiento de responsabilidad y disposición para cumplirlos. Teniendo en cuenta esto y observando el crecimiento que año tras año tiene la organización Cajasan en sus servicios y colaboradores, crece la necesidad de mejorar los procesos que están dentro de la unidad de Gestión Humana, buscando realizar una reestructuración que permita medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores de la Caja. Para ello, se llevó a cabo un diagnóstico general en la Unidad con cada proceso con el fin de hallar las principales falencias. A continuación, se mostraron los resultados a la líder de la unidad y se trazó un plan para encontrar e implementar las herramientas necesarias para enriquecer y mejorar el proceso de Desarrollo de personal. Entre estas se ejecutó la actualización de manuales de funciones con unidades críticas, la reestructuración del modelo de inducción, reinducción y entrenamiento, actualización de la evaluación de desempeño, el diseño del modelo de onboarding y por último la actualización de formación E-learning. Finalmente, se socializan los resultados y se establecen algunas recomendaciones para dar continuidad a la intervención realizada.

^{1*} Trabajo de Grado

^{2**} Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ana

Mireya Cuadros Rojas. Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Abstract

Title: Improvement of the Human Management process for the Cajasan organization. ^{3*}

Authors: Dianeth Enerid Morales Lizarazo & Yurley Adriana Anaya Espinosa^{4**}

Key Words: Human talent management, process, sub-processes, improvement, onboarding, indicators.

Description:

The good management of Human Talent allows the employee to have clear objectives of the organization and address them in an organized manner, generating a sense of responsibility and willingness to fulfill them. Taking this into account and observing the growth that year after year has the organization Cajasan in its services and collaborators, the need to improve the processes that are within the Human Management unit grows, seeking to carry out a restructuring that allows measuring and improving the performance of the collaborators of the Caja. For this purpose, a general diagnosis was carried out in the Unit with each process to find the main shortcomings. The results were then shown to the unit leader and a plan was drawn up to find and implement the necessary tools to enrich and improve the Personnel Development process. Among these, the update of function manuals with critical units, the restructuring of the induction, re-induction and training model, the update of the performance evaluation, the design of the onboarding model and finally the update of E-learning training were executed. Finally, the results are socialized, and some recommendations are established to give continuity to the intervention carried out.

^{3*} Degree Work

^{4**} Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Ana Mireya

Introducción

La gestión humana, gestión de personas o gestión del talento humano es fundamental para el logro de los objetivos en cualquier empresa, por esto ha ido evolucionando y añadiendo nuevos enfoques pasando de ser un área simplemente administrativa a un área estratégica donde: “pueden ayudar a mejorar no sólo las utilidades de una empresa mediante la racionalización de los costos de empleo, sino también los ingresos mediante la previsión de las tendencias laborales, el diseño de nuevas formas de seleccionar y aprovechar a los empleados, la medición de su eficacia y el apoyo a los gerentes para acceder a nuevos mercados.” (Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*, cap. 1). En lo anterior, situando a las personas con todo su ser, sus conocimientos y capacidades como prioridad para el buen cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sin embargo, la evolución de este concepto no ha sido fácil de asimilar para muchos directivos y empresas; pero a medida que empiezan a ver a las personas como su principal activo han logrado percibir la manera especial en que la gestión humana al alinearse con la misión y objetivos estratégicos contribuye a la eficacia de la organización proporcionando personas motivadas, capacitadas y realizadas

Por su parte, Cajasan es pionera en Santander en adherirse al sistema de cajas de compensación y prestar estos servicios en la región, su misión es contribuir al bienestar de la sociedad santandereana y al desarrollo de la región. Además, es una organización competitiva que le apunta a la excelencia y confiabilidad en sus servicios para lo cual cuenta con más de 900 colaboradores necesitando una eficiente gestión del capital humano que vele por el desarrollo de sus capacidades, maximizando su motivación, capacitación, conocimiento y crecimiento, para esto

cuenta con la unidad de gestión humana en la cual participan ocho subprocesos.

Por lo anterior, en el siguiente plan de proyecto se exponen los resultados del diagnóstico teniendo presente los subprocesos dentro de la unidad de gestión humana de Cajasan, reflejando su estado inicial e identificando problemáticas en la misma. Lo anterior es el punto de partida para realizar un análisis y elaborar estrategias a implementar en la organización que harán parte del proyecto de grado.

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

Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de los Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión Humana en Cajasan	Capítulo 5: Diagnóstico al proceso de GTH en Cajasan.
Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico	Capítulo 6: Diseño del plan de mejoramiento
Implementar las mejoras que hayan sido aprobadas por el líder de la unidad.	Capítulo 7
Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.	Capítulo 7

1. Generalidades del proyecto

1.1 Título

Mejoramiento del proceso de Gestión Humana para la organización Cajasan.

1.2. Planteamiento del Problema

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar (Cajasan) fue constituida en 1957, como una entidad privada, sin ánimo de lucro, con la misión de contribuir al bienestar de la sociedad santandereana y al desarrollo empresarial de la región. Gracias a su gran trayectoria y el arduo trabajo de sus 923 colaboradores, Cajasan ha logrado satisfacer las necesidades de los trabajadores afiliados y sus familias, mediante el otorgamiento de subsidios y la disponibilidad de un amplio portafolio de servicios en educación, recreación, vivienda, salud, crédito y retail, así como diversas sedes administrativas y recreativas.

En ese sentido, el propósito central de la organización es generar experiencias de bienestar y felicidad que transforman vidas y comunidades. Para lo cual, en la estructura organizacional se establecen 25 unidades capacitadas para atender los requerimientos de clientes internos y externos. Entre ellas se encuentra la unidad de Gestión Humana, la cual presenta una cadena de valor con ocho procesos: 1) planeación estratégica, 2) selección de personal, 3) remuneración, atracción y retención, 4) gestión de cambio, cultura y clima, 5) seguridad y salud en el trabajo, 6) gestión laboral, 7) desarrollo de personal, 8) gestión de resultados y mejoramiento. Así entonces, Gestión Humana se convierte en un proceso transversal para toda la organización, requiriendo oportunidad y agilidad en el cumplimiento de las actividades. No obstante, el entorno altamente cambiante y diversos factores internos como clima y cultura han generado cifras elevadas de rotación de personal, falta de empoderamiento y motivación, desconocimiento de los procesos internos y de las funciones de cada rol, carencia de una metodología de formación y

desactualización de los procedimientos propios de la unidad. Esto se evidencia a través de los resultados obtenidos en la encuesta PERMA donde la unidad de gestión humana propone una meta de 9.0 para lograr su objetivo, sin embargo, en su última aplicación arrojó un puntaje de 8.5, asimismo, el porcentaje de rotación de personal es de 1.96% estando por encima de las cifras de años anteriores que no superan el 1%.

Ante estas dificultades, se hace evidente la necesidad de mejora con el fin de retener el personal, incrementar los niveles de satisfacción en los colaboradores e incentivar la prestación de un mejor servicio a través de la intervención de los procesos de la cadena de valor. La finalidad es diseñar una metodología eficiente de inducción, reinducción y entrenamiento, definir un modelo de formación e-learning a través del Aula Virtual Cajasan, actualizar los manuales de funciones de las unidades priorizadas, establecer un plan de estrategias onboarding para la retención del personal, reestructurar la evaluación de desempeño basada en competencias e implementar un sistema de indicadores para medir la efectividad de los procesos de la unidad.

1.3. Alcance

El alcance del presente proyecto tiene como fin hacer un mejoramiento en la Unidad de Gestión Humana, haciendo un diagnóstico de todos los procesos, los cuales son: Planeación estratégica; Selección de Personal; Remuneración, atracción y retención; Gestión de cambio, cultura y clima; Seguridad y salud en el trabajo; Gestión laboral; Desarrollo de personal; Gestión de resultado y mejoramiento.

Cabe aclarar, que el proyecto se enfoca en el proceso de Desarrollo de Personal debido a que el diagnóstico la señala como el proceso más crítico dentro de la unidad y según el direccionamiento de la líder de Gestión Humana.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión humana en Cajasan.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión humana en Cajasan.
- Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Implementar las mejoras que hayan sido aprobadas por el líder de la unidad.
- Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso

2. Generalidades de la empresa

La Organización Cajasan es la primera Caja de compensación familiar en Santander, reconocida mediante Resolución No. 2734 del 3 de octubre de 1957, otorgada en ese entonces por el Ministerio de Justicia. entidad sin ánimo de lucro que ofrece servicios y beneficios a empleadores y trabajadores con el compromiso de satisfacer las necesidades de sus familias por medio de un amplio portafolio de servicios. Sus propósitos y el entorno cambiante la han llevado a asumir nuevos retos organizándose actualmente por medio de 25 unidades para atender las

necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos. En la tabla 2 se relaciona la información general de la empresa.

Tabla 2

Información general de la empresa

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

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

Figura 1

Logo Cajasan



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

2.1 Misión y visión

Misión: En cajasan generamos experiencias de bienestar y felicidad que transforman vida y comunidades.

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

2.2 Valores corporativos

- Amor a la familia: Fortalecemos la unión de las familias generando bienestar y desarrollo.
- Pasión por el servicio: Amamos lo que hacemos y vivimos con total compromiso.
- Compromiso: Hacemos que las cosas sucedan, practicando la autogestión y cumpliendo nuestra promesa de servicio.
- Innovación: Somos un equipo que desarrolla ideas, potencia el conocimiento y gerencia el cambio para crear y transformar soluciones.
- Felicidad: Dejamos una huella positiva en las familias y la sociedad a través de experiencias felices.
- Coherencia: Somos consistentes en lo que pensamos, decimos, sentimos y hacemos.

Figura 2

Valores de la Organización Cajasan



2.3 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios de Cajasan. se ha diversificado de acuerdo con las necesidades que han venido surgiendo, actualmente cuentan con las observadas en la tabla 3.

Tabla 3

Portafolio de Servicios de Cajasan – Parte 1

Unidad de Servicio	Servicios/Alcance/Gestión
Aportes y Cuota Monetaria	Gestión de datos y vinculación de empresas y personas, gestión de recaudo y cartera de aportes y gestión de cuota monetaria.
Educación Formal	Diseño y prestación del servicio de educación preescolar, educación básica primaria, básica secundaria, educación media técnica y educación para adultos; servicio de restaurante escolar, servicios de bibliotecas; servicio de psico-orientación y servicios en los Centros de Desarrollo Infantil; en Santander.
Recreación, Deportes y Hotelería	Diseño y desarrollo de programas y productos de recreación y deportes; Prestación del servicio de turismo, servicio de alojamiento, centro de convenciones y servicio de Restaurante en Santander. Cuenta con servicio de Hotelería que busca brindar accesibilidad al descanso, para ello cuenta con un complejo turístico denominado Mundo Guarigua, Hotel y Centro de Convenciones, localizado en el km 3 vía San Gil – Socorro en jurisdicción del municipio de Pinchote. Así mismo cuenta con cabañas en el Centro Vacacional Campoalegre en donde se presta el servicio de alojamiento.
Vivienda y Construcción	El servicio de Vivienda y Construcción de Cajasan es concebido como un modelo integral que aporta a la solución de una necesidad primordial con un enfoque amplio, que incorpora las más variadas estrategias y modalidades de subsidio.
Educación para el trabajo y Desarrollo Humano	Diseño y prestación del servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano, en la modalidad de técnico laboral, formación académica y educación informal, en Santander.

Tabla 4*Portafolio de Servicios de Cajasan – Parte 2*

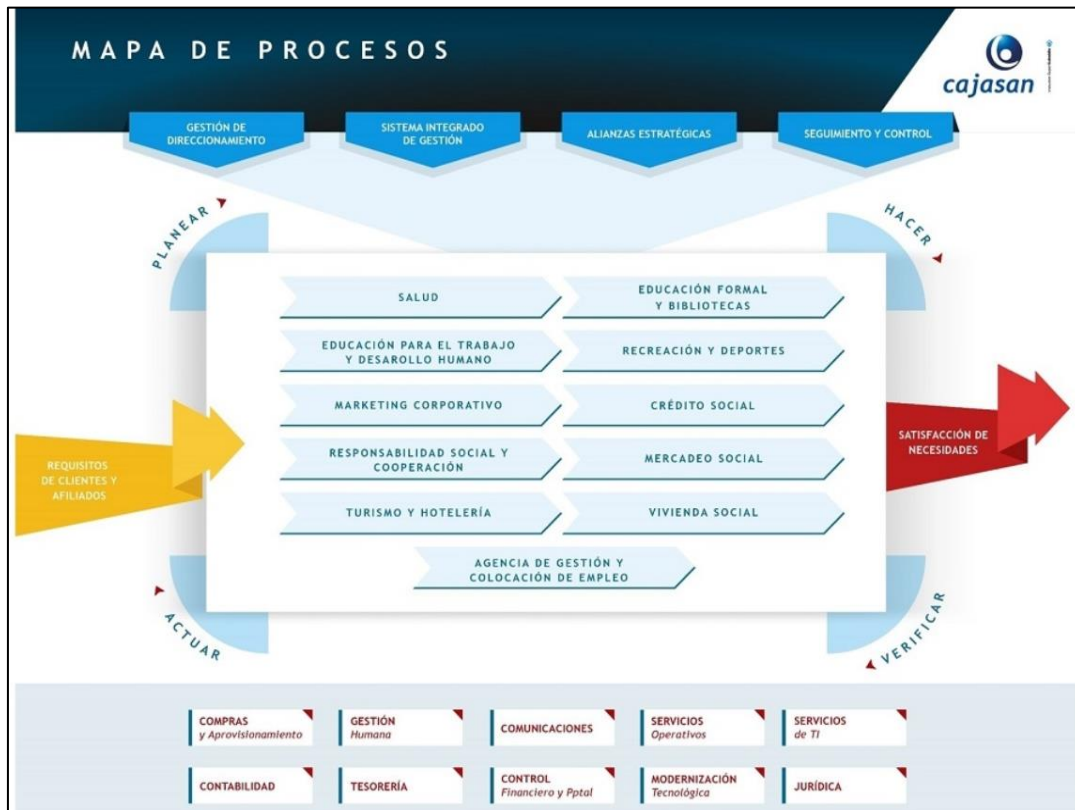
Unidad de Servicio	Servicios/Alcance/Gestión
Salud	Servicios ambulatorios de Salud en Promoción y Prevención (Detección Temprana y Protección específica en adulto, joven, niño y recién nacido), Consulta Externa Medicina General y Prioritaria, consulta Externa Medicina Especializada (Pediatria, Ginecobstetricia, Dermatología, Medicina del Trabajo), Odontología General, Odontología Especializada (Periodoncia, Endodoncia, Rehabilitación Oral, Odontopediatría, Ortopedia maxilar y Ortodoncia), Apoyo Paramédico (Enfermería, Nutrición, optometría, Esterilización y Psicología), Apoyo Terapéutico (Fisioterapia, Terapia respiratoria, Terapia ocupacional, Fonoaudiología), Apoyo Diagnóstico (Toma de muestras de laboratorio clínico, toma e interpretación de radiografías odontológicas, toma de muestras de citología cervicouterina) en Santander
Impacto Social	Desarrolla programas especiales para mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida como la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo la cual se encarga de promover la vinculación de las necesidades de personal de las organizaciones con la población cesante a través de la gestión empresarial, la Intermediación y la Orientación laborales. Gestiona proyectos y recursos de cooperación, para la atención integral a la niñez y recursos de protección al cesante. Cajasan cuenta con supermercados y droguerías que ofrece múltiples ventajas tanto a las empresas afiliadas como a los empleados y sus familias con precios cómodos, descuentos, ofertas y créditos.
Retail	Cajasan ofrece diferentes líneas de crédito para el trabajador afiliado y su familia como un medio esencial de pago para acceder al portafolio de servicios de Cajasan y también para libre inversión.
Crédito Social	Desarrollo de programas y actividades que fomentan la cultura y de esta manera contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades, en el marco de promoción de los derechos humanos, y el respeto a la diversidad cultural por medio de la gestión programas culturales, gestión de logística de eventos, gestión de centros empresariales y ejecución de dichos programas y jornadas escolares complementarias.
Cultura y Eventos	

2.4 Mapa de procesos

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

Figura 3

Mapa de Procesos de Cajasan



2.5 Organigrama

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

3. Marco de referencia

El presente capítulo se divide en dos partes: en primer lugar, el Marco de Antecedentes expone la información de los proyectos locales, nacionales e internacionales que se han revisado y que han ofrecido un gran aporte a la realización del presente trabajo. En segundo lugar, el Marco Teórico ofrece los conceptos principales que se relacionan con el proyecto.

3.1 Marco de antecedentes

Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018), en su tesis de pregrado “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga” establece como objetivo la formulación e implementación de un plan de mejoramiento para la gestión del talento humano en el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga, plantean la propuesta de mejoramiento para el proceso de orientación al nuevo personal, con el fin de brindar acompañamiento y seguimiento de tal forma que reciba un direccionamiento al ingresar a su cargo, para ello se diseñó un plan de orientación técnica con el personal del área operativa utilizando dos metodologías: Determinación de los factores a desarrollar en la orientación del personal y diseño del plan de orientación técnico para el personal operativo. Se obtuvo que es necesario identificar los factores más relevantes para clasificar la orientación al personal y esta debe brindar un adiestramiento integral durante un periodo de prueba de 6 meses. Así mismo, se diseñó el plan de orientación con los aspectos de mayor importancia, tales como el direccionamiento estratégico con el fin de familiarizar al trabajador con la cultura organizacional, brindar un plan de entrenamiento dirigido por un profesional en el tema. Realizar capacitaciones con los conocimientos teóricos por medio de personas que tengan experiencia en el cargo. Aplicar una evaluación de desempeño del periodo de prueba y con una herramienta en Excel determinar que la persona cumplió con lo que

se esperaba y determinar si aprueba o no. Otra propuesta planteada es la de mejoramiento para el proceso de formación de personal, donde se estructuró para cada línea de formación un plan definido por competencias del saber hacer y habilidades que el personal debe desarrollar con las capacitaciones, también se diseñó una herramienta ofimática para llevar un registro y control de las capacitaciones que recibe cada persona y así consultar el avance según el plan de formación.

Navas Olave y Rojas Pérez (2019), en sus tesis de grado “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S”, tienen como objetivo formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano; primero hacen un diagnóstico dividido en ocho pasos donde analizan la organización, revisan la documentación, aplican entrevistas, encuestas y un instrumento de evaluación de cumplimiento; encontrando varios problemas como la subjetividad en la toma de decisiones, desconocimiento por parte de la empresa del nivel de motivación y pertenencia de los trabajadores, desconocimiento por parte de los trabajadores del reglamento interno, por lo que se presentaban errores en la producción y generación de descargos. De acuerdo con los resultados se implementan acciones de mejora como la actualización de manuales de perfiles de cargo, la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación y el programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento en la inducción al cargo dividido en tres etapas: teoría, práctica y seguimiento, lo anterior acompañado de unas actividades como un video, socialización del reglamento, programa de evaluación de desempeño 360. Además, implementaron herramientas ofimáticas para apoyar la plantilla del personal.

Barrera Chanagá (2021), en su tesis de pregrado “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.” establece como objetivo formular e implementar un plan de mejoramiento en el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa

Apoyo Gerencial Ltda. Se realizó un diagnóstico en seis fases reflejando problemas como falta de documentación, metodologías de evaluación de impacto de las capacitaciones, evaluación de desempeño para evaluar la inducción y ausencia de indicadores. Por lo tanto, se actualizan y estructuran el manual de perfiles de cargo, se implementa una herramienta de evaluación que, para evaluar el plan de entrenamiento, diseño y formulación del proceso de inducción del personal, implementación de un programa de evaluación de desempeño. El diseño del plan de entrenamiento se estructura en cuatro fases: bienvenida, inducción organizacional, inducción al puesto de trabajo y entrenamiento, por último, la evaluación del proceso de inducción se diseñó como una lista de chequeo que permite valorar la información y conocimientos suministrados.

Reyes Carrillo (2022), en su tesis de pregrado “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS” establece como objetivo Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en Health and Safety H&P IPS S.A.S, expone la importancia de realizar control, medición y seguimiento del proceso de gestión humana por medio de indicadores de gestión, que permitan consolidar la información relevante como la capacitación del personal, clima organizacional, vigencia de los perfiles de cargo, desempleo laboral inducción de personal y rotación de personal. Para ello, diseñaron una plantilla ofimática con los indicadores de gestión del proceso, que permite un monitor en periodos de tiempos diferentes y facilitan el almacenamiento de los resultados para medir la tendencia de estos. Se definió una estructura compuesta por 5 secciones: definir el indicador, ficha del indicador, comportamiento del indicador, medición y análisis del indicador y observaciones. Con la aplicación de los indicadores se conoce el estado en el que se encuentran los procesos por medio de resultados cuantitativos.

Tomando los cuatro proyectos anteriores se evidencia la relación que existe con el proyecto

actual, pues comparten el objetivo principal de mejorar el proceso de gestión del talento humano en cada una de las diferentes organizaciones, y presentan soluciones que se pueden aplicar a los problemas encontrados dentro del diagnóstico realizado en la organización cajasan.

3.2 Marco teórico

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

3.2.1 Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia

de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 11)

3.2.2 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p. 245)

3.2.3 Teoría del bienestar (PERMA)

El bienestar es un constructo, y la felicidad es una “cosa real” es una entidad que puede medirse directamente. Dicha entidad puede “expresarse en términos cuantitativos”, lo que significa que se define por un conjunto muy específico de medidas.

Así pues, la teoría del bienestar se resume como: el bienestar es un constructo; y el bienestar, no la felicidad, es el tema. El bienestar tiene cinco elementos los cuales cumplen tres

propiedades: 1) contribuye al bienestar, 2) Muchas personas lo buscan por sí mismo y 3) Se define independientemente de los demás elementos. De allí se define la teoría del bienestar o PERMA creada con los nombres de sus cinco elementos en inglés: positive emotion, engagement, positive relationships, meaning, accomplishments: - Emoción positiva: La felicidad y la satisfacción con la vida, como medidas subjetivas. Abarca todas las variables subjetivas del bienestar: placer, comodidad, calidez entre otros. - Compromiso: Pertenencia, acuerdo con nosotros mismos y nuestras fortalezas. - Relaciones positivas: Los otros son el mejor antídoto y estimulante de la vida. - Sentido: Pertenecer y servir a algo que se considere más grande que uno mismo. - Logros: vida de realización, sentido de logro, sentirnos competentes. (Seligman, 2016. Pp. 100-106)

3.2.4 Employee Experience

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

Al centrarse en la mejora de la experiencia del empleado, las principales marcas del mundo han obtenido ventajas adicionales: lograron mejorar no solo las métricas tradicionales de Recursos Humanos, como la rotación de personal y las tasas de ausentismo, sino también la experiencia del cliente y la rentabilidad general. (La Guía Definitiva Sobre La Experiencia Del Empleado (EX), 2022). La academia de crecimiento consciente⁵ aplicó una evaluación de employee experience para: 1) Dar a conocer la experiencia actual que los Colaboradores Cajasan viven en su día a día. 2) Analizar el comportamiento y experiencia que se viven en cada una de las unidades. 3) Comparar

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

y 4) analizar los puntos de dolor y momentos wow de los colaboradores. Lo anterior teniendo en cuenta el viaje del colaborador en la organización:

Figura 4

Viaje del Colaborador en la Organización



Nota. Fases del viaje del empleado en la empresa. *Adaptado de* Academia de crecimiento consciente (2022). Evaluación employee experience.

Por esto, es importante tener en cuenta teoría que compartió la Academia Crecimiento Consciente como resultado de la aplicación de la evaluación employee experience a la Organización Cajasan, dentro de los cuales se encuentran los siguientes conceptos:

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

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

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

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

3.2.5 Onboarding

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

3.2.6 Inducción

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Al igual que la capacitación, que hace hincapié en el qué y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el por qué. Esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco para las tareas relacionadas con el puesto. Por lo general, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados información sobre las condiciones laborales, salarios, beneficios y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor. En muchos casos las organizaciones elaboran checklists (listas de verificación) para que las utilicen los responsables de conducir la inducción, con la

finalidad de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados. El checklist suele incluir aspectos como 1) presentación con los otros empleados, 2) un esquema de capacitación, 3) expectativas respecto de la asistencia, conducta y apariencia, 4) las condiciones laborales, como el horario y las fechas de pago, 5) la explicación de las responsabilidades del puesto, los estándares y criterios de la evaluación, 6) el reglamento de seguridad, 7) la lista de la cadena de mando y 8) la explicación del propósito y metas estratégicas de la organización. (Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A, 2018, p. 285).

3.2.7 Desarrollo de las personas

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Los métodos más frecuentes para el desarrollo de personas se dividen en dos grupos: los métodos dentro del trabajo y los métodos fuera del trabajo. Hay diversos caminos para el desarrollo de competencias: cursos de formación, entrenamiento en el puesto de trabajo y el autodesarrollo. Todas estas actividades serán más eficaces si se llevan a cabo de la mano de un tutor, mentor o coach. (Alles, 2005, p. 155)

3.2.8 Función del área de Capital humano respecto al desarrollo de personas:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores.

- Tener en cuenta: los deseos del personal, las evaluaciones de desempeño, las evaluaciones del entorno a través de evaluaciones de 360 grados o 180 grados según sea el caso y las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

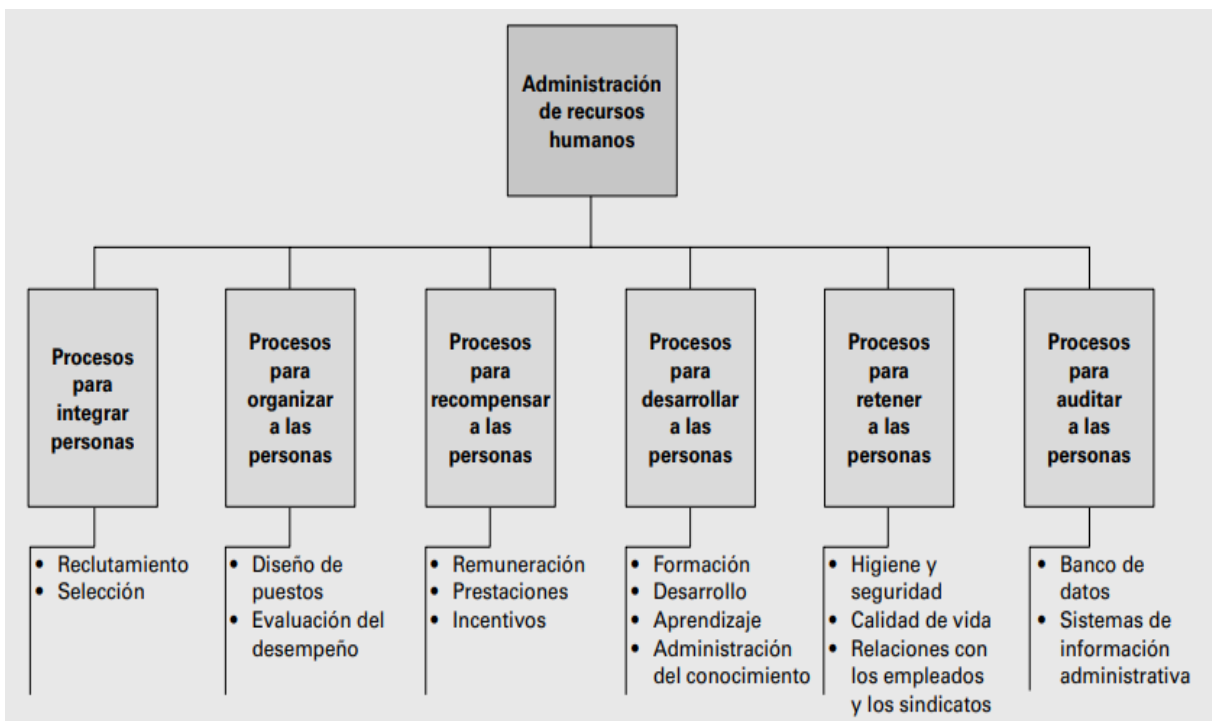
Armonizar estos aspectos es parte del éxito de la función de desarrollo del área de capital humano. (Alles, 2005, pp 169-170)

3.2.9 Procesos de la administración de Recursos humanos

A continuación, se exponen los procesos del área de Recursos humanos según Chiavenato.

Figura 5

Procesos de la administración de Recursos humanos



Nota. Los seis procesos de la administración de recursos humanos. *Adaptado de Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Education.*

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás

cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que los integre a todos. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. (Chiavenato, 2009, p 16)

3.2.10 Indicadores de gestión

Se define el indicador como una representación cuantitativa a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente. Existen diversos tipos de indicadores de gestión entre los que se destacan: Indicadores de eficiencia, Indicadores de eficacia, Indicadores de efectividad e Indicadores de calidad. (Departamento Administrativo de Función Pública, 2012)

4. Metodología

Teniendo en cuenta lo estudiado anteriormente y los objetivos planteados en este Proyecto de Grado, se trabajó durante el desarrollo de este Proyecto las actividades planteadas en la Tabla 5 según cada etapa definida.

Tabla 5*Metodología del Proyecto – Parte I*

Etapas	Actividades
Diagnóstico del proceso de Gestión Humana	Se realiza un diagnóstico para conocer el estado actual del proceso, se lleva a cabo en ocho etapas: Revisión conceptual y construcción del marco teórico, revisión documental, análisis preliminar de la organización, caracterización del personal, análisis de información, instrumento de evaluación de cumplimiento y entrevista. Con lo anterior se obtiene un análisis de los subprocesos de la unidad para formular el plan de mejoramiento.
Plan de mejoramiento	Con los resultados obtenidos a partir del diagnóstico se realiza un plan para dar soluciones a las problemáticas encontradas. Este plan de mejoramiento será presentado a la líder de la unidad para evaluar las posibles mejoras que se pueden implementar.
Selección de mejoras	De acuerdo con una reunión con la líder de la unidad de gestión humana, se plantean las propuestas de mejora y se deciden de acuerdo con las prioridades y recursos las apropiadas. Con lo anterior, se comienza la implementación de las mejoras.

Tabla 6*Metodología del Proyecto – Parte 2*

Etapas	Actividades
Implementación plan de mejoramiento	El plan de mejoramiento a implementar consiste en el acordado con la líder de la unidad, las actividades de mejora propuestas son: 1) Actualización manual de funciones de las unidades críticas, 2) Reestructuración e implementación modelo de inducción, reinducción y entrenamiento, 3) Actualización evaluación de desempeño, 4) Diseño e implementación modelo de onboarding 5) Actualización de formación E-learning,
Actualización e implementación sistema de indicadores	Se implementa un sistema de indicadores actualizado de gestión para cada subproceso que sirva de referencia para el control y medición del comportamiento de la unidad.[1] Dentro de la unidad de Gestión Humana se manejan los siguientes indicadores: 1) Indicador de rotación, 2) Indicador de control de gastos, 3) Indicador de cumplimiento del plan de capacitación y formación, 4) Indicador de bienestar organizacional, 5) Indicador de accidentalidad; se observa que estos indicadores son los que necesitan actualización y se propone la implementación del indicador de cobertura de población que busca medir el alcance de los planes que se realizan en el proceso, y el indicador de resultados de evaluaciones de desempeño que refleje el desempeño que están teniendo los colaboradores mes a mes.
Socialización de las mejoras con el equipo	Se cita reunión para socializar las actividades realizadas y los resultados obtenidos al implementar el plan.

5. Diagnóstico al proceso de Gestión Humana en Cajasan

El diagnóstico organizacional es el estudio que se encarga de evaluar la situación de la empresa, e identificar sus principales falencias e incluso sus fortalezas, con el fin de tomar las acciones necesarias para superarlas o potencializarlas, según corresponda.

De este modo, se realiza un diagnóstico del proceso de gestión del talento humano con el fin de analizar los subprocesos e identificar las oportunidades de mejora. Para ello, se tienen en cuenta los subprocesos mencionados en el texto Gestión del Talento Humano escrito por Idalberto Chiavenato (2011), así como en el libro Administración de Recursos Humanos de Gary Dessler y Ricardo Varela (2011).

5.1 Metodología del diagnóstico

La metodología se basa en un estudio tipo Investigación-acción, pues este se distingue porque emprende un propósito práctico destinado al cambio, implica una intervención y apunta al mejoramiento teniendo un enfoque aplicado que también puede calificarse de experimental. (Blaxter, Hughes, & Tight, 2000).

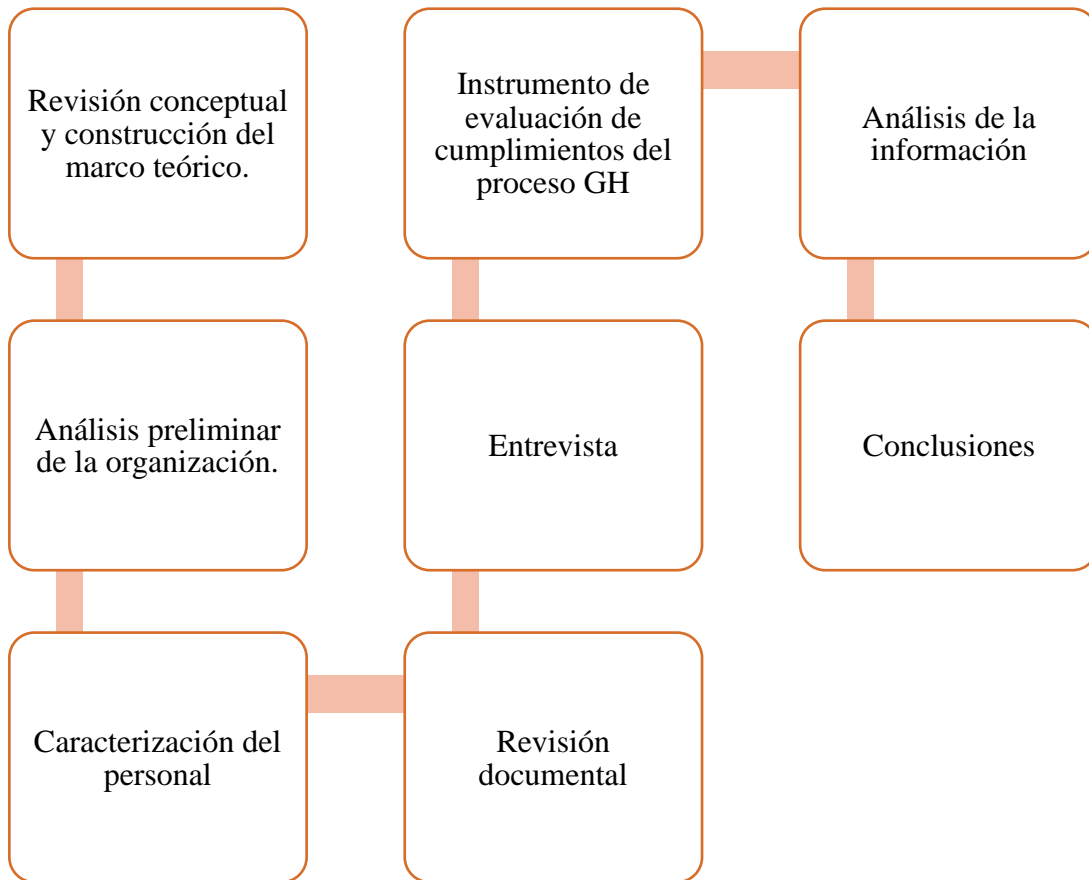
Por lo tanto, el proceso a llevar a cabo para realizar un diagnóstico del proceso de gestión humana de la organización Cajasan, se procede a reunir la información necesaria con el fin de analizar los subprocesos y encontrar oportunidades de mejora. Los subprocesos en la base teórica son los definidos por Chiavenato, pero estos se reúnen en los ocho subprocesos que ha establecido Cajasan en la unidad de gestión humana, los cuales se trabajaron en este trabajo, estos son: Planeación estratégica, selección de personal, remuneración, atracción y retención, gestión de cambio, cultura y clima, seguridad y salud en el trabajo, gestión laboral, desarrollo de personal y

gestión de resultados y mejoramiento.

A continuación, se observa la metodología utilizada en el diagnóstico para obtener la información y análisis necesario. Ver figura 6.

Figura 6

Metodología para el Diagnóstico



5.2 Desarrollo del diagnóstico

5.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco de teórico

Se hizo una búsqueda y revisión literaria de trabajos de grado de pregrado culminados en esta modalidad y de libros para tener información y base teórico-práctica sobre la gestión del talento humano.

Como fundamento teórico tenemos el libro de Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, el cual trae un enfoque actualizado de la gestión humana desde su panorama general a sus procesos en específico. El texto Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). Administración de recursos humanos. Cengage Learning como base para analizar la unidad y formular una estrategia.

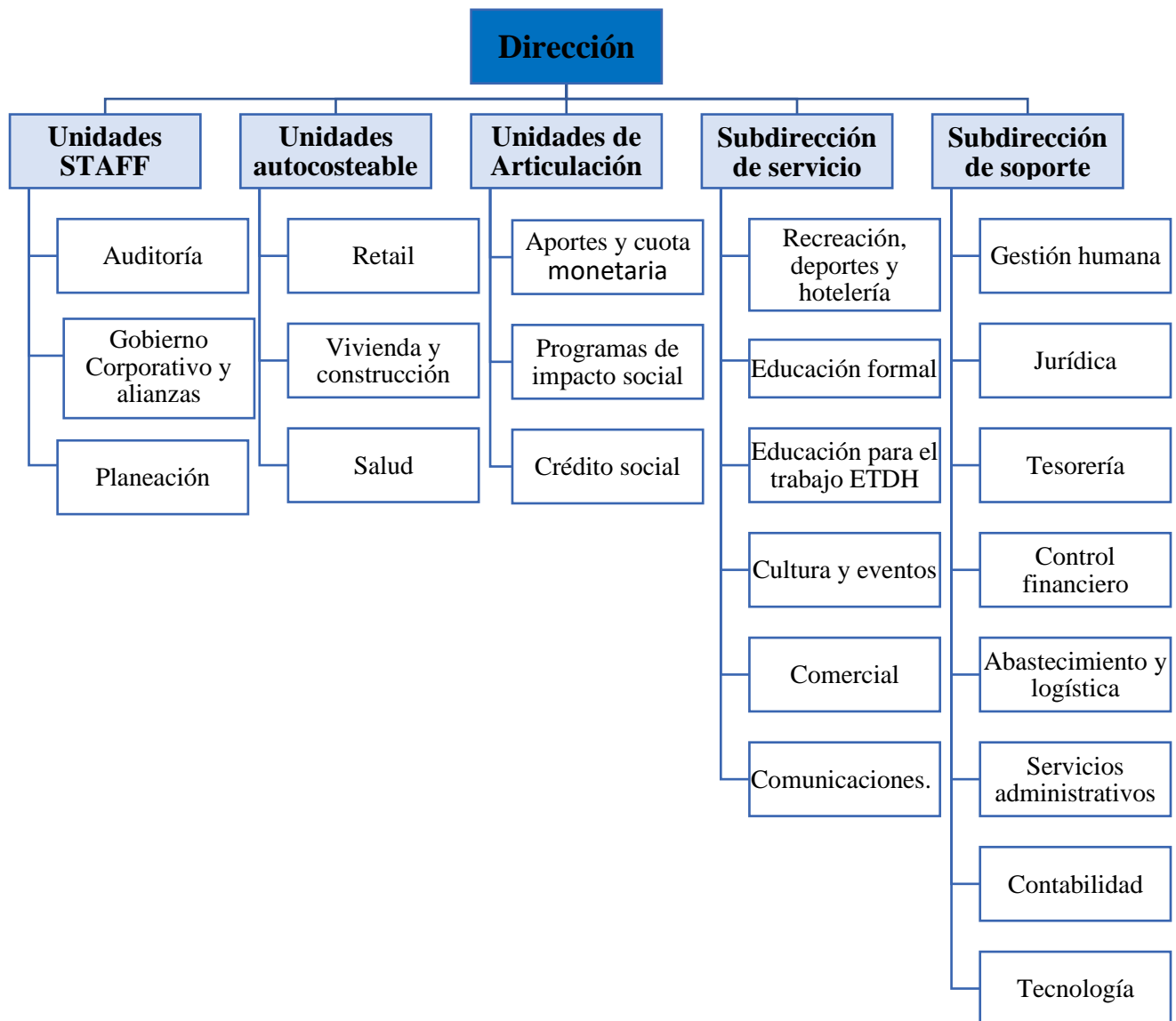
Además, el libro Alles, M. A. (2007). Gestión por competencias: el diccionario. Granica, que nos habla de definiciones importantes y nos presenta un esquema para gestionar el talento humano por competencias. Por último, el texto Reyes, I. F. (2015). Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo. En su fundamento de la felicidad en el trabajo nos contribuye con conceptos y prácticas para su gestión haciéndola parte de la estrategia organizacional y estableciendo como punto principal la gestión de personas.

Finalmente, se tienen en cuenta los cuatro trabajos de grado que se expusieron en el marco de antecedentes los cuales se basaron en diagnosticar y formular un plan de mejoramiento para la gestión del talento humano de distintas empresas, de los cuales nos apoyamos en su diagnóstico y ejecución en distintos temas que se relacionan con el objetivo de nuestro proyecto como la formación de los colaboradores, capacitaciones, evaluación de desempeño, actualización de los perfiles de cargo, inducción e indicadores.

5.2.2 Análisis preliminar a la organización

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

- La organización cuenta con 26 unidades, las cuales están divididas de la siguiente manera en la Figura 7.

Figura 7*Clasificación de las Unidades Organización Caja*

- Para cargos del área administrativa la organización cuenta con un horario de 7:00am a 12:00m y de 1:00pm a 5:00pm de lunes a viernes, sábados de 8:00am a 11:00am. Para cargos de otras áreas se cumplen horarios con turnos rotativos que son determinados según la necesidad.

- La contratación se realiza de manera directa con Cajasan o por medio de temporales como ATS, Enlace y Gente Útil.

- La unidad de gestión humana está conformada por ocho procesos:

1. **Planeación estratégica:** Establecer la gestión de planeación estratégica del capital humano de acuerdo con la cadena de valor, donde se incluya los parámetros a considerar para el alcance y definición de actividades de los compromisos estratégicos.

2. **Selección de personal:** Definir los parámetros para la selección de personal con el fin de cubrir las vacantes existentes en Cajasan garantizando el cumplimiento del perfil establecido para el cargo y dando cumplimiento a las políticas generales para la selección y contratación de personal.

3. **Remuneración, atracción y retención:** Establecer los parámetros que permitan efectuar la liquidación y pago del sistema de seguridad integral y aportes parafiscales de los colaboradores de la organización, entre otros.

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

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

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

7. **Desarrollo de personal:** Lograr un impacto en el mejoramiento de las competencias y habilidades al ingreso de cada uno de los colaboradores ampliando sus conocimientos. Determinar

y evaluar el desempeño del colaborador con base en las competencias propias de su cargo buscando mejorar la eficiencia de los colaboradores en el desarrollo de sus labores.

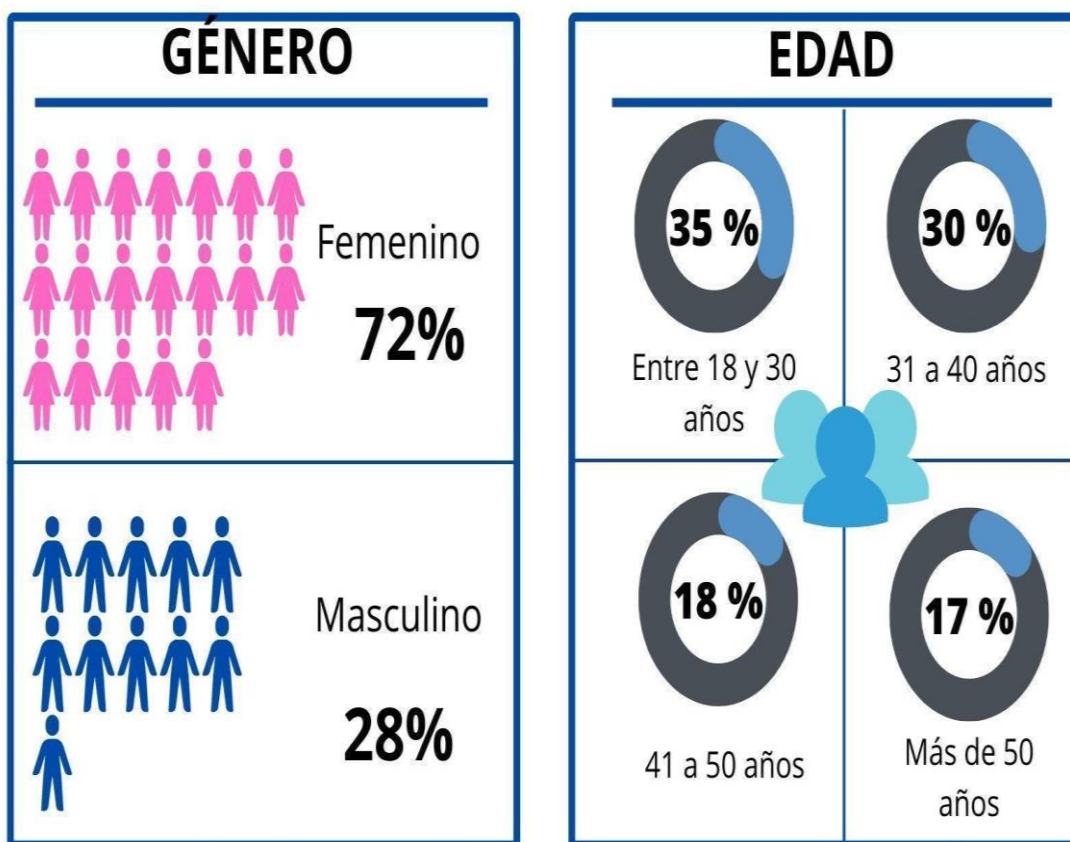
8. **Gestión de resultados y mejoramiento:** Evaluar los procesos, actividades y avances que se realizan dentro de la unidad de Gestión Humana.

5.2.3 Caracterización del personal

En Cajasan se observó que la mayoría de los colaboradores son de género femenino y más del 60% está entre los 18 y 40 años como se observa en la Figura 8.

Figura 8

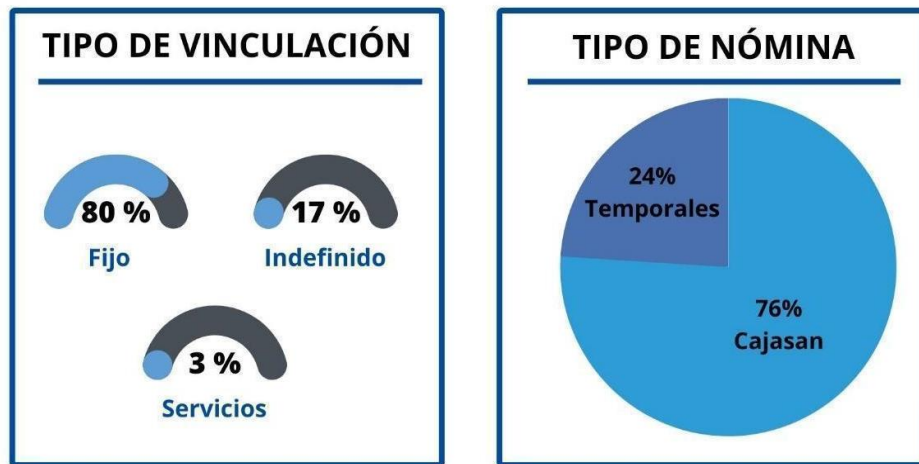
Caracterización colaboradores Cajasan por género y edad



Respecto al tipo de vinculación, la mayoría es tipo fijo con un 80% y el 76% está vinculado directamente con la organización. Ver Figura 9.

Figura 9

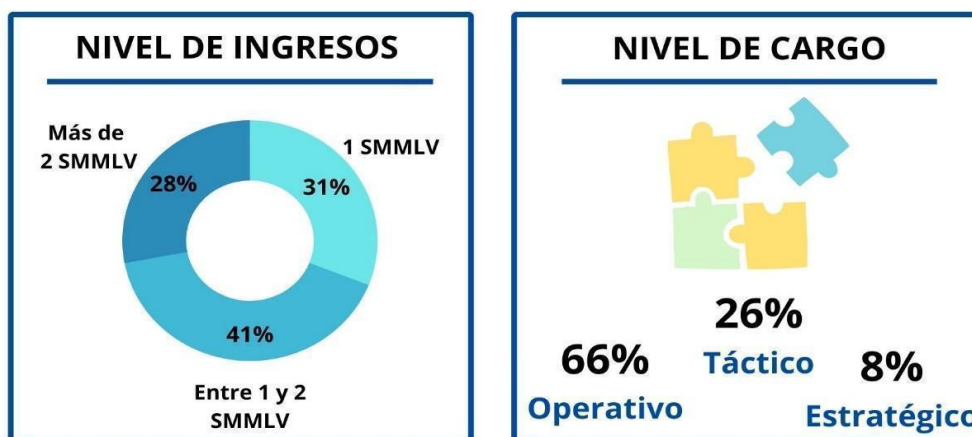
Caracterización colaboradores Cajasan por tipo de vinculación y de nómina



El nivel de ingresos con 1 SMMLV tiene un porcentaje del 31%, seguido por los que ganan entre 1 y 2 SMMLV con un 41% y finalmente, el 28% resultante comprende a los que ganan más de 2 SMMLV. Además, se demostró que la mayoría de los cargos son operativos con un 66% y en menos medida los estratégicos con 8%, esto se puede apreciar en la Figura 10.

Figura 10

Caracterización colaboradores Cajasan por nivel de ingresos y de cargo



Como se mencionó en el planteamiento del problema, Cajasan tiene un significativo nivel de rotación, en la siguiente figura vemos que el 48% de los colaboradores tiene 1 año o menos de

antigüedad como muestra la Figura 11, Pero haciendo la división por Operativos, tácticos y estratégicos vemos que el mayor porcentaje que tiene de antigüedad 1 año o menos son los de soporte operativo con 47% de colaboradores como se observa en la Figura 12, en cambio a nivel táctico se reduce al 20,6% según lo muestra la Figura 13 y estratégico solo 6%, ver Figura 14.

Figura 11

Antigüedad colaboradores Cajasan

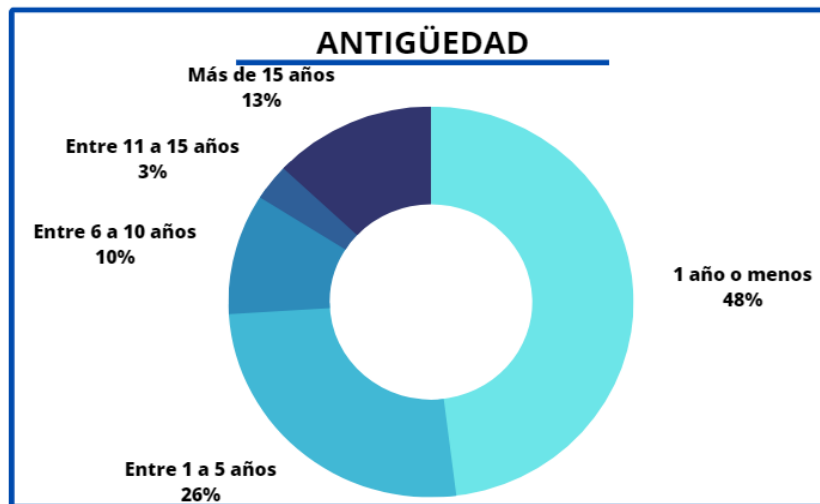


Figura 12

Antigüedad colaboradores nivel de cargo operativo

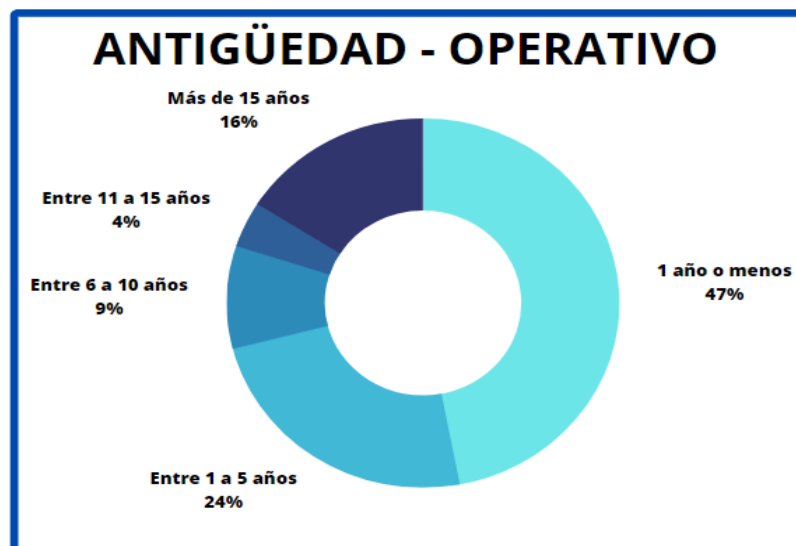


Figura 13

Antigüedad colaboradores nivel de cargo táctico

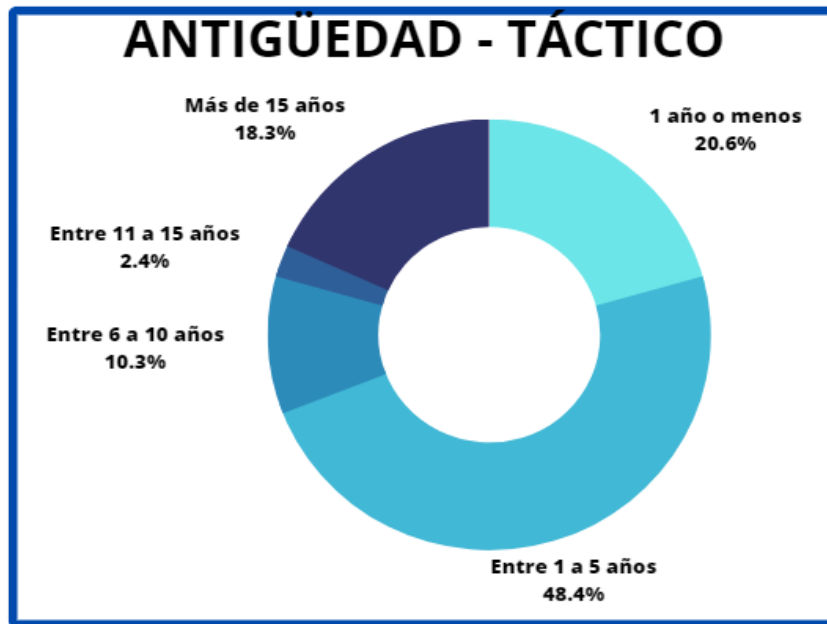
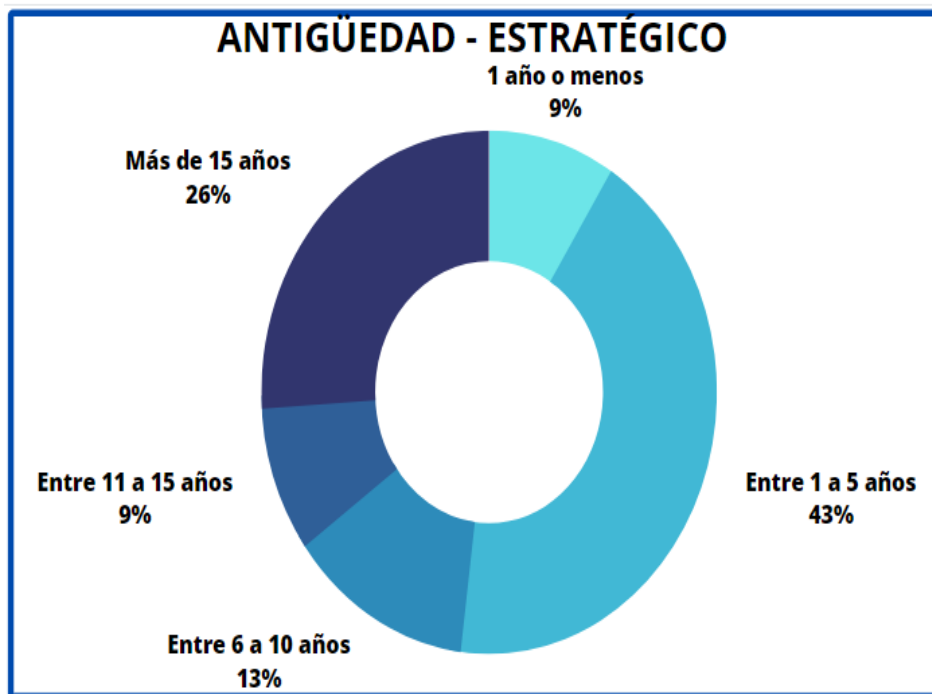


Figura 14

Antigüedad colaboradores nivel de cargo estratégico



Finalmente, en la Tabla 5 se listan las 26 unidades en la que está dividida Cajasan y el porcentaje de colaboradores en cada una de ellas, la educación formal es la que tiene mayor número con 18,2% y el gobierno corporativo es el que tiene menos porcentaje con 0,1%.

Tabla 7

Cantidad porcentual de colaboradores por unidades

Por unidades	%
Abastecimiento y logística	0,90%
Administración y funcionamiento	1,70%
Alianzas y relacionamiento	0,30%
Alimentos y bebidas	1,00%
Aportes y cuota monetaria	3,40%
Auditoría interna	1,20%
Comunicaciones	0,70%
Crédito social	2,00%
Cultura y eventos	4,80%
Educación formal	18,20%
Educación para el trabajo y DH	2,30%
Gestión comercial	8,30%
Gestión financiera	3,90%
Gestión humana	2,10%
Gobierno corporativo	0,10%
Jurídica	0,90%
Planeación y gestión	1,40%
Programas de impacto social	8,20%
Recreación deportes y hotelería	15,00%
Retail	10,50%
Salud	4,90%
Servicios administrativos	3,90%
Subdirección de servicio social	0,50%
Subdirección de soporte estratégico	0,80%
Tecnología	1,70%
Vivienda y construcción	1,30%

5.2.4 Revisión documental

En este paso se hizo una revisión documental por subprocesos.

Tabla 8

Revisión documental de los procesos GPCEH y GSP

Subproceso	Documentación
Gestión de planeación estratégica del capital humano (GPECH)	Formato GH-BDE-M006 manual de políticas de Gestión humana Manual de cadenas de valor DE-GDE-M003: La unidad tiene a cargo 8 subprocesos en la cadena de valor
Gestión de selección de personal (GSP)	Formato acta de compromiso de estudio GH-SPE-F031; Formato adhesión código de ética y buen gobierno y declaración de conflictos de interés GH-SPE-F050; Formato aseguramiento del proceso GH-SPE-F039; Formato carta de oferta laboral GH-SPE-F026; Formato contrato individual de trabajo a término fijo a un año GH-SPE-F011; Formato contrato individual de trabajo a término fijo inferior a un año GH-SPE-F012; Formato contrato individual de trabajo a término indefinido GH-SPE-F008; Formato contrato individual de trabajo por duración de la obra o labor determinada GH-SPE-F034; Formato contrato individual de trabajo por duración de la obra o labor determinada docentes GH-SPE-F018; Formato de entrevista e informe psicológico GH-SPE-F004; Formato declaración régimen excepción GH-SPE-F051; Formato declaración y autorización de tratamiento de datos personales de aspirante a talento humano de cajasán GH-SPE-F020; Formato declaración y autorización de tratamiento de datos personales referenciados del aspirante a talento humano de cajasán GH-SPE-F021; Formato declaratorio de posible conflicto de interés - proceso de selección GH-SPE-F024; Formato entrevista de retiro GH-SPE-F028; Formato funciones, responsabilidades y autoridades del cargo GH-SPE-F016; Formato hoja de vida GH-SPE-F054; Formato identificación de perfiles de cargo gerentes GH-SPE-F013; Formato identificación de perfiles de cargos líderes GH-SPE-F015; Formato identificación de perfiles de cargos operativos GH-SPE-F014; Formato informe de selección del personal GH-SPE-F030; Formato informe de visita familiar GH-SPE-F007; Formato listo de chequeo de selección y contratación por cajasán GH-SPE-F044; Formato lista de verificación de retiro GH-SPE-F027; Formato matriz comparativa de candidatos GH-SPE-F035; Formato para el protocolo de ingreso de un colaborador GH-SPE-F019 ; Formato preselección telefónica GH-SPE-F037; Formato registro brechas colaboradores cajasán GH-SPE-F033; Formato solicitud de personal por turnos GH-SPE-F002; Formato solicitud de talento humano GH-SPE-F001; Formato verificación de referencias GH-SPE-F005

Tabla 9*Revisión documental de los procesos GRAR y GDTH*

Subproceso	Documentación
Gestión de remuneración, atracción y retención (GRAR)	<p>Formato aceptación bonificación corporativa GH-GRA-F005; Formato acta de compromiso retiro parcial de cesantías para compra de vivienda GH-GRA-F008; Formato acta de compromiso retiro parcial de cesantías para emergencia covid-19 GH-GRA-F015; Formato acta fondo de cesantías GH-GRA-F003; Formato autorización para trabajar horas extras GH-GRA-F016; Formato calculo capacidad de endeudamiento colaboradores directos cajasan GH-GRA-F007; Formato envío información de bonificación GH-GRA-F006; Formato lista de chequeo contabilización de nómina, seguridad social, aportes parafiscales, prestaciones sociales legales y extralegales GH-GRA-F045; Formato lista de chequeo liquidación de nómina cajasan GH-GRA-F014; Formato planilla de asistencia turnos - sedes cajasan GH-GRA-F017; Formato registro de trabajo suplementario al finalizar jornada laboral GH-GRA-F012; Formato reporte de encargo y traslado GH-GRA-F011; Formato reporte diario de turnos eventos-ocupación recreación, deportes y hotelería GH-GRA-F001; Formato retiro parcial de cesantías GH-GRA-F009; Formato solicitud de vacaciones GH-GRA-F002; Formato solicitud de vacaciones en dinero GH-GRA-F004</p>
Gestión del desarrollo del talento humano (GDTH)	<p>Formato carta de bienvenida GH-BDE-F012; Formato control entrega mallas de entrenamiento GH-BDE-F004; Formato de evaluación y declaratoria de inducción GH-BDE-F008; Formato de gastos de viaje, gastos de alojamiento y de desplazamiento GH-BDE-F040; Formato eficacia inducción corporativa GH-BDE-F037; Formato evaluación de desempeño institucional nivel estratégico GH-BDE-F015; Formato evaluación de desempeño institucional nivel operativo GH-BDE-F016; Formato evaluación de desempeño institucional nivel táctico con manejo de grupo GH-BDE-F017; Formato evaluación de desempeño institucional nivel táctico sin manejo de grupo GH-BDE-F024; Formato evaluación de desempeño nivel operativo gestión al cliente GH-BDE-F042; Formato evaluación de desempeño nivel táctico con manejo de grupo – comercial GH-BDE-F038; Formato evaluación reinducción corporativa GH-BDE-F009; Formato inducción al cargo GH-BDE-F010; Formato malla de entrenamiento GH-BDE-F011; Formato medición de la eficacia de evento de formación GH-BDE-F014; Formato memorando solicitud de gastos de confianza GH-BDE-F043; Formato plan de formación corporativo GH-BDE-F001; Formato plan de formación unidades GH-BDE-F003; Formato recordatorio funcional GH-BDE-F021; Formato registro de asistencia GH GH-BDE-F006; Formato registro de evaluación desempeño GH-BDE-F034; Formato registro de eventos GH-BDE-F019</p>

Tabla 10*Revisión documental de los procesos de SST*

Subproceso	Documentación
Seguridad y salud en el trabajo (SST)	<p>Formato acta de apertura y cierre de votaciones GH-SST-F001; Formato acta de escrutinio GH-SST-F002; Formato acta de reubicación o readaptación laboral GH-SST-F059; Formato acuerdo de confidencialidad comité de convivencia laboral GH-SST-F040; Formato caracterización de la accidentalidad GH-SST-F006; Formato criterios de SST para contratista y proveedores GH-SST-F057; Formato de auto reporte de condiciones de trabajo y de salud GH-SST-F020; Formato de entrega de recomendaciones y/o restricciones medicas ocupacionales GH-SST-F045; Formato de evaluación de inducción y reinducción de seguridad y salud en el trabajo GH-SST-F004; Formato de evaluación de la eficacia de la inducción y reinducción en SST GH-SST-F051; Formato de identificación, valoración y control de peligros GH-SST-F053; Formato de inspección de atención de emergencia GH-SST-F024; Formato de inspección de botiquín GH-SST-F025 ; Formato de inspección de EPP GH-SST-F026; Formato de inventario de equipos para TSA GH-SST-F033; Formato de investigación de enfermedades laborales GH-SST-F049; Formato de permiso de trabajo seguro en alturas GH-SST-F034; Formato de seguimiento de caracterización laboral GH-SST-F099; Formato entrega de elementos de protección personal GH-SST-F044; Formato hoja de vida de extintores GH-SST-F015; Formato hoja de vida del brigadista GH-SST-F035; Formato inscripción a postulación comité de convivencia laboral – COPASST GH-SST-F041 ; Formato investigación de incidentes y accidentes de trabajo GH-SST-F023; Formato lecciones aprendidas de la accidentalidad GH-SST-F011; Formato matriz de elementos de protección personal GH-SST-F014; Formato matriz de identificación de peligros, evaluación, valoración de los riesgos y determinación de controles GH-SST-F022; Formato matriz de requisitos legales SST GH-SST-F046; Formato plan anual de trabajo SST GH-SST-F056; Formato plan de emergencia GH-SST-F008 ; Formato profesiograma GH-SST-F047; Formato realización de inducción y reinducción en seguridad y salud en el TRABAJO GH-SST-F005; Formato realización de inducción y reinducción en SST para contratistas y proveedores GH-SST-F058; Formato registro de queja comité de convivencia laboral GH-SST-F038; Formato reporte de condiciones peligrosas GH-SST-F021; Formato reposición GH-SST-F048; Formato seguimiento a las medidas de intervención en la priorización de riesgos GH-SST-F055; Formato informe de inspecciones de seguridad GH-SST-F060</p>

Tabla 11*Revisión documental de los procesos de Gestión Laboral*

Subproceso	Documentación
Gestión laboral	Formato acta de renuencia colaborador a suscribir comunicaciones GH-GLA-F016; Formato acuerdo de voluntariedad modalidad trabajo en casa GH-GLA-F008; Formato citación diligencia de versión libre en proceso disciplinario GH-GLA-F012; Formato de citación a descargos y apertura de proceso disciplinario GH-GLA-F003; Formato de descargos GH-GLA-F004; Formato de resolución disciplinaria GH-GLA-F006; Formato llamado de atención GH-GLA-F002; Formato oportunidad de mejora GH-GLA-F001; Formato registro y seguimiento acciones correctivas derivadas de medidas administrativas o sanciones disciplinarias GH-GLA-F007; Formato solicitud medida administrativa o procedimiento disciplinario GH-GLA-F015

Para una mayor descripción de la revisión documental junto con las observaciones por subproceso, ver Apéndice **B**.

5.2.5 Entrevista

Se realizó una entrevista al líder de cada subproceso de la unidad de Gestión Humana, por medio de preguntas abiertas que permitieron identificar el estado en que se encuentra cada uno y de esta manera conocer a profundidad las fallas y aspectos a mejorar. A continuación, se describe el resumen de las entrevistas desarrolladas:

5.2.5.1. Planeación estratégica. El jefe de este proceso expone que la documentación para gestionar cada proceso dentro de la unidad requiere de actualización. También se evidencia la falta de organización con los compromisos y actividades que deberían ejecutarse de acuerdo con un cronograma que se establece, sin embargo, no se ha logrado estabilizar de tal manera que se cumplan a cabalidad los tiempos. Por último, una de las necesidades más importantes es

reestructurar el sistema de indicadores que mide la gestión que realiza la unidad para conocer si se están cumpliendo los objetivos y metas establecidas.

5.2.5.2. Selección de personal. El proceso de selección que incluye también la contratación de personal cumple con una serie de pasos rigurosos para la debida integración de colaboradores a la organización. Dentro de lo que se evidenció existe la necesidad de hacer actualización a la mayoría de documentación con la que cuentan, es importante incluir pruebas más eficientes para aplicar a los aspirantes de acuerdo con las funciones del cargo, de tal manera que midan de forma exhaustiva las capacidades con las que cuenta. También, es relevante establecer una evaluación que mida por períodos si los resultados de la selección están siendo positivos y así mismo los aspectos a mejorar.

5.2.5.3. Remuneración, atracción y retención. Este proceso tiene definida una remuneración, que permite tener claro el monto a recibir de acuerdo con cada cargo, tiene la mayoría de su documentación actualizada donde se especifica según el nivel las condiciones salariales y las obligaciones de ley, así como préstamos a los que tienen acceso los colaboradores, sin embargo, no cuenta con un procedimiento que establezca las condiciones para aumentos de sueldo y se menciona que sería importante implementarlo. En general, el analista expresa que su proceso se encuentra estabilizado y organizado, brindando un buen servicio a cada colaborador y permitiendo que la unidad cumpla con el objetivo establecido dentro del mismo.

5.2.5.4. Gestión de cambio, cultura y clima. La organización cuenta con un plan de bienestar donde el colaborador puede conocer las actividades que se van a realizar en beneficio para él y su familia, entre ellas se mencionan algunas celebraciones como: día de la mujer, día de la madre, del padre, del niño, regalos de navidad para los niños, anchetas, fiesta de aniversario y fiesta de fin de año, etc. Si bien se dan a conocer no siempre se cumple con las fechas establecidas

en la programación o cronograma. En cuanto a la dotación se evidencia la necesidad de implementar un sistema de inventario eficaz que permita llevar un control y una organización para hacer entregas en los tiempos requeridos. Para el tema de clima laboral, se cuenta con la debida evaluación, pero no se toman acciones para estudiar los resultados. Los canales de comunicación son buenos, tienen línea en WhatsApp y de llamadas, que permite enviar información todos los días y así mismo responder oportunamente las inquietudes de los colaboradores.

5.2.5.5. Seguridad y salud en el trabajo. Este proceso cumple con la normativa para actuar frente a casos de accidentes e incidentes, tiene todos los elementos de protección que deben usar los colaboradores según su área de trabajo, y buscan evitar al máximo los riesgos a los que se exponen cada día las personas de cada unidad. A pesar de ello, es importante actualizar la documentación y protocolos de bioseguridad teniendo en cuenta que cada año las necesidades del entorno cambian, así mismo, se hace pertinente trazar un plan riguroso para prevención de enfermedades y accidentes.

5.2.5.6. Gestión laboral. En este proceso se cuenta con documentación actualizada pero no en su totalidad, existe un procedimiento que evidencia los procesos disciplinarios establecidos y que disponen los colaboradores para conocer las normas que deben cumplir dentro de sus roles, así mismo, se cuenta con una escala de faltas y el debido llamado que se debe realizar en caso de cometer una de ellas, se evidencia que es un proceso estable y que busca al máximo que sus colaboradores lleguen a estas instancias.

5.2.5.7. Desarrollo de personal. La organización y la unidad de Gestión humana por medio de este proceso busca brindar no solo a nuevos sino a todos sus colaboradores las herramientas necesarias que les permitan cumplir desde sus puestos de trabajo un servicio completo y que además se sientan a gusto realizando. Ante esto se evidencia la necesidad de

actualizar, mejorar y reestructurar el sistema de inducción, reinducción, formación, entrenamiento y capacitaciones, teniendo en cuenta que no se están observando los resultados esperados. Así mismo, los manuales de funciones no se encuentran actualizados en su totalidad. No se cuenta con una evaluación de desempeño que permita medir realmente la eficacia de las formaciones proporcionadas. No existe un formato para el colaborador que evalúe las inducciones recibidas, no se hace retroalimentación, no se tiene en cuenta la opinión de pares en la evaluación de desempeño, no se toma en cuenta la posición que tiene el colaborador, las herramientas para el aprendizaje con las que cuentan no son las óptimas, se requiere implementar más herramientas tecnológicas, es necesario aplicar estrategias de onboarding. Por último, se evidencia el bajo acercamiento que tiene la organización con el colaborador, donde se conozcan sus necesidades y expectativas.

5.2.5.8. Gestión de resultados y mejoramiento. El líder de este proceso indica que si bien es cierto todos los días se proponen diferentes acciones de mejora para los procesos y para mejorar los planes que se van ejecutando desde cada uno de ellos, no se hace un seguimiento periódico y no se realiza un control de los riesgos, por lo tanto, es importante trazar una mejor gestión de los resultados dentro de la unidad.

5.2.6 Instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de Gestión humana






Para evaluar los subprocesos de la unidad de gestión humana en Cajasan, se utilizó un instrumento de evaluación de cumplimiento (Ver Apéndice C) para hacer un mejor análisis teniendo la información más detallada y medible, la evaluación y resultados se basa en la documentación, la entrevista y colaboración de la líder de la unidad de gestión humana y al líder de cada subproceso.

El instrumento de evaluación está dividido primeramente por los ocho subprocesos de la unidad de gestión humana en Cajasan, a su vez, cada uno se divide en unos ítems los cuales se

clasificaron como se ve en la Figura 15.

Figura 15

Criterio de evaluación por puntuación para el instrumento de evaluación

PUNTAJES PARA CALIFICACIÓN		
Cada ítem se evalúa de acuerdo al siguiente criterio		
4	Se cumple totalmente	
3	Se cumple en alto grado	
2	Se cumple parcialmente	
1	Se encuentra en proceso	
0	No se cumple el proceso	

De acuerdo con el puntaje, el resultado se clasifica en Deficiente, Regular, Aceptable, Bueno o Excelente como muestra la Figura 16, para hacer la anterior clasificación se calcula en porcentaje el total del cumplimiento de cada subproceso como se expone a continuación:

Figura 16

Criterio de evaluación por resultado para el instrumento de evaluación

RESULTADO	V/R %
Excelente	>90%
Bueno	> 75% ≤ 90%
Aceptable	> 50% ≤ 75%
Regular	> 25% ≤ 50%
Deficiente	≤ 25%

Los resultados están expuestos en la Figura 17.

Figura 17

Resultados por subprocesos del instrumento de evaluación



En la figura 17 se evidencia el nivel de cumplimiento por subproceso en orden descendente, observando que el subproceso de gestión laboral tiene el nivel de cumplimiento más alto, siendo el único que obtuvo el resultado de Bueno con 85% de nivel de cumplimiento, los subprocesos de seguridad y salud en el trabajo, gestión de cambio, cultura y clima, remuneración, atracción y retención, gestión de resultados y mejoramiento, planeación estratégica y selección de personal obtuvieron resultado Aceptable estando en un nivel de cumplimiento de 57,1%, 62,5%, 66,7%, 68%, 69,4% y 70,8% respectivamente y finalmente, el subproceso de Desarrollo de personal queda en última posición con un resultado regular en 47,5%.

Para establecer el porcentaje total del proceso de Gestión humana se toma el promedio incluyendo todos los subprocesos, teniendo en cuenta que tienen la misma relevancia dentro del proceso en total. Los resultados en la Figura 17.

Tabla 12*Cumplimiento del Proceso de Gestión humana Cajasan*

Subproceso	% Cumplimiento
Gestión laboral	85%
Seguridad y salud en el trabajo	70,80%
Gestión de cambio, cultura y clima	69,40%
Remuneración, atracción y retención	68%
Gestión de resultados y mejoramiento	66,70%
Planeación estratégica	62,50%
Selección de personal	57,10%
Desarrollo de personal	47,50%
% Cumplimiento Gestión humana	66%

Con lo anterior, el porcentaje de cumplimiento de todo el proceso es de 66%, un proceso Aceptable según el criterio de evaluación aplicado. El subproceso más crítico fue el de Desarrollo de personal porque es el que tuvo menos nivel de cumplimiento con 47,5% y el único que dio un resultado Regular.

5.2.7 Análisis de la información

Tabla 13*Análisis de la información del subproceso Gestión Laboral*

Subproceso	Observaciones
Gestión Laboral	Para los meses de noviembre y diciembre se realizaron: <ul style="list-style-type: none"> - 19 casos de medidas administrativas y procesos disciplinarios entre los que se incluyen oportunidades de mejora y llamados de atención. - 3 actas de comité de convivencia - 6 informes de subdirección con temas de la unidad - 4 retiros de pensionados - Se otorgaron 12 permisos sindicales

Tabla 14*Análisis de la información de los subprocesos SST, GCCC, RAR*

Subproceso	Observaciones
Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)	<p>Durante los meses de noviembre y Diciembre:</p> <p>Se realizó batería de riesgos a todos los colaboradores.</p> <p>Se presentó el accidente laboral de 1 colaborador en el que se respondió según la normativa</p> <p>Se efectuó un simulacro de salvamento acuático a 4 colaboradores.</p>
Gestión de Cambio, Cultura y Clima (GCCC)	<p>En los meses de noviembre y diciembre, se realizaron las siguientes actividades:</p> <p>Entrega de anchetas, regalos para los niños, fiesta de fin de año y fiesta con pensionados.</p> <p>Se otorgaron 13 créditos por concepto de calamidad, 11 de la línea de tecnología, 1 para vivienda, 1 de estudio según el plan de beneficios que se brinda a los colaboradores.</p> <p>Se facilitaron 12 permisos por motivo de calamidad</p> <p>Se aplicó encuesta de retiro al 58% de los colaboradores, identificando que los principales motivos fueron la desmotivación y sobrecarga laboral.</p> <p>No se realizan evaluaciones de clima laboral</p>
Remuneración, Atracción y Retención (RAR)	<p>En los meses de noviembre y diciembre se hizo pago de nómina sin novedades.</p> <p>Se recibieron 33 solicitudes para créditos, 20 en el mes de noviembre y 13 el mes de diciembre.</p> <p>El indicador de cartera de incapacidades, el cual tiene como meta estar por debajo del 50%, obtuvo un índice en noviembre de 18,27% y cerró en diciembre con 12,64% estando por debajo de la meta establecida, siendo muy positivo para este proceso.</p>

Tabla 15*Análisis de la información de los subprocesos GRM, PE, SP*

Subproceso	Observaciones
Gestión de Resultados y Mejoramiento (GRM)	De manera trimestral se debe diseñar 1 acción de mejora, 1 acción de riesgo y 1 correctiva, teniendo en cuenta lo anterior, en el mes de diciembre se revisó que los subprocesos de la unidad hayan trabajado en estas acciones.
Planeación Estratégica (PE)	Este subproceso plantea 1 iniciativa y 2 compromisos estratégicos que se deben cumplir. En el mes de diciembre se calificaron de acuerdo con los resultados que cada subproceso presenta a la líder de la unidad. El cumplimiento del cronograma se cumplió en un 70%.
Selección de Personal (SP)	<p>Para los meses de noviembre y diciembre:</p> <p>Se hizo la contratación de 57 colaboradores, 19 en noviembre y 38 en diciembre.</p> <p>En noviembre se recibieron 22 solicitudes de vacantes y en diciembre fueron 29 para un total de 51, de las cuales se cubrió el 80%.</p> <p>Los datos del Índice de rotación fueron: 3,07% diciembre con 24 retiros voluntarios y en noviembre: 1,79% con 19 personas retiradas.</p> <p>Este subproceso no cuenta con un banco de hojas de vida, la selección se hace teniendo en cuenta los curriculums que llegan directamente al correo y una búsqueda en diferentes plataformas.</p> <p>No se realiza una evaluación del proceso de selección</p>

Tabla 16*Análisis de la información de los subprocesos de desarrollo de personal*

Subproceso	Observaciones
Desarrollo de personal	<p>Según la información recolectada se conoció que en los meses de noviembre y diciembre se realizaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentro de constructores: Dirigida a 17 colaboradores 2. Inducción corporativa: 29 colaboradores 3. Inducción a cajeros: 9 colaboradores 4. Mallas de entrenamiento: 13 colaboradores 5. Taller de gestión del cambio: 10 personas <p>Sin embargo, es importante aclarar que no se cumplió con el cronograma y las fechas establecidas para la realización de las mismas, por lo tanto, no se cumplió con la debida asistencia a las actividades.</p> <p>La encuesta PERMA para el año 2022 obtuvo una puntuación de 8,53.</p> <p>La evaluación de desempeño se aplicó al 100% de los colaboradores como requisito para la renovación de su contrato.</p> <p>En diciembre se implementó la encuesta employeeed experience por parte de la academia de crecimiento consciente y se destaca que para los colaboradores el proceso de Incorporación es un punto de dolor, la importancia para ellos es de 81% y su experiencia solo del 60%. Además, los colaboradores señalan que el proceso de inducción es importante en una puntuación de 4,85/5.</p>

5.2.8 Conclusiones del diagnóstico

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la información recolectada a partir de la revisión documental, entrevistas y el instrumento de evaluación aplicado.

- Se realizó el diagnóstico de las unidades que requieren actualización de manuales de funciones para los cuales se debe realizar los siguientes ajustes: Mejoramiento del diseño, ajuste de los roles, personas a cargo, funciones y responsabilidades específicas del rol, funciones y responsabilidades transversales al cargo, estructura organizacional, revisión de educación y formación. Las unidades priorizadas para actualización son: Vivienda y construcción con 4 cargos, Aportes y cuota monetaria con 12 cargos, Programas de impacto social con 26 cargos, Crédito

Social con 6 cargos, Educación formal con 17 cargos, Educación para el trabajo y Desarrollo Humano o por sus siglas ETDH con 10 cargos, Comercial con 18 cargos y Cultura y eventos con 11 cargos. En total se requiere la actualización de 104 cargos existentes. Es importante resaltar que estos son los cargos que se tienen consignados dentro de cada unidad desde la última revisión que se hizo a los manuales en el año 2018, teniendo en cuenta el tiempo y cambios que se han dado dentro de la organización algunas de las unidades van a requerir la creación de nuevos cargos.

- La falta de actualización de los manuales ha dificultado la definición y búsqueda de los perfiles haciendo que se contrate al personal no idóneo para el cargo y aumentando los índices de rotación, además se dificulta la inducción al cargo ya que el colaborador no conoce cuáles son sus funciones exactamente.

- El sistema de indicadores existente requiere actualización e implementación de un modelo que mida y cuantifique de forma efectiva la gestión planificación y desempeño, que permita obtener un informe que evidencie el cumplimiento de los objetivos planteados previamente dentro de la unidad de Gestión humana.

- El análisis de la evaluación de cumplimiento a cada proceso de la unidad de gestión humana arroja un resultado Aceptable con un porcentaje del 66% de cumplimiento, reflejando las oportunidades de mejora dentro de cada proceso.

- Con el instrumento de evaluación aplicado a la unidad de gestión humana se detectó que el proceso más crítico es Desarrollo de personal siendo Regular con un porcentaje del 44,5% de cumplimiento. Se considera que es porque no existe un procedimiento eficaz para la incorporación de los nuevos colaboradores que facilite la adaptación al nuevo cargo y equipo de trabajo tal manera que se sientan familiarizados con la organización.

- Según los resultados de la encuesta Employee Experience aplicada a cada colaborador se

encontró un punto de dolor en la inducción recibida al recibir su nuevo puesto de trabajo, así como la falta de motivación, desconocimiento de los procesos internos y de las funciones de cada rol. En consecuencia, nace la necesidad de reestructurar los modelos de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitaciones no solo para nuevos sino para todos los colaboradores. Se propone diseñar un modelo de onboarding completo con el material adecuado que permita dar seguimiento desde la llegada del nuevo colaborador hasta que se adapte completamente.

- Cajasan cuenta con una plataforma E-learning para el proceso de inducción en el que según el cargo del colaborador se le asignan unos cursos, pero se torna tediosa y obsoleta generando que el colaborador pierda la motivación de terminarlos en su totalidad e incluso de iniciarlos. Por lo tanto, se hace necesaria una revisión y actualización, para crear una plataforma dinámica, interactiva y lúdica que genere en los colaboradores una experiencia positiva conociendo la organización e impulsando el uso de las herramientas y recursos electrónicos.

- La evaluación de desempeño se aplica como requisito para la renovación de contrato, sin embargo, no se realiza una evaluación donde el colaborador reciba retroalimentación de tal manera que le permita conocer los puntos claves a mejorar. Por tal motivo, la evaluación que se está aplicando actualmente es subjetiva, pues el colaborador no conoce los aspectos a mejorar antes de la evaluación del siguiente periodo, es necesario actualizar y rediseñarla de tal manera que se involucre a todas las personas relacionadas con el cargo.


- Los subprocesos con mayor nivel de cumplimiento son Gestión laboral y Seguridad y salud en el trabajo con un nivel de 85% y 70,8% respectivamente, pero se reitera que existe falta de documentación.

6. Formulación del plan de mejoramiento

Al concluir el Diagnóstico se detectan las falencias en la Unidad de Gestión Humana, indicando un punto más crítico que otros, por lo tanto, es necesario empezar a implementar acciones de mejora que permitan mejorar la gestión en la Organización. Así entonces se han formulado diversas propuestas de mejora teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico anterior y seguidamente se presentan a la Líder de la Unidad para tener un concepto favorable de las mismas y poder aplicarlas. Según lo anterior, en la figura 18, se definen los problemas más críticos identificados y la propuesta de mejora correspondiente. Cabe resaltar que la ejecución de cada propuesta es el resultado del trabajo en equipo entre las practicantes y la tutora asignada por parte de la Unidad, quien ha mostrado gran disposición para participar en el diseño e implementación de estas.

Finalmente, se ha señalado que el proyecto se enfocará en el subproceso de Desarrollo ya que ha mostrado ser el más crítico según el Diagnóstico y la Líder ha expuesto esta necesidad y un gran interés por mejorarlo.

Figura 18*Plan de mejoramiento para Gestión Humana de la Organización Cajasan*

Plan de mejoramiento para Gestión Humana de la Organización Cajasan			
Elaboró	Dianeth Morales y Yurley Anaya	Supervisó	Wendy Nathalia Mantilla
Subproceso	Problemas identificados	Propuesta de mejora	Concepto por parte de la empresa
Desarrollo del Personal	Falta de actualización en los Manuales de Perfiles de Cargo lo que dificulta la definición y búsqueda de los perfiles idóneos.	Actualización del diseño del formato de los Manuales de Perfiles de Cargo	Aprobado
		Actualización de Manuales de Perfiles de Cargo de unidades priorizadas a Nivel Operativo	Aplazado
		Actualización de Manuales de Perfiles de Cargo de unidades priorizadas a Nivel Táctico y Estratégico	Aprobado
Selección de Personal	No se cuenta con evaluación para el proceso de Selección.	Diseño de la evaluación de Selección de Personal	Negado
Desarrollo del Personal	Falta de actualización de la Evaluación de Desempeño, no está bien definida según el nivel de Cargo.	Actualización de la Evaluación de Desempeño definida por competencias según el nivel del cargo.	Aprobado
	Los colaboradores no completan la formación E-learning	Revisión y propuesta de Actualización del Aula Virtual.	Aprobado
	Punto de dolor según la encuesta Employee Experience en el proceso de Inducción,	Propuesta de Modelo Onboarding y reestructuración del Proceso de Inducción y Reinducción.	Aprobado
	Procesos con falta de indicadores	Actualización del sistema de Indicadores	Aprobado

7. Implementación

7.1 Manuales de funciones

La reestructuración de los manuales de funciones se llevó a cabo mediante un proceso que involucró la participación de todos los colaboradores, incluyendo aquellos en roles estratégicos, tácticos y operativos, también se diseñó una herramienta denominada “ROLES Y FUNCIONES” con el propósito de facilitar el proceso y garantizar un seguimiento constante y efectivo de las responsabilidades y actividades. Cabe destacar la importancia de mantener los manuales de perfiles de cargos siempre actualizados, ya que este desempeña un papel fundamental en la selección de personal altamente calificado para la organización. Además, enfatiza de manera precisa las funciones que deben desempeñar los colaboradores, lo que evita la realización de tareas que no están dentro del ámbito competencial de un cargo. Esto aborda una problemática identificada durante el diagnóstico. Además, contribuye a optimizar la comunicación tanto a nivel organizacional como entre el personal, al proporcionar claridad en las responsabilidades de cada puesto.

7.1.1 Revisión

Para iniciar la actividad se recopiló en un documento de Excel toda la información de los cargos existentes por unidad, con el objetivo de verificar los cargos que tenían sus manuales correctamente, aquellos que estaban desactualizados y conocer los nuevos cargos creados que no contaban con su respectivo manual. Ver Apéndice **D**.

Se recopilaron todas las funciones de los manuales existentes cargo por cargo para poder unificarlos

7.1.2 Herramienta

La herramienta “ROLES Y FUNCIONES” es un instrumento creado por la unidad de Tecnología de cajasan para facilitar el manejo de la actividad de actualización de funciones. Se creó para que cada colaborador tuviera acceso por medio de su usuario a las funciones que estaban asignadas a su cargo. Esta herramienta se alimenta por medio de archivos planos creados en Excel que se cargan directamente para darle su funcionamiento. Utilizando el diagnóstico se hallaron los lazos por medio de los cuales se crean los archivos planos que permitieron el funcionamiento completo de la herramienta. El ejercicio se hizo teniendo en cuenta lo siguiente: Código y nombre de la unidad, código y nombre del rol, tipo de función (específica y transversal) y detalle de las funciones como se puede visualizar en el Apéndice E.

7.1.3 Socialización y aplicación

Después de tener toda la información recopilada en el documento de Excel se continuó a actualizar toda la información en la herramienta, para de esta manera poder iniciar la actualización de las funciones. Se proporcionó a cada colaborador un acceso mediante un usuario y contraseña. Su tarea consistía en revisar y validar las funciones correspondientes a sus tareas actuales, marcando como aprobadas aquellas que estaban en línea con sus responsabilidades presentes, y rechazando las que ya no formaban parte de sus tareas. Además, se les brindó la posibilidad de complementarlas, incluyendo funciones que desempeñan pero que no estaban reflejadas en los manuales, y detallando las actividades específicas necesarias para llevar a cabo cada función en particular. Para entender mejor toda esta información se hizo socialización con todos los colaboradores por cada unidad explicando y dando a conocer toda la actividad a realizar, además se hizo un instructivo donde se explicaba el paso a paso y también tenían la posibilidad de reunirse

presencial o virtual para recibir asesoría personalizada. Para conocer el manejo de la herramienta Roles y Funciones, ver Apéndice **F**.

7.1.4 Realización de manuales

7.1.4.1. Formato. También se llevó a cabo el diseño de un nuevo formato y la revisión detallada de la información contenida en los formatos de manuales de funciones existentes en la empresa, revelando que algunos cargos carecían de detalles específicos. Esto generaba situaciones en las que los empleados llevaban a cabo tareas que no estaban claramente asignadas a sus respectivos cargos, lo que resultaba en una superposición de funciones, Teniendo en cuenta esto se plantearon los manuales de acuerdo con el nivel del cargo, estratégicos, tácticos y operativos. Dado lo anterior se dejó planteado el orden de los manuales de la siguiente manera: Identificación del cargo, cadena de valor de la unidad, misión del cargo, funciones y responsabilidades del rol, funciones y responsabilidades transversales al cargo, autoridades del cargo, responsabilidad por relaciones, comités, informes claves de gestión, condiciones especiales de seguridad y salud en el trabajo, perfil ocupacional por competencias. Ver Apéndice **G** para el manual propuesto a nivel operativo, Apéndice **H** de nivel táctico y Apéndice **I** es el manual propuesto para nivel Estratégico.

7.1.4.2. Funciones. Una vez se validó que los colaboradores actualizaron sus funciones completamente en la herramienta se descargó el Excel. Ver Apéndice **J**. Luego, se procede a analizar y dar validación por medio de la siguiente matriz observada en la Figura 19 que permite contrastar las funciones existentes con las nuevas propuestas generadas por el colaborador, para visualizar mejor la matriz, ver Apéndice **K**.

Funciones Rol actual: Funciones en los manuales actuales

Funciones Rol propuesto/añadidas/eliminadas/modificadas: Funciones arrojadas por la herramienta

Figura 19*Matriz de Validación de Funciones*

EDUCACION FORMAL		
Cargo Actual: COORDINADOR EDUCATIVO NIVEL II	Rol Actual: COORDINADOR EDUCATIVO SERVICIO ESCOLAR	Salario Actual:
Misión del rol propuesto	Coordinar, administrar y controlar la preparación y presentación de los alimentos y bebidas que piden los clientes, teniendo en cuenta la normatividad vigente, con el fin de asegurar que los alimentos y bebidas cumplan con los estándares de calidad establecidos.	
Cargo Propuesto: COORDINADOR EDUCATIVO NIVEL I	Rol Propuesto: COORDINADOR EDUCATIVO SERVICIO ESCOLAR	Salario Propuesto:
Misión del rol propuesto	Coordinar, planificar y controlar la organización de los servicios complementarios en sus diferentes productos cumpliendo con los estándares de calidad para ofrecer un servicio a la comunidad educativa y afiliados en general	
Funciones Rol actual	Funciones Rol propuesto	Observaciones
N/A	Realizar la planificación táctica y estratégica de las líneas de Restaurante Escolar y Servicios escolares complementarios del negocio de educación formal de forma Anual.	Se mantiene
N/A	Planeación del servicio de restaurante escolar para los 4 tiempos del colegio Lagos y los 3 tiempos del preescolar Colonitas y 3 tiempos del preescolar Pinocho desde el centro de producción de alimentos escolares en Lagos	No se mantiene (Es actividad de fila 7)
N/A	Realizar análisis del mercado actual a través de Bench identificando segmentos del mercado donde se puede ofertar el servicio de programas complementarios	No se mantiene (Es actividad de fila 7)
Coordinar, administrar y controlar la preparación y presentación de los alimentos y bebidas que piden los clientes.	Planear y garantizar la ejecución del servicio con todos sus componentes y logística del restaurante escolar cumpliendo los estándares de calidad en el alistamiento, producción, presentación y venta de la alimentación escolar	Se mantiene

Observaciones: Se elimina si el colaborador no la realiza, se modifica si el colaborador propuso mejorar la función, se mantiene si el colaborador validó que está correcta la función.

Nota: Es importante resaltar que las actividades conllevan a cumplir la función, por lo tanto, si el colaborador escribió una actividad como función no se mantiene.

Después de cumplir todos los pasos anteriores se crearon los nuevos manuales para cada unidad con el formato y la información actualizada.

7.2 Actualización de formación E-learning

7.2.1 Revisión del aula virtual

La revisión se realizó entrando a cada curso del aula virtual y evaluando la información que cada uno de ellos contenía para dar un diagnóstico del estado actual, lo anterior se resumió en un informe detallado en Word donde después de analizar cada curso se llegó a unas conclusiones que sirvieron de base para proponer la forma en la que se iba a realizar la actualización por medio de un nuevo esquema de formación. Adicionalmente, una de las necesidades fue desarrollar un curso para la unidad de Gestión humana ya que se detectó en la revisión que no existía uno. Como prueba de lo anterior se puede ver el Apéndice L.

7.2.2 Esquema de formación

El esquema de formación se inició definiendo el objetivo del aula virtual y la nueva forma de aplicación de los cursos entendiendo que cada curso se divide por módulos, según la información que contiene. Por lo anterior, se propuso dos opciones de organización para cada módulo.

Opción 1: Presentación, video y evaluación

Opción 2: Presentación, actividad interactiva y evaluación

Para ampliar la información del esquema de formación se definió cada elemento y se dejó una guía con todos los parámetros y herramientas que se podían utilizar. Ver Apéndice **M**.

Seguidamente se compartió este esquema de formación con los líderes de cada unidad solicitando actualizar la información contenida en el aula siguiendo la ruta propuesta. Lo anterior se gestionó vía correo electrónico compartiendo la información actual, el documento guía y una fecha límite para entregar el nuevo documento, además, se agendó una reunión para resolver dudas e inquietudes del proceso.

A pesar de los recordatorios constantes y la insistencia en la importancia de cumplir con la fecha límite de entrega por parte de cada unidad, al llegar la fecha estipulada, solo dos unidades habían enviado su información a tiempo. Ante esta situación, se tomó la decisión de extender el plazo de entrega acordado. Sin embargo, solo fue posible recibir la información de cinco unidades en total. Este contratiempo resultó en un retraso significativo en el proceso, impidiendo su cumplimiento.

7.2.3 Actualización de los cursos

Uno de los pasos a seguir fue solicitar a la unidad de tecnología la cual controla el aula virtual, el apoyo para modificar los cursos, de esta manera se planteó junto con ellos los

lineamientos necesarios para aplicar la propuesta interactiva teniendo en cuenta que la plataforma tiene unos parámetros que se deben cumplir.

Siguiendo los parámetros establecidos, se procedió a la creación del curso de Gestión Humana que se denominó “Smart People” y se compartió a la Unidad de Tecnología la información necesaria para desarrollar la actividad interactiva con las unidades que cumplieron con la entrega de información dentro del plazo establecido. A continuación, se anexa evidencia del nuevo curso por medio de capturas y se hace la salvedad de que la actividad interactiva quedó en gestión. Ver Apéndice N.

7.3 Onboarding

El modelo de onboarding planteado se divide en 3 fases

7.3.1 Fase previa:

Al conocer que un nuevo colaborador ingresará a la organización, se propone dar un mensaje de bienvenida por medio de correo electrónico y unas cortas indicaciones para tener en cuenta para su primer día, como: nombre específico del cargo que va a desempeñar, nombre del jefe inmediato, unidad de la que hará parte, hora de llegada etc.

Además, un proceso importante es escoger un mentor dentro del equipo de trabajo que favorecerá la incorporación del nuevo colaborador generando confianza, facilitando la información, hará acompañamiento y será una guía en la integración del colaborador con su equipo de trabajo.

7.3.2 Primer día

Esta fase es muy importante porque es la oportunidad para que el nuevo colaborador genere desde el inicio conexión con el equipo, sentido de pertenencia, alineación con la cultura organizacional y pueda contribuir de manera productiva y rápida a las metas de la organización.

Por lo anterior, se recomienda;

- Hacer una presentación y video interactivo donde se presente la estructura organizacional, los valores corporativos, beneficios como colaborador, las competencias y los objetivos establecidos,

- Que cada compañero del equipo de trabajo se presente y dé la bienvenida al nuevo colaborador, adicional a esto, se haga una actividad de integración para acoger dinámicamente al colaborador.

- Hacer un recorrido por las instalaciones brindando información sobre los beneficios a los que tiene acceso y las actividades que se realizan en cada unidad.

- Dar un kit de bienvenida que puede componerse de una agenda y lapicero corporativo o elementos que sean útiles en el desarrollo de su trabajo, el objetivo también es integrar efectivamente a la cultura corporativa de la compañía.

- Hacer una entrega oficial del puesto y herramientas de trabajo al nuevo colaborador, lo anterior no solo es mostrar el puesto de trabajo sino enseñarle los recursos que tiene a disposición como la Intranet, Eureka y todas las aplicaciones en conjunto que se manejan entre las unidades.

- Presentar al mentor que se ha escogido previamente quien hará el acompañamiento en este proceso de incorporación del nuevo colaborador.

Es normal que en el nuevo colaborador exista el temor e incertidumbre de las tareas y objetivos que debe cumplir, por lo tanto, es importante que el jefe inmediato haya fijado unas tareas y objetivos preferiblemente a corto y mediano plazo que se den a conocer detalladamente y queden por escrito para facilitar el desarrollo de estas.

7.3.3 Seguimiento y Retroalimentación

El Onboarding es un proceso completo que no solo abarca el primer día, sino que se

extiende a las primeras semanas y meses del nuevo colaborador haciendo un seguimiento de las experiencias positivas y/o negativas que este experimentado.

Lo anterior se hace principalmente con la ayuda del mentor, quien es la persona que está más cercana y conoce cómo se va dando el proceso de incorporación, de esta manera se puede ofrecer las ayudas necesarias para mejorar su rendimiento.

Además, se recomienda hacer un cuestionario de seguimiento donde se evalúe el proceso de onboarding para identificar las falencias y proponer acciones de mejora. El objetivo es ver la eficacia de los recursos que se han dispuesto en el proceso por medio de preguntas que califiquen los recursos que ha recibido, el programa de inducción y el equipo de trabajo, entre otras que se consideren importantes.

Para la retroalimentación se propone abrir un espacio de confianza con el equipo donde se haga una lluvia de ideas para mejorar, corregir y reconocer los logros, hacer un checklist que permita evaluar el proceso de onboarding y enseñarle al colaborador los resultados que ha tenido basándose en los objetivos. Como resumen de lo anterior, ver Apéndice O que muestra por medio de una presentación la propuesta de Onboarding.

7.4 Inducción, reinducción y entrenamiento

A continuación, se explica cada uno de los procesos:

7.4.1 Inducción

El proceso de inducción que se encontró en CAJASAN se basaba en enviar a los nuevos colaboradores la asignación de cursos virtuales que debían realizar antes de ingresar a su primer día de trabajo, para ellos se asignaba uno o dos días dependiendo el nivel del cargo, al cumplir los días asignados el colaborador se presentaba a su puesto de trabajo. Se evidenció que la mayoría de los colaboradores no estaban culminando a cabalidad los cursos y que tampoco se estaba

generando una experiencia positiva al presentarse en su primer día de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la reestructuración que se propone, se fusionan la formación e-learning y el onboarding obteniendo un programa completo de inducción.

El objetivo es que el programa empiece con la bienvenida, llegue a la empresa y con la ayuda de su mentor desarrolle la formación e-learning, adicional a esto, se desarrollan unas mallas de entrenamiento presencial con los líderes de las unidades. Cabe resaltar que todas las adecuaciones y cambios que se generaron dentro de este proyecto que acogen el e-learning y onboarding se han explicado anteriormente permitiendo brindar un programa de inducción completo y actualizado.

7.4.2 Reinducción

Dentro de este modelo se asigna un curso dentro del aula virtual a los colaboradores que llevan un año dentro de la organización donde se presenta información de las diferentes unidades. Como modelo de mejora, por dirección de la líder de gestión humana se hizo una prueba piloto donde se convocó a los colaboradores que cumplían un año dentro de la organización para contarles los logros y cambios obtenidos. Lo anterior se realizó con los líderes de las unidades de comercial, crédito social, impacto social y vivienda. Dicha actividad contó con una gran participación y se evaluó por medio de un formato para observar la acogida de la actividad, por último, se presentó el resultado a la líder y entró a estudio en la dirección. Ver el formato de evaluación por medio del Apéndice P.

7.4.3 Entrenamiento

Se estudió el modelo de capacitación actual, encontrando una amplia lista de cursos que se brindan gratuitamente para la formación de los colaboradores, tales como: Power BI, Excel avanzado, Gestión de riesgos, Neurocoaching, Team Building, entre otros. Observando un

subproceso completo que ha generado gran impacto en los colaboradores. Se recomendó cumplir con el calendario propuesto desde el inicio y medirlo por medio de un indicador.

7.5 Evaluación de Desempeño

En Cajasan la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y estructurado de seguimiento de la labor profesional del colaborador para valorar sus competencias y los resultados logrados en el desempeño de su cargo. Para entender mejor la actualización de la Evaluación de Desempeño es necesario hablar del modelo antiguo y así comprender las mejoras realizadas.

El anterior formato de Evaluación de Desempeño se dividía en cuatro formatos teniendo en cuenta los niveles de los Cargos que son: Operativo, Táctico (con manejo de grupo y sin manejo de grupo) y Estratégicos como se visualiza en la Figura 20;

Figura 20

Niveles de los Cargos en Cajasan



La evaluación se basaba en unas Competencias corporativas que todos los cargos independientes del nivel debían tener y de allí se originan unas competencias según el Nivel de

Cargo como se muestra en la Figura 20. Además, se basaba en un modelo 180° donde el resultado dependía 50% de la calificación del jefe inmediato y 50% de la autoevaluación del colaborador según lo muestra la Figura 21. Haciendo un análisis de este modelo se observó que las Competencias de los Cargos no reflejaban una diferenciación correcta de acuerdo con el nivel del Cargo siendo poco funcional,

Figura 21

Modelo de Evaluación Anterior



En el 2020 se hizo un grupo focal con Gestión humana, Ser Talento y Talenta 365 donde partiendo de los valores corporativos con los que cuenta la Organización se buscó relacionar las Competencias Corporativas con estos Valores. Lo anterior dio como resultado las siguientes competencias: Orientación al Servicio, Enfoque a resultados, Sensibilidad a lineamientos y Apertura al cambio, las cuales van unidas a los valores corporativos como lo enseña la Figura 22.

Figura 22

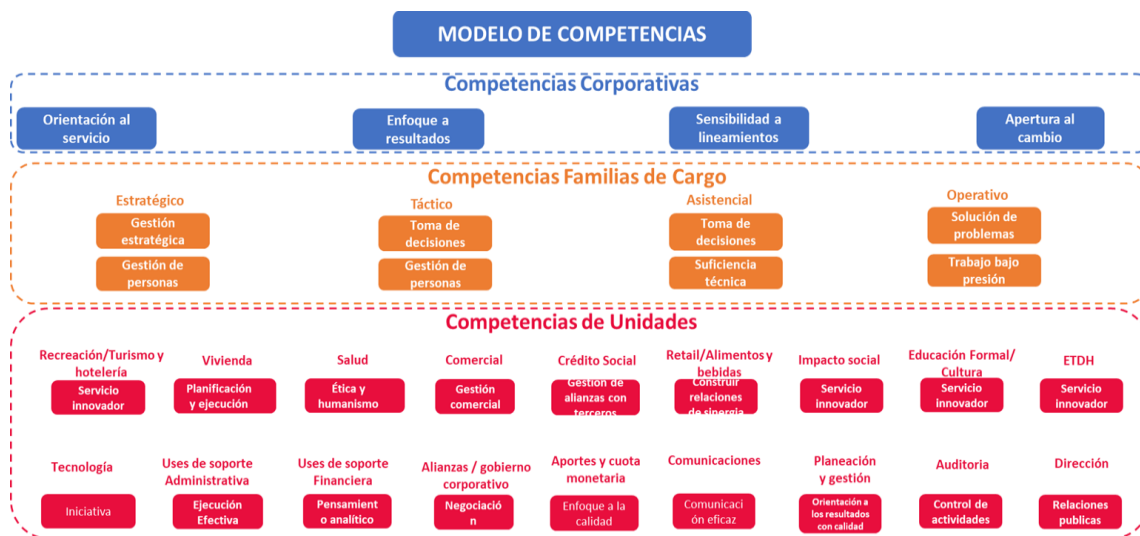
Competencias Corporativas en la Organización Cajasan



Después de comprender como se unen los Valores Corporativos junto a las Competencias Corporativas se propone un Modelo de Competencias que busca ir ligado a las Competencias por familias de Cargo y a las competencias por Unidades, este modelo se refleja en la Figura 23.

Figura 23

Modelo de Competencias propuesto



Entendiendo que el Modelo de Competencias debe ir conectado con todas las Unidades de la Organización, nace la necesidad de actualizar la evaluación de desempeño comprendiendo que

esta evalúa las competencias de los colaboradores. Por lo anterior, las Competencias Corporativas se convierten en la base para evaluar todos los cargos independientes del Nivel, a su vez son el origen de las Competencias por Cargo (según las que muestra el Modelo de Competencias) y se diferencian radicalmente según el nivel obteniendo lo siguiente:

Tabla 17

Competencias por nivel de Cargo

Nivel de Cargo	Competencias
Estratégicos	Gestión estratégica
	Gestión de Personas
	Liderazgo
	Iniciativa
	Negociación
	Comunicación Asertiva
Tácticos con Manejo de Grupo	Toma de Decisiones
	Gestión de Personas
	Trabajo en Equipo
	Pensamiento Analítico
	Comunicación Asertiva
Tácticos sin Manejo de Grupo	Toma de Decisiones
	Trabajo en Equipo
	Pensamiento analítico
	Comunicación Asertiva
Operativos	Solución de Problemas
	Trabajo bajo Presión
	Planeación

Así mismo, fue necesario hacer un ajuste en la Calificación Porcentual que se tenía en el modelo de evaluación inicial analizando que no se tiene la cultura de la autoevaluación ni de

proponer puntos de mejora propios sino a calificarse con el objetivo de ser aprobado, por lo que se modificó a un porcentaje de 70% Líder y 30% Colaborador.

Adicional, la Evaluación de Desempeño se complementa añadiendo una parte final llamada Cumplimiento de Objetivos la cual comprende lo siguiente:

Cumplimiento Balance Score Card: Para cargos de nivel estratégico. Este cumplimiento del Balance Score Card, es lo que permite conocer qué tanto se han cumplido los indicadores que se establecen al inicio de cada año para garantizar la gestión a nivel interno de las unidades y a nivel general de los objetivos de la organización.

Cumplimiento del indicador del Proceso: Para Cargos de nivel Táctico. Este cumplimiento garantiza que se cumplan los indicadores que se han propuesto en específico para cada proceso.

Objetivos Organizaciones y Objetivos personales: Para todos los cargos. Estos objetivos están establecidos como estrategia para buscar que los colaboradores se tracen metas a nivel personal para mejorar las competencias en cada cargo.

Figura 24


Nuevo modelo de Evaluación de Desempeño



Finalmente, en la Figura 24 se observa como ejemplo el formato de Evaluación de Desempeño del Nivel Operativo y en los Apéndice R, S, T y U se pueden visualizar los formatos de Evaluación de Desempeño Nivel Operativo, Nivel Táctico sin Manejo de Grupo, Nivel Táctico con Manejo de Grupo y Estratégico respectivamente.

Figura 25

Formato de Evaluación de Desempeño Nivel Operativo

	FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL NIVEL OPERATIVO			CÓDIGO: GH-BDE-F016
				VERSIÓN: N° 08
FECHA DE EVALUACION	DIA	MES	AÑO	
NOMBRE TRABAJADOR			CEDULA	
CARGO		ROL		
UNIDAD				
NOMBRE EVALUADOR		ROL EVALUADOR		
PARTE 1: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS CORPORATIVAS				
Instrucciones: Califique cada competencia de acuerdo a la siguiente escala: 1: Por fortalecer 2: Mínimo Requerido 3: Eficiente 4: Desarrollado				
ORIENTACIÓN AL SERVICIO				CALIFICACIÓN
Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo).				
Se mantiene atento y entiende las necesidades de los clientes (internos y externos), escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.				
ENFOQUE A RESULTADOS				CALIFICACIÓN
Promueve cambios en la forma de trabajar, con el fin de mejorar el desempeño.				
Trabaja con metas claramente establecidas.				
SENSIBILIDAD A LINEAMIENTOS				CALIFICACIÓN
Se esfuerza para adaptarse y encajar bien en la organización.				
Respeto la manera en que se hacen las cosas y acepta lo que la autoridad considera importante.				
APERTURA AL CAMBIO				CALIFICACIÓN
Tiene una actitud positiva, siempre dispuesto a escuchar y a aprender de otras personas.				
Comprende y valora posturas distintas a las propias, transformando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.				
ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				CALIFICACIÓN
Participa y promueve la participación de su equipo en las actividades programadas por los sistemas de gestión de la caja				
Es comprometido con la seguridad propia y la de sus compañeros. Es promotor de seguridad, reporta condiciones y participa activamente de las actividades encaminadas a prevenir accidentes y enfermedades laborales.				
TOTAL COMPETENCIAS DEL CARGO				# DIV/0!

Página 1

7.6 Indicadores

Toda organización debe contar con un sistema que le permita medir las actividades y procesos que se llevan a cabo, para ello se crea un sistema de indicadores que ayudan a llevar control, seguimiento, análisis y evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad que se requiere para generar ventajas competitivas.

En CAJASAN se encontró que ya contaba con un sistema de Indicadores de Gestión en la Unidad de Gestión Humana, sin embargo, se encontraron algunos desactualizados y que faltaban procesos por ser medidos por medio de indicadores. Por lo tanto, se implementa un sistema de indicadores ajustado a las necesidades encontradas.

Para la construcción se tiene en cuenta en la Hoja de Vida de los Indicadores las siguientes dos partes:

I. Identificación del Indicador

- Subproceso
- Responsable
- Nombre del Indicador
- Objetivo del Indicador
- Tipo de Indicador
- Tendencia Esperada
- Fórmula
- Unidad de Medida
- Valoración
- Periodicidad

II. Información Operacional

- Registro de los Resultados: Variables, Periodo y resultados
- Gráfico
- Interpretación de los Resultados
- Propuesta de Mejoramiento

En el Apéndice Q, se registran la lista de Indicadores donde se enlaza a una hoja de cálculo por cada indicador. En la figura 20 se observa la lista mencionada y en la figura 21, una imagen de la Primera parte de la interfaz de cada uno de los indicadores y en la figura 22 se muestra la segunda parte.

Figura 26

Lista de Hojas de vida de los Indicadores

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

Figura 27

Formato Hoja de Vida de los Indicadores - Parte 1


		HOJA DE VIDA DE INDICADORES			CÓDIGO:		
		UNIDAD:	GESTIÓN HUMANA	VIGENCIA DESDE:	1/01/2024	VERSIÓN:	1
I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR							
SUBPROCESO							
RESPONSABLE							
NOMBRE DEL INDICADOR			OBJETIVO DEL INDICADOR				
TIPO DE INDICADOR			TENDENCIA ESPERADA				
Eficiencia <input type="checkbox"/>		Eficacia <input type="checkbox"/>		Efectividad <input type="checkbox"/>			
			Creciente <input type="checkbox"/>		Decreciente <input type="checkbox"/>		
			Estático <input type="checkbox"/>				
FÓRMULA		IDAD DE MEDI		VALORACIÓN		PERIODICIDAD	
				Excelente		Bueno	
				Regular		Malo	
				Mensual <input type="checkbox"/>		Bimestral <input type="checkbox"/>	
				Trimestral <input type="checkbox"/>		Semestral <input type="checkbox"/>	
				Anual <input type="checkbox"/>			

Figura 28

Formato Hoja de Vida de los Indicadores - Parte 2

II. INFORMACIÓN OPERACIONAL					
Registro de Resultados					
Variables	Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Cantidad de colaboradores convocados					
	Resultado (%)	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

GRÁFICO	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
	<p>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</p>

A continuación, se detallará cada uno de los Indicadores:

7.6.1 Indicador de Rotación de Personal

Es un indicador dado en porcentaje que tiene en cuenta la cantidad de Desvinculaciones en un periodo determinado, en este caso se propone mensual y el Promedio Efectivo del período considerado el cual se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período y el resultado se divide por 2. Este indicador se propone en base a la necesidad de actualizarlo según el resultado del diagnóstico.

El objetivo no es solamente medir la diferencia entre el personal que se incorpora y desvincula, sino que sirva para evaluar la gestión del proceso de Gestión Humana y detectar posibles problemas que se estén presentando en la Organización. Por lo anterior, su calificación indica que si el resultado se acerca a 0% (Muy bajo) o a un valor mayor a 40% (Alto) están habiendo fallas en la gestión y se debe entrar a revisar los procesos detalladamente.

7.6.2 Indicador de Manejo del Presupuesto

La Unidad de Gestión Humana maneja un presupuesto anual que a su vez se divide en los subprocesos según la proyección de necesidades que se tenga. Por lo anterior, el indicador se basa en medir la efectividad con la que se están manejando los recursos en el subproceso de Desarrollo de Personal teniendo en cuenta que se están dando muchos cambios. Aunque el presupuesto es anual, es importante aplicar este indicador de forma semestral para que se mida el grado de avance en el manejo del presupuesto.

7.6.3 Indicador de Cumplimiento del Plan de Bienestar

Sin duda, el Bienestar de los colaboradores es un objetivo esencial en la Unidad de Gestión Humana, la Organización está creciendo y cambiando constantemente por lo que las actividades son cada vez más demandantes por lo que es importante evaluar el éxito de la implementación del Plan de Bienestar que se proyecta Cajasan. El plan incluye actividades enfocadas en el bienestar de los colaboradores y que 100% realizadas indican el éxito tal de cumplimiento.

7.6.4 Indicador de Cumplimiento del Plan de Capacitación

Una de las falencias encontradas en el proceso de Capacitación de los colaboradores es que el calendario programado para esto no se cumplía por diferentes factores, por lo anterior, se implementa este indicador que busca medir este problema para que se puedan ver las falencias e implementar mejoras en este aspecto. La idea es que sea una revisión continua por lo que el indicador será de forma trimestral y así poder estar alertas y aplicar mejoras más rápidamente.

7.6.5 Indicador de Cobertura de la Formación E-learning

La formación e-learning es un aspecto relevante en este proyecto de grado, se diagnosticó que la mayoría de los colaboradores no finalizaban y tenían malos comentarios de los cursos asignados. Al hacer la actualización de los cursos se espera medir anualmente la acogida que los

colaboradores estén teniendo del Aula Virtual evaluando que finalicen exitosamente los cursos asignados y los resultados de aprendizaje sean positivos.

7.6.6 Indicador de Cobertura de la Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño se asigna a los colaboradores para medir las competencias que cada uno está desarrollando, a los colaboradores que cumplen un año en la Organización es un requisito aplicarla para la renovación de su contrato por lo que se concluía que todos la hacían satisfactoriamente. Sin embargo, al asignarse a colaboradores a los que su aplicación no es un requisito se notaba que no era la misma acogida, pero no se media numéricamente este aspecto. Por lo anterior, se implementa este indicador de cobertura que busca medir en porcentaje la diferencia entre los colaboradores evaluados y los que son convocados a aplicar la Evaluación de Desempeño con el fin de determinar la eficiencia que está teniendo este recurso.

7.6.7 Nivel de Desempeño de los Colaboradores

Partiendo del punto anterior sobre la Evaluación de Desempeño, es importante medir adicionalmente el desempeño que los Colaboradores tienen para revelar el nivel de competencias que desarrollan. Teniendo en cuenta que la Evaluación de Desempeño maneja una calificación de máximo 4 puntos, el Indicador se mide a partir de ese puntaje siendo destacado si es mayor a 3,6 o No Satisfactorio si es menor a 2. Con este indicador se espera tomar acciones en pro del aumento de las Competencias y también medir la efectividad del entrenamiento y los recursos que tienen en este aspecto los Colaboradores.

7.6.8 Actualización Manuales de Perfil de Cargo

Siguiendo con el Mejoramiento en el proceso de Actualización de Manuales es importante no dejar atrás esta actividad y que se pueda evaluar su eficacia. El indicador parte del crecimiento que la Organización tiene lo cual representa nuevos cargos, nuevas competencias, nuevos perfiles

que son la base de los Manuales de Funciones y a su vez, el direccionamiento de los nuevos colaboradores a su cargo.

8. Socialización de resultados

La socialización de los resultados se hizo con la líder de la Unidad de Gestión humana mostrando los resultados del Plan de mejoramiento y el documento final con los anexos correspondientes de manera digital.

De forma general para evaluar el nivel de cumplimiento del plan de mejoramiento realizado, se procede a realizar de nuevo el instrumento de evaluación de Cumplimiento de Cajasan llegando el subproceso de Desarrollo de Personal a un porcentaje de 81,3% y toda la Unidad de Gestión humana al 70,2% mostrando un aumento del 33% y 4,2% proporcionalmente como lo muestra el Apéndice V.

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

9. Conclusiones

El desarrollo del proyecto presentado se inició al visualizar dentro de la Unidad de Gestión humana la necesidad de intervenir diferentes aspectos que se encontraban desactualizados o no existían dentro de los procesos de la unidad.

Por esta razón, se inició realizando un diagnóstico que arrojó que el proceso de Gestión Humana se cumple en un 66% y que el subproceso con menor cumplimiento era el de Desarrollo, a partir de este resultado las acciones se enfocaron en el mejoramiento de este subproceso.

La primera acción desarrollada fue renovar el formato de los Manuales de Perfiles de Cargo y gestionar la herramienta “Roles y Funciones” que ayudó a actualizar las funciones y validarlas para crear los nuevos Manuales de Funciones, este ejercicio permitió la actualización de los cargos Estratégicos y Tácticos como lo había señalado la Líder de la Unidad.

Otro punto clave en el proyecto fue hacer una revisión completa de los 25 cursos del Aula Virtual para proponer un nuevo Esquema de Formación que sirvió de base en la actualización de la información por parte de las Unidades para poder crear una experiencia de formación e-learning más didáctica y completa.

También se creó un nuevo curso llamado Smart people que representa a la unidad de gestión humana ya que esta no contaba con información de su unidad para brindar a los colaboradores.

Teniendo como base el sistema de indicadores que tenía Cajasan, se realizó la Hoja de vida de los siguientes indicadores: Rotación de personal, manejo de presupuesto, cumplimiento del plan de bienestar, cumplimiento del plan de capacitación, cobertura de la formación e-Learning, cobertura de la evaluación de desempeño, nivel de desempeño de los colaboradores y actualización

manuales de perfil de cargo. Con esto se tiene la posibilidad de medir los distintos procesos para conocer la funcionalidad y eficacia de cada uno de ellos.

Los resultados de la encuesta Employee Experience mostraron que un punto de dolor en los colaboradores era el proceso de inducción, por lo tanto, se propuso el modelo de onboarding para reestructurar el programa de inducción y que el colaborador tenga una experiencia positiva en el ingreso e incorporación a la Organización. Complementando lo anterior, se vio necesario mejorar el programa de reinducción y analizar la eficiencia del entrenamiento de los colaboradores.

La evaluación de desempeño se rediseñó teniendo en cuenta el nuevo modelo de competencias alineados según los valores corporativos, diferenciando y asignando correctamente las competencias según el nivel del cargo. Esto permitió conocer si el colaborador cumplía o se alineaba con el modelo de competencias desde su ingreso a la organización. La revisión de la ponderación en la evaluación de desempeño, con un nuevo criterio de 70/30, contribuyó significativamente a lograr una calificación más precisa en cuanto a las habilidades, desempeño, logros y el cumplimiento de objetivos de los colaboradores.

10. Recomendaciones

En este proyecto de grado se actualizó la Evaluación de Desempeño siguiendo el modelo 180 porque se manifestó por parte de la empresa que así estaba parametrizado y era muy difícil cambiar a una 360, sin embargo, se hace la recomendación de implementar un programa piloto que permita evaluar la eficacia y verificar los ajustes necesarios para migrar a la Evaluación de Desempeño 360. Así mismo, esta evaluación se dejó de forma manual, se sugiere hacer una implementación por el sistema Kactus para aplicarla virtualmente, que permita tomar los datos del BSC y que el mismo programa calcule y genere una calificación, de tal manera que se haga una sistematización y se de uso a las herramientas con las que cuenta la organización.

Realizar una prueba piloto donde se aplique la propuesta de Onboarding, con una duración de dos a tres meses con uno de los equipos, por ejemplo, equipo táctico, con el fin de identificar las oportunidades de mejora del plan, y a partir de esta prueba se pueda aplicar a toda la organización.

El nuevo modelo de Competencias refleja que hay unas competencias por Unidades entendiendo que cada una de ellas tiene necesidades distintas, la recomendación es iniciar la transición de Evaluar el desempeño solo por nivel de cargo a evaluar diferenciando también la Unidad en la que esté involucrado el colaborador. Esto permitiría resultados más detallados del servicio que presta la Organización Cajasan.

La actualización de Manuales de Perfiles de Cargo se basó en los cargos Estratégicos y Tácticos porque el uso de la Herramienta “Roles y Funciones” comenzó a funcionar en estos niveles, se recomienda no dejar a un lado el uso de la Herramienta para cargos Operativos entendiendo que ya se ha hecho una buena gestión en la revisión de estos Cargos y es necesario

seguir en la actividad de Actualización.

Respecto al proceso de Entrenamiento se observó que existe un programa muy variado e interesante, pero se está perdiendo ya que no hay un cumplimiento del Calendario, por lo que se recomienda evaluar este proceso con el Indicador de Cumplimiento del Plan de Capacitación y por medio de este, llegar a oportunidades de mejora para cumplir a cabalidad con el Calendario de Capacitaciones.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/66638>
- Ardila Hernández, G., & Zambrano Puerto, H. (2018). *Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia
- Barrera Chanagá, P., (2021). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Apoyo Gerencial Ltda*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/?il=4645>
- Chiavenato, I., & Sacristán, P. M. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I., (2009). *Gestión del talento humano (3 edición)*. McGraw-Hill Education.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP (2012). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417&download=true>
- La Guía Definitiva Sobre La Experiencia Del Empleado (EX)*. (2022, 25 agosto). Qualtrics - ES LA.
<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/experiencia-del-empleado/>
- Navas Olave, Y.; Rojas Pérez, K., (2019). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano*

para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S. Universidad Industrial de Santander,
Bucaramanga, Colombia

Reyes Carrillo, J., (2022), “*Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS*”, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia

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