

Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Corporación Centro de
Desarrollo Tecnológico del Gas

Loraine Patricia Estrada Ortega

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magíster en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Tabla de contenido

Introducción	12
1. Generalidades del proyecto.....	14
1.1. Título.....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.3. Planteamiento del problema	15
1.4. Alcance	17
2. Generalidades de la empresa.....	18
2.1. Descripción general	18
2.2. Misión	19
2.3. Visión.....	19
2.4. Localización.....	19
2.5. Portafolio de productos y servicios.....	20
2.6. Mapa de procesos	21
2.7. Organigrama	22
3. Marco de referencia	22
3.1. Marco de antecedentes.....	22
3.1.1. Antecedente 1.....	22
3.1.2. Antecedente 2.....	23
3.1.3. Antecedente 3.....	24
3.2. Marco teórico	25
3.2.1. Planificación del talento humano	27
3.2.2. Perfiles y responsabilidades.....	28

3.2.3. Reclutamiento, selección y contratación.....	30
3.2.4. Orientación al personal	32
3.2.5. Remuneración	33
3.2.6. Evaluación de desempeño.....	34
3.2.7. Formación	35
3.2.8. Clima organizacional	36
3.3. Indicadores de gestión.....	36
3.4. Herramientas ofimáticas	37
3.5. Plan de mejoramiento.....	37
4. Desarrollo metodológico.....	38
4.1. Metodología del proyecto.....	38
5. Diagnóstico al proceso de GTH.....	42
5.1. Diagnóstico	42
5.2. Metodología del diagnóstico.....	43
5.3. Desarrollo del diagnóstico	47
5.3.1. Revisión literaria	47
5.3.2. Análisis preliminar	48
5.3.3. Revisión documental.....	49
5.3.4. Caracterización del personal	55
5.3.5. Entrevista con Profesional de Talento Humano.....	56
5.3.6. Instrumento de evaluación de cumplimiento	59
5.3.7. Análisis de la información	61
5.3.8. Conclusiones del diagnóstico.....	64
6. Formulación	66

7. Diseño de herramientas ofimáticas	69
7.1. Herramienta ofimática para la evaluación de la inducción	70
7.2. Herramienta ofimática para la evaluación del desempeño	71
7.3. Herramienta ofimática para la medición del clima organizacional	73
8. Implementación de las acciones de mejora aprobadas.....	78
8.1. Actualización y ajuste del manual de funciones y perfiles de cargo	78
8.1.1. Implementación de la actualización de la estructura del manual de funciones y perfiles de cargo.....	78
8.2. Actualización y virtualización del proceso de inducción.	85
8.2.1. Herramienta audiovisual	85
8.2.2. Evaluación de la inducción.	86
8.3. Actualización y virtualización de la evaluación del desempeño.....	86
8.3.1. Inclusión de competencias	87
8.3.2. Diccionario de competencias	91
8.3.3. Herramienta para resultados de evaluación de desempeño.....	91
8.3.4. Partes evaluadoras.....	92
8.3.5. Portafolio de evidencias.....	94
8.4. Creación del programa de clima organizacional e incentivos	94
8.4.1. Implementación de la herramienta ofimática para la evaluación de clima organizacional.....	95
8.4.2. Elaboración y comunicación del plan de incentivos	97
9. Indicadores de gestión.....	98
9.1. Diseño de los indicadores	98
9.2. Cálculos de los indicadores.....	101
9.2.1. Resultado de la implementación de la actualización del manual de funciones y perfiles de cargo.....	101

9.2.2. Resultado de la implementación de la actualización del subproceso de evaluación del desempeño.....	102
9.2.3. Resultado de la implementación de la actualización del subproceso de inducción.	102
9.2.4. Resultado de la implementación del programa de clima organizacional e incentivos.	102
10. Socialización de los resultados	102
11. Conclusiones	103
12. Recomendaciones.....	105
Referencia Bibliográfica	107

Lista de tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	13
Tabla 2 Información general de la empresa	18
Tabla 3 Tipos de reclutamiento.....	31
Tabla 4 Desarrollo de la metodología del proyecto	39
Tabla 5 Metodología del diagnóstico.....	44
Tabla 6 Descripción de la documentación por subproceso.....	50
Tabla 7 Análisis de información para los subprocesos de la GTH	62
Tabla 8 Formulación de Plan de Mejoramiento	66
Tabla 9 Dimensiones de clima organizacional	76
Tabla 10 Partes evaluadoras para cada cargo.....	92

Lista de figuras

Figura 1. Localización CDT de GAS.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Mapa de procesos CDT de GAS	21
Figura 3. Organigrama CDT de GAS	22
Figura 4. Los cinco macroprocesos en la gestión del talento humano.....	27
Figura 5. Componentes del análisis y descripción de cargos.....	29
Figura 6. Aspectos para tener en cuenta en el programa de inducción.....	33
Figura 7. Evaluación de desempeño 360°	35
Figura 8. Metodología del proyecto.....	38
Figura 9. Subprocesos de la GTH	43
Figura 10. Documentación GTH de CDT de GAS.....	49
Figura 11. Caracterización del personal de CDT de GAS.....	55
Figura 12. Criterios de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH.....	60
Figura 13. Resultados del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH	60
Figura 14. Diagrama de Ishikawa.....	65
Figura 15. Herramientas ofimáticas para la GTH.....	70
Figura 16. Programa de inducción de CDT de GAS.....	71
Figura 17. Escala de medición para la Evaluación del Desempeño.....	73
Figura 18. Escala de calificación de la herramienta ofimática para la medición del clima organizacional	74
Figura 19. Dimensiones del clima organizacional.....	75
Figura 20. Formato del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo	84
Figura 21. Formato de Evaluación de Desempeño.....	88

Figura 22. Pasos para la implementación de la herramienta.....	95
Figura 23. Resultados arrojados por la herramienta ofimática para la evaluación de clima organizacional	96
Figura 24. Plan de mejora para dimensiones con mejor porcentaje de cumplimiento	97
Figura 25. Indicadores de gestión	100
Figura 26. Interfaz de herramienta ofimática para el cálculo de los indicadores.....	108

Lista de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos en archivo Apéndices.zip)

Apéndice A. Instrumento diagnóstico del proceso de GTH

Apéndice B. Formulario Evaluación Inducción

Apéndice C. Formularios Evaluación de desempeño

Apéndice D. Encuesta Clima Organizacional

Apéndice E. Manual de funciones y perfiles de cargo

Apéndice F. Video Inducción

Apéndice G. Formato Evaluación de desempeño anterior

Apéndice H. Diccionario de competencias

Apéndice I. Análisis Evaluación de Desempeño

Apéndice J. Portafolio de evidencias

Apéndice K. Análisis Clima Organizacional

Apéndice L. Plan de incentivos y beneficios

Apéndice M. Sistema de indicadores

Apéndice N. Carta de socialización

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas*

Autor: Loraine Patricia Estrada Ortega**

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

Descripción:

La Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas es una organización que a lo largo de su historia ha mantenido el liderazgo tecnológico en el sector gas, contando con recurso humano de alta calidad que le ha permitido cumplir con sus objetivos estratégicos y misionales que se plantean para cumplir con las exigencias del mercado. Considerando lo anterior, es de vital importancia para la organización mantener la gestión humana en línea con sus objetivos institucionales. En el presente proyecto se buscó el mejoramiento en los subprocesos asociados al proceso de gestión del talento humano a partir de los resultados arrojados de un diagnóstico de condiciones iniciales que permitió identificar las necesidades de mejora. Para ello, se llevaron a cabo entrevista, encuesta, revisión de documentos existentes, caracterización del personal, diseño e implementación de un instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de GTH y su posterior análisis. De acuerdo con los resultados obtenidos en este diagnóstico se formuló un plan de mejoramiento el cual está conformado por subproceso, problema identificado, propuesta de mejora, responsable, recursos y periodo de ejecución. De estas propuestas, 6 fueron desarrolladas e implementadas después de aprobadas por la Dirección. Posteriormente se diseñaron herramientas ofimáticas para los diferentes subprocesos y con el apoyo de la Profesional de Talento Humano se recolectó la información para la implementación de las mejoras aprobadas. Con el propósito de hacer seguimiento y medición al proceso intervenido se diseñó e implementó un sistema de indicadores de gestión. Finalmente se socializan los resultados y se establecen conclusiones y recomendaciones del presente proyecto.

*Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, MBA in Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process in the Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas*

Author: Loraine Patricia Estrada Ortega**

Keywords: Human talent management, process, subprocess, improvement, indicators.

Description:

The Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas is an organization that throughout its history has maintained technological leadership in the gas sector, with high quality human resources that have allowed it to meet its strategic and mission objectives to comply with market demands. Considering the above, it is of vital importance for the organization to keep human resources management in line with its institutional objectives. This project sought to improve the sub-processes associated with the human talent management process based on the results of a diagnosis of initial conditions that identified the needs for improvement. For this purpose, an interview, survey, review of existing documents, personnel characterization, design and implementation of an instrument to evaluate compliance with the GTH process and subsequent analysis were carried out. Based on the results obtained in this diagnosis, an improvement plan was formulated, consisting of a sub-process, identified problem, improvement proposal, person in charge, resources and execution period. Of these proposals, 6 were developed and implemented after being approved by Management. Subsequently, office tools were designed for the different sub-processes and with the support of the Human Resources Professional, information was collected for the implementation of the approved improvements. A system of management indicators was designed and implemented to monitor and measure the processes involved. Finally, the results are socialized and conclusions and recommendations of this project are established.

*Degree work

**Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, MBA in Industrial Engineering.

Introducción

La gestión de talento humano (GTH) es un proceso imprescindible en las organizaciones, cumple un papel de alta importancia para el logro de la efectividad empresarial, se define como “el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones” (Chiavenato, 2011). Su importancia radica en la gran ventaja que supone contar con un excelente recurso humano el cual, en conjunto con los recursos tecnológicos, permiten que una organización sea verdaderamente competitiva y sostenible en el tiempo garantizando su permanencia en el mercado y el éxito empresarial.

A través del tiempo los conceptos relacionados con la gestión del talento humano han ido evolucionando de tal manera que el trabajador deja de ser visto como un recurso operativo para convertirse en un recurso con la misma o hasta más alta importancia que los bienes materiales y económicos, siendo actualmente un activo primordial clave para cumplir los objetivos estratégicos de una empresa.

La Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas – CDT de GAS a lo largo de su trayectoria de más de 20 años, ha mantenido el liderazgo tecnológico en el sector gas, caracterizándose por la eficacia y eficiencia de sus soluciones, contribuyendo así, a la apropiación de los avances de la ciencia y la tecnología; para ello cuenta con un equipo de trabajo comprometido e innovador que brinda soluciones a retos de la industria por medio de diferentes actividades alrededor del sector Gas, por tanto, necesita disponer de un talento humano excelente que permita cumplir con los objetivos estratégicos, funciones y actividades principales con el fin de aumentar su nivel de competitividad y continuar posicionando sus servicios en el mercado,

reconocidos por su calidad e imparcialidad, y acreditados en el cumplimiento de estándares normativos pertinentes, que le permiten ser un referente en el sector.

A través del presente proyecto se plantea el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la corporación inicialmente con un diagnóstico del estado de la GTH en CDT de GAS constituido por una revisión documental, entrevistas, análisis cuantitativo y cualitativo. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa diagnóstico se diseñó un plan de mejoramiento compuesto por el diseño e implementación de herramientas ofimáticas, procedimientos, manuales, indicadores de gestión, entre otros, que son evaluados y aprobados por la empresa para ayudar a reforzar y fortalecer aquellos subprocesos que se requieren fortalecer, actualizar o reestructurar.

Se socializaron las propuestas y la Corporación definió su implementación de acuerdo con las prioridades de la dirección, así como un sistema de indicadores que permitan realizar seguimiento a las mismas. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos con el fin de contribuir al proceso de mejora continua de GTH en CDT de GAS.

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano de la Corporación. 	Capítulo 5. Diagnóstico al proceso de GTH

Continuación **Tabla 1***Cumplimiento de objetivos*

- Formular un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano a partir de los hallazgos encontrados en el diagnóstico realizado. Capítulo 6. Formulación
- Aplicar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte de la información generada en los diferentes procesos operativos de gestión del talento humano. Capítulo 7. Diseño de herramientas ofimáticas
- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la dirección ejecutiva de la Corporación para el proceso de Gestión del Talento Humano. Capítulo 8. Implementación de las acciones de mejora aprobadas
- Diseñar indicadores de gestión para evaluar el impacto de las mejoras implementadas en el proceso con el fin de realizar seguimiento y medición. Capítulo 9. Indicadores de gestión
- Socializar con la dirección ejecutiva y personal encargado del área de talento humano las mejoras aplicadas y su continuidad en la organización. Capítulo 10. Socialización de resultados

1. Generalidades del proyecto**1.1. Título**

Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general: Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano de la Corporación.
- Formular un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano a partir de los hallazgos encontrados en el diagnóstico realizado.
- Aplicar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte de la información generada en los diferentes procesos operativos de gestión del talento humano.
- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la dirección ejecutiva de la Corporación para el proceso de Gestión del Talento Humano.
- Diseñar indicadores de gestión para evaluar el impacto de las mejoras implementadas en el proceso, con el fin de realizar seguimiento y medición.
- Socializar con la dirección ejecutiva y personal encargado del área de talento humano las mejoras aplicadas y su continuidad en la organización.

1.3. Planteamiento del problema

La Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas cuenta con un equipo de trabajo comprometido, audaz e innovador, que brinda soluciones a retos de la industria por medio de la

metrología aplicada, el desarrollo de tecnología, la apropiación y transferencia de conocimiento, la aplicación de IoT y la formación de competencias de personal, para contribuir al crecimiento y el desarrollo sostenible del país; y como en toda organización, la gestión del talento humano juega un papel fundamental, siendo el camino para generar ventajas competitivas, potenciando destrezas y habilidades de todo el personal colaborador.

En la corporación actualmente se requiere una actualización de perfiles de cargo y funciones de los trabajadores, que permita facilitar procesos del área administrativa relacionados especialmente con talento humano, en cuanto al reclutamiento, selección, inducción, capacitación, entrenamiento y evaluación de desempeño laboral, permitiendo que los trabajadores que sean vinculados y promovidos hacia otro cargo tengan claramente identificadas sus funciones a desempeñar y las mismas sean acordes a su perfil y experiencia, disminuyendo así brechas de talento al incorporar nuevas competencias.

Este proceso de actualización responde a una necesidad identificada mediante el trabajo colaborativo realizado por un equipo de trabajadores de diferentes áreas de la Corporación con el apoyo del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente en el ejercicio de la planeación estratégica 2021-2025.

Así mismo, es indispensable realizar actualización al proceso de evaluación del desempeño con el fin de construir una herramienta adecuada para realizar una medición más objetiva al aporte individual del capital humano en aras del cumplimiento de los objetivos de la corporación en conjunto con el seguimiento y la retroalimentación respectiva para el mejoramiento continuo de los trabajadores y del CDT de Gas. Adicionalmente se busca la virtualización del proceso de inducción en pro de lograr un procedimiento mucho más adecuado y estandarizado.

La ausencia de claridad acerca de la realización de los procesos y funciones en las diferentes áreas de la corporación genera sobrecostos, subutilización de recursos tanto económicos como humanos, inconvenientes en la designación de responsabilidades e incluso insatisfacción en los trabajadores; así mismo, contar con perfiles de cargo que no tengan una clara diferenciación en competencias y requerimientos podría ser perjudicial generando una serie de problemas administrativos que afectarían su direccionamiento.

Con el desarrollo del presente proyecto se requiere generar acciones y decisiones que permitan cumplir y adoptar requerimientos administrativos, legales, de gestión de calidad y de Seguridad y Salud en el Trabajo para el mejor funcionamiento de cada una de las áreas de la Corporación.

1.4. Alcance

El alcance del presente proyecto tiene como fin el mejoramiento de los subprocesos relacionados con la gestión del talento humano en los que se identifiquen debilidades y necesidades en la etapa de diagnóstico, tales como:

- Perfiles de cargo y funciones
- Orientación al personal (Inducción y Reinducción)
- Evaluación del desempeño
- Retención del personal (Clima organizacional e incentivos)

2. Generalidades de la empresa

2.1. Descripción general

La Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas es una institución sin ánimo de lucro, autónoma e independiente, con reconocimiento como CDT por parte de Minciencias (reconocimiento vigente: Resolución 0114 de 2022 de Colciencias,), fue creada en diciembre de 1999 sin contar con una fuente de recursos constante de algún gremio o institución por lo cual debe ofrecer productos y servicios que le permitan ser sostenible para así poder invertir los excedentes en la ejecución de sus principales actividades: investigación aplicada y desarrollo tecnológico. Entre las actividades complementarias de un CDT se encuentran: la prestación de servicios científicos y tecnológicos, formación de personal para la investigación, asesoría y consultoría, siendo las actividades que permiten generar excedentes para lograr la sostenibilidad de este tipo de institución, además de aquellos recursos de financiación externa que se obtengan para la realización de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico y/o innovación. En la tabla 2 se relaciona la información general de la empresa.

Tabla 2

Información general de la empresa

Ítem	Contenido
Nombre	Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas
Razón Social	CORPORACIÓN CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL GAS

Continuación **Tabla 2***Información general de la empresa*

NIT	804009247 – 1
Número de empleados	62 trabajadores
Número de cargos	24 cargos
Representante legal	Henry Abril Blanco
Dirección	km 2 vía Refugio, Sede UIS, Barrio Guatiguará, Piedecuesta

2.2. Misión

Somos un equipo de trabajo comprometido, audaz e innovador, que brinda soluciones a retos de la industria por medio de la metrología aplicada, el desarrollo de tecnología, la apropiación y transferencia de conocimiento, la aplicación de IoT y la formación de competencias de personal, para contribuir al crecimiento y el desarrollo sostenible del país.

2.3. Visión

En el 2025, el CDT de Gas será una institución sólida, humana y efectiva, reconocida internacionalmente por sus desarrollos tecnológicos, gestión del conocimiento y soluciones en metrología aplicada, que apoye a la industria en la transición energética y la inmersión en la cuarta revolución industrial.

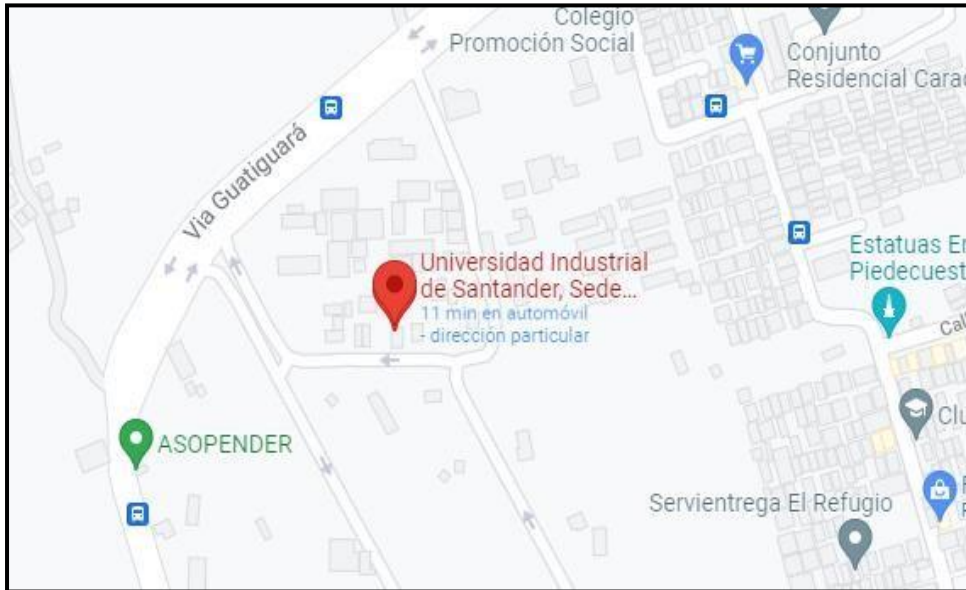
2.4. Localización

La Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas cuenta con dos sedes, la sede administrativa la cual está ubicada en la ciudad de Bucaramanga (Santander) en la dirección Carrera 23 # 106-08 Barrio Provenza; y la sede de laboratorios la cual está ubicada

en el municipio de Piedecuesta (Santander) en la dirección km 2 vía Refugio, Sede UIS, Barrio Guatiguará, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Localización CDT de GAS



2.5. Portafolio de productos y servicios

La Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas contribuye a satisfacer las necesidades de las empresas exploradoras, explotadoras, productoras, operadoras, transportadoras, comercializadoras, de servicios y de los usuarios del gas, a nivel nacional e internacional, a través de programas y proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, asistencia técnica especializada y evaluación de los productos, procesos y servicios mediante ensayos de laboratorio, actividades y alianzas para inspección y certificación de manera que el sector gas sea más eficiente, seguro y competitivo en el almacenamiento, transporte, distribución, transformación, mercadeo y comercialización del recurso. Actualmente dentro del portafolio de productos y servicios se

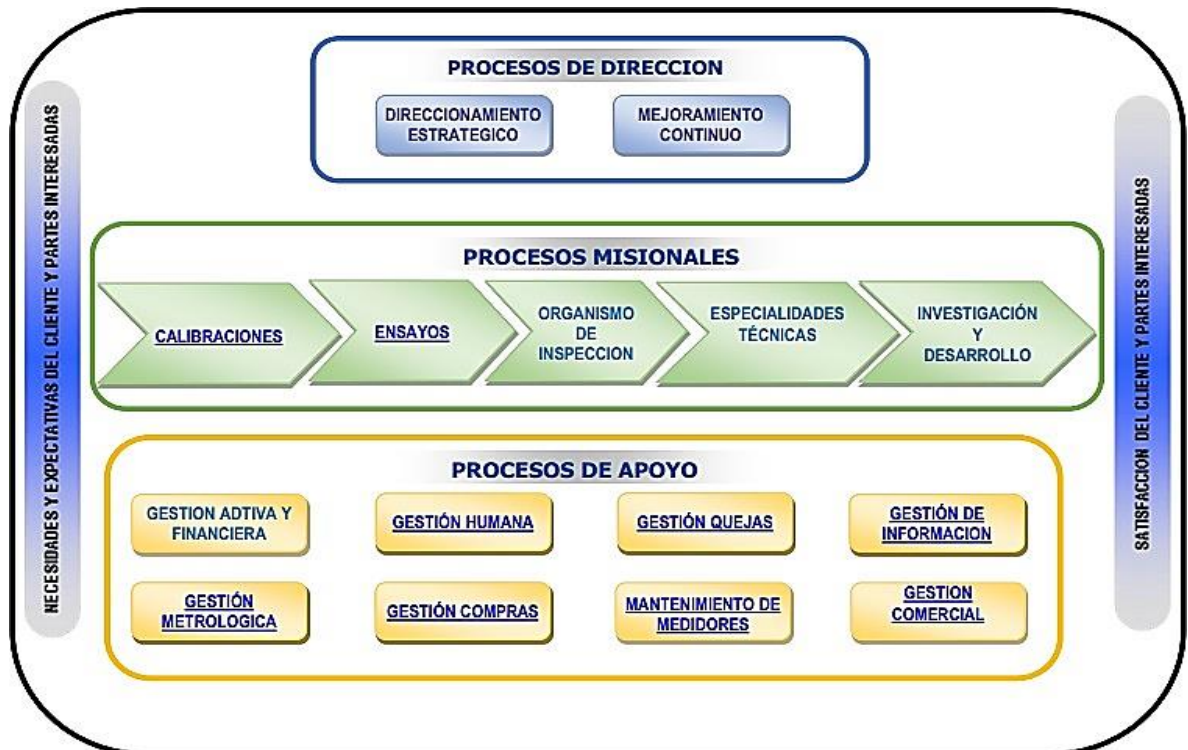
destacan: Productos y servicios en metrología, transición energética e industrias 4.0 para lo cual ha adquirido experiencia en automatización y control en sus diferentes desarrollos tecnológicos.

2.6. Mapa de procesos

Los diferentes procesos de dirección, misionales y de apoyo se presentan en la Figura 2; los procesos de dirección se dividen en direccionamiento estratégico y mejoramiento continuo mientras que en los procesos misionales se encuentran: calibraciones, ensayos, organismo de inspección, especialidades técnicas e investigación y desarrollo. Por último, se observan los procesos de apoyo dentro de los cuales están: gestión administrativa y financiera, gestión humana, gestión quejas, gestión de información, gestión metrológica, gestión compras, mantenimiento de medidores y gestión comercial.

Figura 2

Mapa de procesos CDT de GAS



2.7. Organigrama

Figura 3

Organigrama CDT de GAS



3. Marco de referencia

En el presente capítulo se expone, en primer lugar, información acerca de proyectos de grado previamente realizados también en la búsqueda del mejoramiento del proceso de gestión del talento humano. En segundo lugar, el marco teórico con las bases teóricas y los principales conceptos relacionados con el proyecto.

3.1. Marco de antecedentes

3.1.1. Antecedente 1

El primer proyecto de grado consultado se titula “Mejoramiento del proceso de gestión del

talento humano para la empresa Transportes Piedecuesta S.A” este tiene como objetivo la formulación e implementación de un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en Transportes Piedecuesta S.A. En este proyecto Mantilla Torres (2021) evidencia la necesidad de mejorar el proceso de GTH debido a la diversificación de su portafolio de servicios el cual hace imprescindible la creación de nuevos puestos de trabajo los cuales no cuentan con perfiles de cargo definidos que reflejen las actividades y responsabilidades a cumplir, lo anterior dificulta el correcto desarrollo de los subprocesos, por ejemplo, la inducción al cargo. Igualmente se presentan inconvenientes en el proceso de selección y contratación lo cual aumenta los índices de rotación de la empresa debido al personal no idóneo en algunos cargos. También existe la necesidad de actualización del manual de funciones y perfiles de cargo puesto que no han sido revisados desde hace 5 años.

La creación de nuevos cargos trae consigo nuevas actividades necesarias para cumplir los objetivos institucionales de la empresa requiriendo implementar nuevos planes de capacitación y un nuevo protocolo de evaluación del desempeño.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el proyecto “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Transportes Piedecuesta S.A” se considera relevante para el desarrollo del presente proyecto porque abarca temas similares a los encontrados en la revisión y diagnóstico de la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, como por ejemplo, la clara necesidad de actualización del manual de funciones y perfiles de cargo, así como el mejoramiento del protocolo de evaluación de desempeño.

3.1.2. Antecedente 2

El segundo proyecto de grado consultado se titula “Mejoramiento del proceso de gestión

del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S” el cual tiene igualmente como objetivo la formulación e implementación de un plan de mejoramiento para el proceso de GTH. En este proyecto Navas Olave y Rojas Pérez (2019) encuentran necesaria la intervención en el proceso debido a que en la empresa se presentan diversos problemas relacionados con el mismo, por ejemplo: la administración de talento humano no hace parte de su organigrama y/o estructura organizacional, existe descentralización de funciones y responsabilidades correspondientes a este proceso, no existe un sistema de indicadores de gestión para el talento humano, los subprocesos de evaluación de desempeño y clima organizacional tienen una deficiente implementación en la empresa, el manual de funciones y perfiles de cargo y la estructura organizacional se encuentran desactualizados, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta la información anterior, el proyecto “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S” se considera pertinente y relevante para el desarrollo del presente proyecto donde se encuentran problemas similares que abarcan subprocesos fundamentales de la gestión del talento humano como lo son perfiles y responsabilidades, la evaluación de desempeño y el clima organizacional.

3.1.3. Antecedente 3

El último trabajo de grado consultado se titula “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA”. En este proyecto Muñoz Vargas y Hernández Niño (2019) definen como objetivo principal el diseño e implementación de un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa Carlixplast Ltda; este objetivo surge debido a que la empresa presenta falencias en el área de talento humano por una inadecuada gestión del proceso. En Carlixplast se evidenció la inexistencia y/o desactualización de documentos de

apoyo para el proceso de GTH, por ejemplo: ausencia de un protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal, plan de incentivos documentado y estructurado, herramienta para la evaluación del clima organizacional, desactualización del manual de funciones y perfiles de cargo, falta de alineación del documento para la evaluación de desempeño con lo plasmado en los perfiles de cargo, entre otros factores.

Para lograr su objetivo principal los autores plantean la siguiente metodología compuesta por 5 fases: Diagnóstico del estado actual del proceso, Formulación de un plan de mejoramiento, Implementación de mejoras aprobadas por la dirección, Desarrollo y aplicación de indicadores de gestión y la Socialización de mejoras implementadas. Esta metodología propuesta sirve de apoyo para plantear la metodología de este proyecto lo cual reafirma su relevancia y relación.

Los tres proyectos de grado mencionados anteriormente muestran una clara relación con este proyecto ya que están dirigidos hacia el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano en cada una de las empresas que intervienen; de igual forma, los problemas encontrados en los subprocesos de la GTH son similares a los encontrados en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas constituyendo un gran marco de referencia para el proyecto actual.

3.2. Marco teórico

La gestión del talento humano es un área de múltiples disciplinas compuesta por diferentes subprocesos que en conjunto trabajan a favor de una organización, entre estos encontramos: planificación del talento humano, perfiles y responsabilidades, reclutamiento, selección y contratación, orientación al personal, remuneración, evaluación del desempeño, formación y clima organizacional. Para manejar una adecuada gestión del talento humano en una empresa es necesario tener en cuenta aspectos como: la cultura organizacional, el organigrama y/o estructura

organizacional, el contexto del ambiente, los recursos utilizados y los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización; de esta manera se trabaja para lograr el incremento de las habilidades del recurso humano y su mejoramiento continuo.

En el desarrollo de este proyecto se han tenido en cuenta ideas y conceptos expuestos por diversos autores, como se muestra a continuación.

La gestión del talento humano “se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos relacionados con reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler & Varela, 2011, pág. 4). Según Chiavenato, “el recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional.” (Chiavenato, 2011, pág. 8), de acuerdo con esto las organizaciones con el pasar de los años han sufrido transformaciones donde empiezan a considerar al recurso humano como la principal ventaja competitiva, dejando en un segundo plano los recursos materiales o sus procesos productivos o de servicio.

Otro concepto de la gestión del talento humano según (Prieto Bejarano, 2013, pág.23), “La gestión del talento humano se define como un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal,

responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.”

Según lo expuesto por Chiavenato (2011) el proceso de gestión del talento humano está compuesto por cinco macroprocesos que se muestran en la figura a continuación.

Figura 4

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Los cinco macroprocesos en la gestión del talento humano.

Nota: Tomado de Chiavenato, I (2011) Administración de recursos humanos.

A partir de los macroprocesos expuestos, se definen los principales subprocesos de la gestión del talento humano a continuación.

3.2.1. Planificación del talento humano

La planeación estratégica dentro de una empresa muestra el camino que debe seguir una organización para poder establecerse dentro de un mercado y obtener ventajas competitivas, por tanto, este concepto se debe trabajar en conjunto con el estudio del talento humano ya que es aquel que permite a las empresas obtener los objetivos y metas que se plantearon.

Según Chiavenato (2011) “La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado

tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura” por tanto, se considera de vital importancia y de carácter estratégico la planeación de personal para poder obtener los resultados trazados en los objetivos y metas de la organización.

Una correcta planeación del talento humano debe tener en cuenta el tipo de empresa y la situación actual del mercado laboral en donde se desenvuelve; según Chiavenato (2007) “en las empresas no industriales, la planeación de la llamada “mano de obra indirecta” (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización como el de planeación y control de la producción (PCP) o se le adjudica al departamento de organización y métodos (OyM), especialmente cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de PCP o en el de OyM, o el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo”. De acuerdo con lo anterior se puede concluir que a través de la planificación de tipo estratégica del talento humano se puede lograr el máximo aprovechamiento para los requerimientos de la organización, contando con personal que posea el nivel de conocimientos y habilidades requeridas para el cargo o que lo adquiriera a través de programas de formación en la empresa.

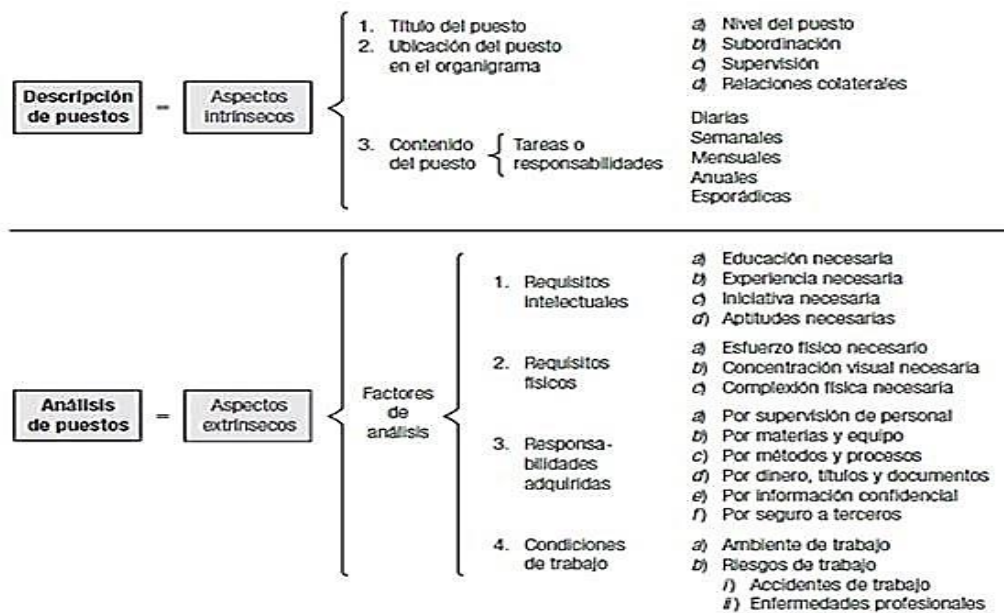
3.2.2. Perfiles y responsabilidades

Esta parte de la gestión del talento humano va encaminada a determinar las características y requerimientos que una persona necesita para ocupar un puesto en específico, se hace descripción a todo el conjunto de obligaciones, tareas, funciones y responsabilidades que tiene según el puesto ocupado (Chiavenato, 2011).

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo), como se observa en la figura a continuación (Arnoletto, 2006):

Figura 5

Componentes del análisis y descripción de cargos



Nota: Tomado Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

Los métodos que más se utilizan para la descripción y análisis de puestos son los siguientes:

-Método de observación directa: El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de

puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. (Chiavenato, 2011).

-Método del cuestionario: El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. (Chiavenato, 2011). Para que su ejecución ofrezca un análisis correcto, es necesario que el cuestionario sea contestado tanto por el jefe inmediato como por el empleado.

-Método de la entrevista: El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo (Chiavenato, 2011).

-Métodos mixtos: Se trata de realizar una combinación de los métodos mencionados anteriormente con el fin de aprovechar al máximo sus ventajas individuales.

Por ejemplo, cuestionario y entrevista con ocupante del puesto, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y entrevista con superior, observación directa con el ocupante y entrevista con el superior, entre muchas otras (Chiavenato, 2011).

3.2.3. Reclutamiento, selección y contratación

El **reclutamiento** consiste en el conjunto de técnicas y procedimientos que utilizan las organizaciones para escoger a las personas que desean tener como colaboradores, depende de diversos factores y circunstancias para que sea posible, pero “básicamente es un sistema de

información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talento humano oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento puede ser interno, externo o mixto. En la tabla 3 se define cada uno de los tipos de reclutamiento.

Tabla 3

Tipos de reclutamiento

Interno	Externo	Mixto
Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).	Las vacantes son ocupadas por personas que no pertenecen a la organización. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, usando diferentes técnicas de reclutamiento.	Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante, lo cual, en algún punto, genera una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se elimine el cargo.

Nota. Información tomada de Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.

En segunda instancia se tiene la **selección** de personal la cual “se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la

intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2011). Según Manene Luis (2012) “la selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible”.

La selección de personal tiene la función de ser un filtro que permite acceder a la organización a aquellas personas que cuenten con los conocimientos, habilidades y requerimientos en general para la ocupación de determinado cargo. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grandes grupos que son: entrevista de selección, pruebas de conocimiento o de habilidades, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación (Chiavenato, 2011).

Por último, se tiene el subproceso de **contratación** en el cual se establecen todas las actividades relacionadas con el ingreso del nuevo colaborador, donde las organizaciones deben tener claro a quien van a contratar y la manera en que se alineará con su cultura organizacional.

3.2.4. Orientación al personal

Orientar a las personas que se integran a la organización es el primer paso para su correcta adecuación a las distintas actividades que en ella se realizan. Se debe dejar en claro desde un primer momento las funciones y responsabilidades a realizar, así como el conjunto de conocimientos básicos que requieren para desempeñar bien su trabajo. Según Dessler (2009) “La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los conocimientos que requieren para trabajar en su organización”; los cuatro principales objetivos del subproceso de inducción son: buen recibimiento hacia el nuevo colaborador, dar a conocer políticas procedimientos, funciones y/o responsabilidades en su trabajo y comportamiento y por último adentrarse en la empresa conociendo la manera en que actúa y su cultura organizacional.

En la siguiente figura se observan los principales aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de crear un programa de inducción.

Figura 6

Aspectos para tener en cuenta en el programa de inducción.

Elementos organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> a) Misión y objetivos básicos de la organización. b) Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. c) Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. d) Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro. e) Principales productos y servicios de la organización. f) Reglas y reglamentos internos. g) Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Prestaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Horario de trabajo, de descanso y de comida. b) Días de pago y de adelantos de salario. c) Prestaciones sociales de la organización.
Presentaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) A los supervisores y a los colegas de trabajo.
Obligaciones de los puestos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante. b) Tareas del puesto. c) Objetivos del puesto. d) Visión general del puesto.

Nota. Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

3.2.5. Remuneración

Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, clave para atraer y retener buenos empleados debido a que constituyen un factor motivacional bastante alto que contribuye y facilita la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. La remuneración se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores debido al ejercicio de su empleo; pueden ser pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) o pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas)

(Chiavenato, 2011).

El concepto monetario, a pesar de ser el principal exponente en este subproceso, se ha tornado insuficiente para una buena política de remuneración, por tanto, los conceptos de beneficios sociales, flexibilidad en turnos laborales, calidad de vida, ambiente laboral, entre otros, entran a jugar un papel determinante en la estrategia empresarial para la retención del personal.

3.2.6. Evaluación de desempeño

Este subproceso es un aspecto básico en la gestión del talento humano, permite determinar la actuación y rendimiento de un empleado en determinado cargo en relación con un conjunto de factores previamente establecidos que aportan al cumplimiento de objetivos individuales, departamentales y globales en la organización. Así mismo, la evaluación de desempeño permite identificar aquellos aspectos en situación de criticidad que necesitan atención y ser mejorados mediante planes de formación y una correcta gestión del desarrollo profesional. También es útil en términos de retroalimentación para validar criterios de selección, decisiones de personal, necesidades de formación, entre otros aspectos.

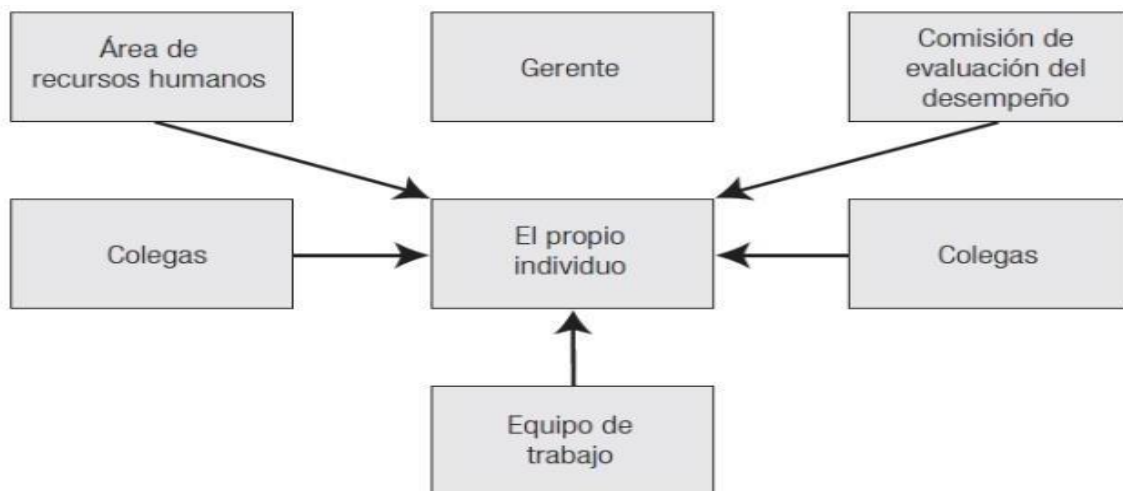
La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya los siguientes elementos: el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y la socialización del resultado con los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel (Dessler, 2009).

De acuerdo a diversos autores existen distintos tipos de evaluación del desempeño: autoevaluación, 90°, 180°, 270°, por competencias, por puesto, entre otras denominaciones, sin embargo, la metodología que abarca mejor todo el subproceso y evita problemas como criterios

subjetivos y poco realistas, desacuerdos entre evaluado y evaluador y mala retroalimentación es la metodología 360° la cual tiene en cuenta un contexto general que envuelve a cada persona en la organización. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360° (Chiavenato, 2011), como se muestra en la siguiente figura:

Figura 7

Evaluación de desempeño 360°



Nota: Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

3.2.7. Formación

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. La formación tiene como objetivo suscitar nuevos conocimientos, preparar a las

personas para posibles cambios, satisfacer necesidades de conocimiento y habilidades, así como mejorar las actitudes de los colaboradores hacia el ejercicio de su trabajo; lo anterior aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización.

3.2.8. Clima organizacional

El clima organizacional es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. Los esfuerzos en el reclutamiento, selección y contratación deben compensarse con la retención de personal a largo plazo, con lo cual se deben enfocar estrategias para brindar un ambiente favorable (Dessler & Varela, 2011). El clima organizacional tiene mucha relación con la cultura organizacional de la empresa, por tanto, es un factor determinante que se deriva de los valores y tradiciones históricas. Este subproceso de la gestión del talento humano debe garantizar condiciones físicas, psicológicas y sociales aptas para todos los colaboradores en una organización.

3.3. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, según el Departamento Administrativo de la Función Pública, se definen 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.

Los indicadores clave o KPI's (siglas en inglés Key Performance Indicator) son métricas que permiten medir el rendimiento de determinada actividad o proceso dentro de una organización para verificar cumplimiento de metas y objetivos específicos.

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión, algunos son: indicadores de cumplimiento, indicadores de evaluación, indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, indicadores de gestión, entre otros.

3.4. Herramientas ofimáticas

Las herramientas de ofimática son un conjunto de técnicas, aplicaciones y programas informáticos que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos y tareas relacionados. Esas herramientas (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones, agenda, entre otras) suelen presentarse en paquetes de programas conocidos como “suites de oficina y ofimática” (Mendoza Zambrano, 2020).

3.5. Plan de mejoramiento

Los planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de progreso derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del seguimiento o control constantes. Así entonces, la base para la definición de un programa de mejoramiento parte de objetivos bien definidos, así como de la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad (Ochoa Rodríguez & Cadena Fernández, 2019).

4. Desarrollo metodológico

4.1. Metodología del proyecto

Para lograr el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, se trabajó en el cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las etapas de la metodología del proyecto.

Figura 8

Metodología del proyecto



A continuación, en la tabla 4 se da a conocer la descripción de cada una de las etapas de la metodología.

Tabla 4*Desarrollo de la metodología del proyecto*

Etapa	Actividades
1. Diagnóstico del proceso de Gestión del Talento Humano de CDT de GAS.	<p>Para la evaluación de las condiciones actuales de la GTH, se realizaron las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisión de trabajos de grado culminados y elaboración de marco teórico. -Revisión y análisis de documentación referente a los procesos de GTH de la corporación. -Caracterización del personal con el fin de obtener perfil demográfico de la población. - Diseño y aplicación de instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de GTH. -Aplicación de entrevista a Profesional de Talento Humano que permitió ampliar información recolectada en las actividades anteriores. -Análisis de resultados y conclusiones.

Continuación **Tabla 4***Desarrollo de la metodología del proyecto*

- | | |
|--|---|
| 2. Formulación del Plan de mejoramiento | A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico se formuló un plan de mejoramiento a los subprocesos de la GTH con la definición de los subprocesos a intervenir, problema identificado, propuesta de mejora, responsable, recursos y periodo de ejecución. Posteriormente se realizó la respectiva socialización al director ejecutivo, líderes, expertos y responsables de área para su revisión, aprobación y posterior implementación. |
| 3. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas. | Se realizó el diseño de tres herramientas ofimáticas para apoyar los subprocesos de inducción, evaluación del desempeño y clima organizacional, las cuales han sido revisadas en primera instancia por la Profesional de Talento Humano. |

Continuación **Tabla 4***Desarrollo de la metodología del proyecto*

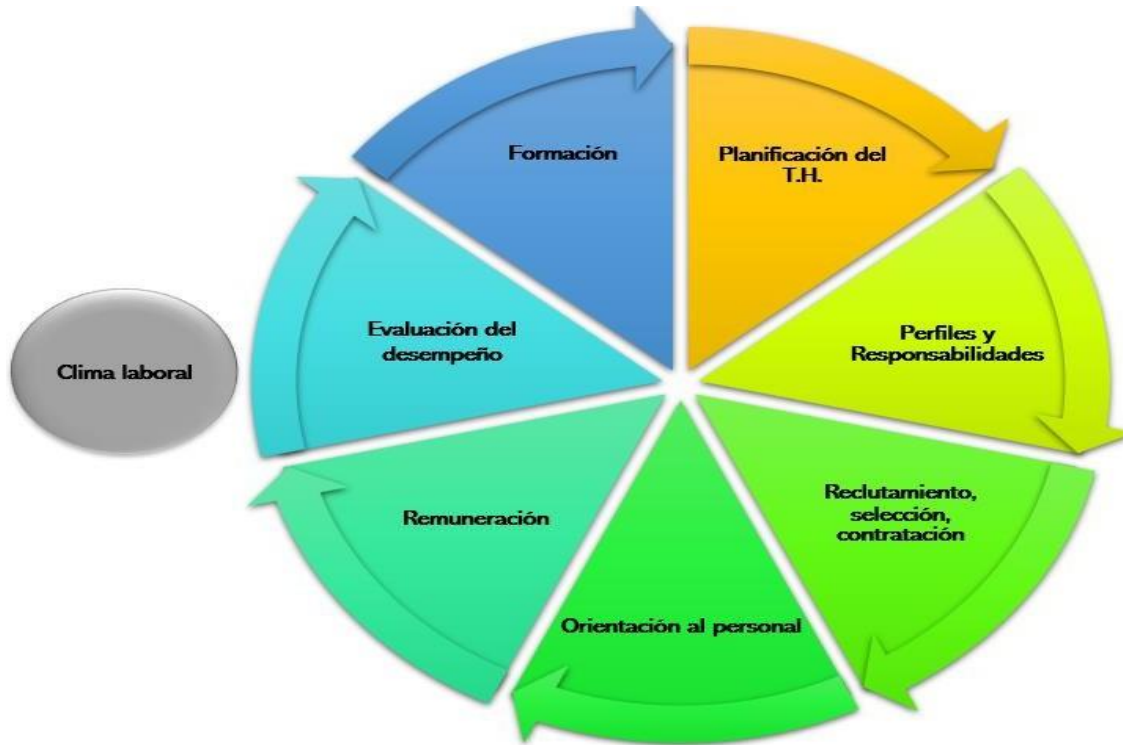
4. Implementación de las mejoras aprobadas por la Dirección Ejecutiva.	<p>Con la aprobación de la dirección ejecutiva se dio paso a la implementación de las siguientes mejoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actualización del manual de funciones y perfiles de los cargos. -Actualización y diseño de una herramienta audiovisual para el subproceso de inducción. -Actualización, retroalimentación y diseño de una herramienta ofimática para el subproceso de evaluación del desempeño. -Diseño de herramienta ofimática para evaluación del clima organizacional.
5. Diseño e implementación de indicadores de gestión.	<p>Se diseñó y aplicó un sistema de indicadores de gestión para la medición y control del proceso, por ejemplo, eficiencia, eficacia, impacto y cobertura, que permitan observar el aporte del proyecto en el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano dentro de la Corporación.</p>

Continuación **Tabla 4***Desarrollo de la metodología del proyecto*

6. Socializar los resultados obtenidos a la Dirección de la Corporación de las mejoras implementadas. Posterior a la aplicación de mejoras se realizó socialización con la Dirección Ejecutiva, Líder Administrativo, Profesional de Talento Humano y personal involucrado en el proceso de gestión del talento humano en la Corporación, con el fin de conocer los resultados de las acciones de mejora y sus respectivas recomendaciones.

5. Diagnóstico al proceso de GTH**5.1. Diagnóstico**

El diagnóstico se realizó con el fin de analizar la situación del proceso de gestión del talento humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas para identificar oportunidades y necesidades de mejora. Según Chiavenato, la gestión del talento humano está conformada por 8 subprocesos los cuales se muestran en la siguiente figura.

Figura 9*Subprocesos de la GTH*

Nota: Adaptación subprocesos de la GTH diapositivas de Talento Humano. Docente: Juan Camilo Lesmez – UIS

5.2. Metodología del diagnóstico

Se llevó a cabo la siguiente metodología para el diagnóstico con el fin de recolectar la información necesaria para conocer el estado actual de cada uno de los subprocesos de la GTH identificando causas que están generando debilidades y lograr definir propuestas y estrategias apropiadas para su mejoramiento. La descripción de la metodología para realizar el diagnóstico se observa en la tabla 5.

Tabla 5*Metodología del diagnóstico*

Etapa	Descripción de la etapa
1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico	Se realizó una revisión documental de trabajos de grado terminados y literatura en el marco de la gestión del talento humano con el fin de conocer referentes para sustentar y realizar la construcción del marco teórico con información para soportar las herramientas aplicadas en CDT de GAS.
2. Análisis preliminar	Etapa de acercamiento a CDT de GAS que permitió conocer la información general incluyendo aspectos como reseña histórica, misión, visión, estructura organizacional, mapa de procesos entre otros; a cargo del profesional de talento humano con el fin de identificar y alinearlos con los objetivos de la Corporación.

Continuación **Tabla 5***Metodología del diagnóstico*

3. Revisión documental	Se llevó a cabo la revisión de la documentación existente para cada uno de los subprocesos de la corporación para la gestión del talento humano, por ejemplo: manuales, planes, procedimientos, programas, instructivos, presentaciones, registros, etc., que permitan conocer el estado de actualización, el grado de estandarización y aplicación de lo establecido para cada uno de los procesos de la GTH y así se logró identificar la documentación faltante y necesaria o los ajustes a la misma para lograr la adecuada gestión del proceso.
4. Caracterización del personal	Con el fin de obtener el perfil del recurso humano de la corporación se analizó la matriz demográfica con factores como edad, género, nivel de escolaridad, tipo de contrato y rango salarial la cual permitió conocer y clasificar la fuerza laboral.

Continuación **Tabla 5***Metodología del diagnóstico*

5. Entrevista con la Profesional de Talento Humano	Mediante reuniones se realizó una entrevista al profesional de talento humano de la corporación, con el fin de profundizar y ampliar información sobre aquellos aspectos obtenidos en la revisión documental, determinando fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano desde la experiencia y conocimiento de la persona en el cargo.
6. Instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de GTH	Con base en la literatura revisada se diseñó un instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de gestión del talento humano donde se logró calificar el estado actual de los subprocesos y así se pudo determinar el grado de criticidad y orden de prioridad para intervención.
7. Análisis de información	Se realizó una revisión cuantitativa de los resultados obtenidos en las etapas anteriores para sustentar la problemática principal de la Corporación y se propusieron mejoras dentro del alcance del proyecto.

Continuación **Tabla 5***Metodología del diagnóstico*

- | | |
|---------------------------------|--|
| 8. Conclusiones del diagnóstico | Se presentaron las conclusiones del diagnóstico partiendo de la revisión de la anterior etapa, para sustentar el planteamiento del problema y justificar las propuestas de mejora al proceso de GTH abordado en el presente proyecto y trabajo de grado. |
|---------------------------------|--|

5.3. Desarrollo del diagnóstico

A continuación, se muestran los resultados del diagnóstico realizado en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, con el fin de identificar las oportunidades de mejora existentes.

5.3.1. Revisión literaria

Se realizó una búsqueda y revisión literaria de trabajos de grado de pregrado culminados con el fin de recoger bases teóricas para soportar y sustentar el proceso de gestión del talento humano y los conceptos utilizados en el planteamiento del problema. También dentro de la literatura revisada se destacan libros como: (Chiavenato, I. 2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill, y (Vallejo, L. 2016). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. Editorial Espoch. Con el fin de conocer los principales referentes teóricos para soportar las diferentes herramientas, estrategias y acciones pertinentes en el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano.

5.3.2. Análisis preliminar

En reunión con la Profesional de Talento Humano de la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, la cual es la persona encargada de gestionar todo lo que respecta al talento humano, se abarcaron diferentes temas como: información general de la empresa, descripción de las diferentes áreas que la conforman, actividad a la que se dedican, estructura organizacional, entre otros. De esta forma se destacan algunos datos importantes:

- La Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas cuenta con 2 sedes en el departamento de Santander, la sede administrativa y la sede de laboratorios.
- El objeto social de la Corporación es: Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y de la ingeniería.
- Cuenta con 6 áreas: Área de Sistemas Integrados, Área de Organismo de Inspección, Área de Centro de Metrología de Fluidos, Área de Desarrollo Tecnológico e Innovación, Área de Investigación y Relacionamento Externo y Área Administrativa.
- Cuenta con 62 empleados directos y 7 estudiantes (practicantes y aprendices).
- La mayoría de la contratación se realiza con contratos a término fijo, existen 3 trabajadores con contrato por prestación de servicios.
- La última actualización en el manual de funciones y perfiles de cargo fue en el año 2019.
- El horario de trabajo es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 12:00 m y de 1:00 p.m. a

5:00 p.m.

5.3.3. Revisión documental

Se realiza una revisión de la documentación y formatos existentes en la Corporación para el desarrollo de los subprocesos de la gestión del talento humano, los cuales se observan en la siguiente figura y tabla.

Figura 10

Documentación GTH de CDT de GAS

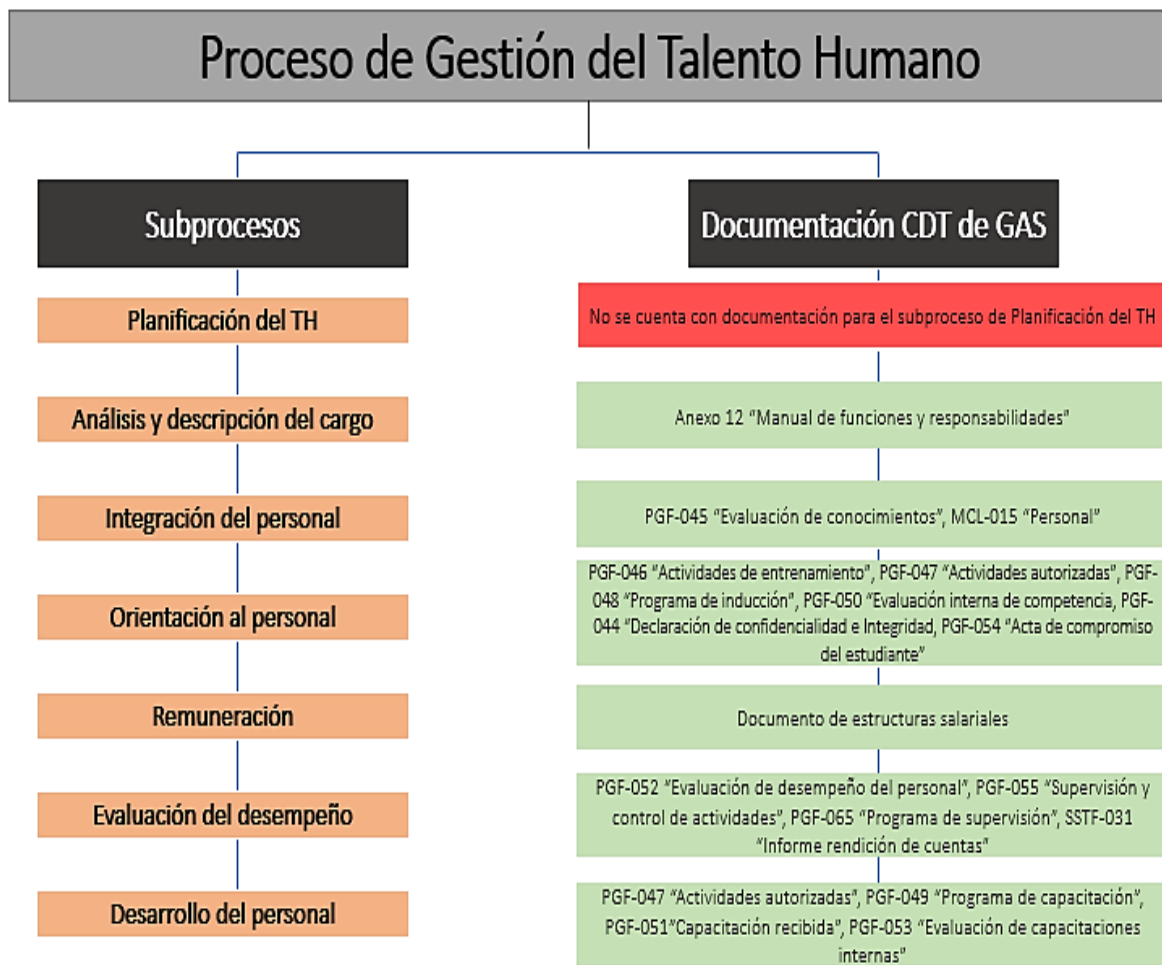


Tabla 6*Descripción de la documentación por subproceso*

Subproceso	Descripción de la documentación
Análisis y descripción del cargo	<p>El manual de funciones y responsabilidades fue elaborado en el año 2014 y su última actualización y revisión de nombres, funciones, responsabilidades y perfiles de todos los cargos fue el 30 de enero de 2019.</p> <p>El manual está compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo • Área funcional • Jefe inmediato • Personal a cargo • Objetivo del cargo • Funciones • Responsabilidades • Perfil del cargo: estudios y experiencia • Formación • Condiciones • Habilidades y destrezas propias del cargo

Continuación **Tabla 6***Descripción de la documentación por subproceso*

Integración del personal Para el subproceso de integración del personal se tienen los documentos PGF-045 “Evaluación de conocimientos” y MCL-015 “Personal” los cuales están compuestos de diversos aspectos que giran en torno a la captación, selección y vinculación del personal tales como:

- Solicitud de personal
- Selección de hojas de vida
- Verificación de referencias
- Pruebas técnicas
- Entrevistas
- Selección
- Contratación

Continuación **Tabla 6***Descripción de la documentación por subproceso*

Orientación al personal	<p>Para el subproceso de orientación al personal se tienen los documentos PGF-046 “Actividades de Entrenamiento”, PGF-047 “Actividades Autorizadas”, PGF-048 “Programa de Inducción”, PGF-050 “Evaluación Interna de Competencia”, PGF-044 “Declaración de Confidencialidad e Integridad”, PGF-054 “Acta de Compromiso del estudiante” los cuales están compuestos de diversos aspectos que giran en torno a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción: estructura de la organización, Sistema de Gestión Humana, Sistema de Gestión de Calidad, planta física, servicios prestados, inducción al cargo, Sistema de SST, Reglamento Recursos Informáticos, Reglamento Interno de Trabajo, entre otros. • Estudiantes en práctica y proyecto de grado: declaración de confidencialidad e integridad y acta de compromiso la cual describe los compromisos del estudiante con CDT de GAS y la Universidad. • Formación y entrenamiento: Programa de capacitación y formación para el nuevo profesional de acuerdo con el área al que fue asignado: Centro de Metrología de Fluidos (ciclo básico, ciclo técnico, ciclo analista y ciclo técnico para metrólogos), Mantenimiento de medidores (ciclo básico y ciclo técnico) y Área Comercial (ciclo básico y ciclo servicio al cliente). Luego de esto la realización de la evaluación de competencias pertinente en cada caso.
-------------------------	--

Continuación **Tabla 6***Descripción de la documentación por subproceso*

Evaluación del desempeño Para el subproceso de evaluación del desempeño se tienen los documentos PGF-052 “Evaluación de Desempeño del Personal”, PGF-055 “Supervisión y Control de Actividades”, PGF-065 “Programa de supervisión”, SSTF-031 “Informe Rendición de Cuentas” los cuales están compuestos de diversos aspectos que giran en torno a:

- Evaluación del desempeño: calidad en el trabajo, sentido de pertenencia, rapidez en el trabajo, capacidad de aprendizaje, asistencia y puntualidad, iniciativa, liderazgo, cumplimiento de objetivos, relaciones interpersonales, presentación personal y utilización de recursos.
- Programa de supervisión de las actividades que se ejecutan con el fin de realizar un seguimiento de la competencia técnica y mantener un control permanente buscando reducir cualquier tipo de desviación en los parámetros establecidos: manipulación elemento y/o muestra, procedimiento, patrones y conocimiento.
- Rendición de cuentas: Realizada para el caso particular del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y para quienes se les haya delegado responsabilidades en él (directivos, funcionarios, contratistas y estudiantes).

Continuación **Tabla 6***Descripción de la documentación por subproceso*

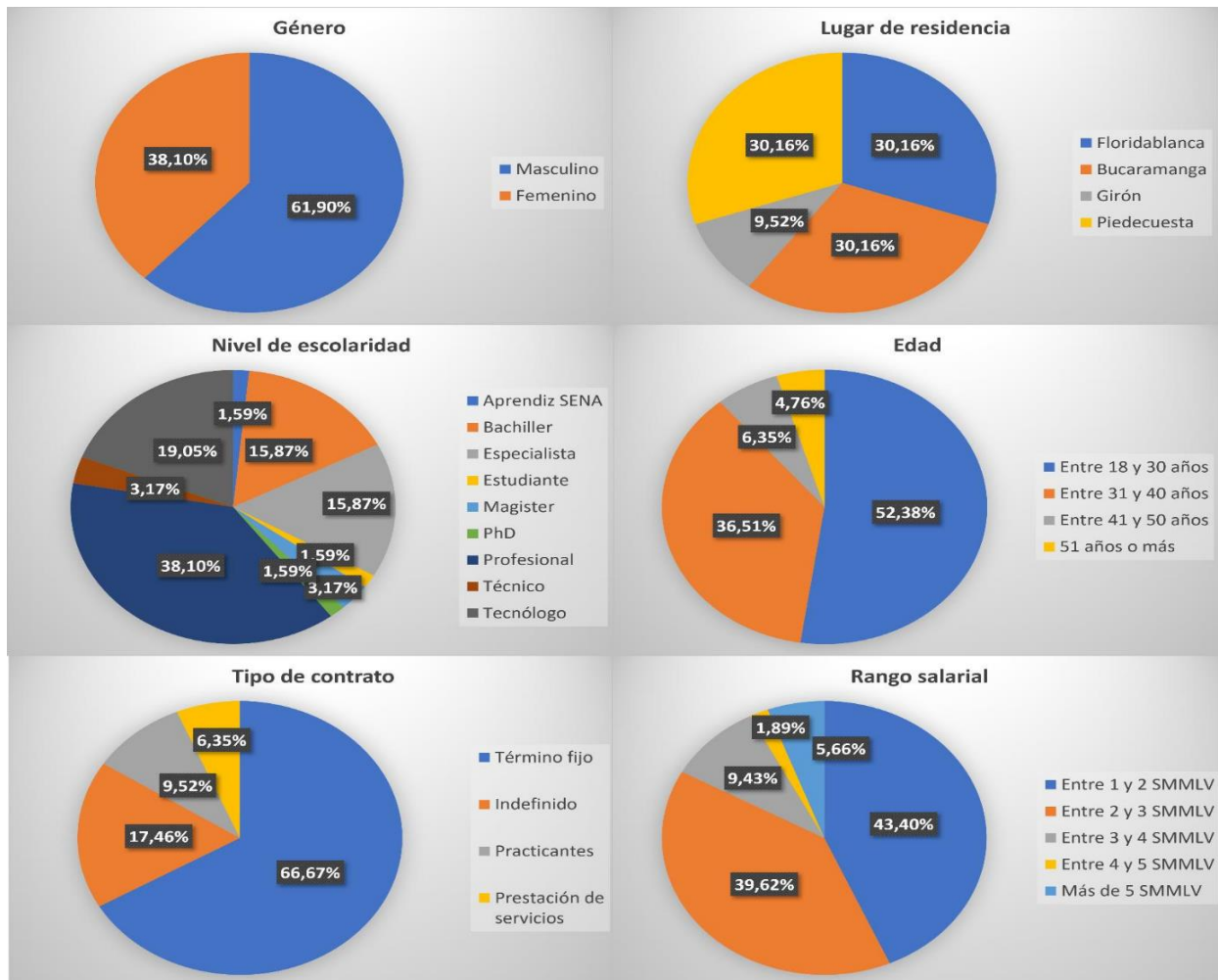
Desarrollo del personal	<p>Para el subproceso de desarrollo del personal se tienen los documentosPGF-047 “Actividades Autorizadas”, PGF-049 “Programa de Capacitación”, PGF-051 “Capacitación Recibida”, PGF-053 “Evaluación de Capacitaciones Internas” los cuales están compuestos de diversos aspectos que giran en torno a:</p> <ul style="list-style-type: none">• Situación inicial y necesidades de capacitación• Programa de capacitación• Desarrollo del programa• Evaluación de la eficiencia de la capacitación• Nuevas tareas y/o responsabilidades• Asistencia y cumplimiento• Manejo de herramientas manuales, posturas adecuadas y cargas• Riesgos psico laborales (estrés, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros).• Cumplimiento de políticas internas de la Corporación
-------------------------	--

5.3.4. Caracterización del personal

Se realiza una corta descripción del talento humano actual de la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas desde una perspectiva organizacional y social, con el fin de conocer y clasificar la fuerza laboral del CDT, los resultados se muestran en la figura 11.

Figura 11

Caracterización del personal de CDT de GAS



Nota: Caracterización hecha con base en información y documentos compartidos por parte de la Profesional de Talento Humano de CDT de GAS.

5.3.5. Entrevista con Profesional de Talento Humano

A continuación, se describen los resultados de la entrevista aplicada a la Profesional de Talento Humano con respecto al proceso de gestión del talento humano con el fin de profundizar en temas relacionados con los subprocesos de la GTH que no quedaron totalmente claros en la revisión documental.

¿Cómo se realiza la planificación del talento humano?

“De acuerdo con las necesidades de la Corporación y de sus procesos para lograr los objetivos institucionales”

¿Cada cuanto se realiza la actualización de los perfiles de cargo y funciones de los empleados?

“Por lo general, cada dos años”.

¿Existe un protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal?

“Está incluido en el procedimiento del proceso de gestión del talento humano”

¿Cómo se realiza el proceso de inducción a nuevos empleados?

“Se tienen definidos unos temas que abarcan toda la información institucional incluido lo relacionado con seguridad y salud en el trabajo, lo realiza el responsable de talento humano de manera presencial o virtual. Al terminar se aplica una evaluación para conocer la comprensión de la información compartida y revisada”

¿Se realiza un programa de formación y entrenamiento al cargo a los nuevos trabajadores donde se aborden todos los temas que deben conocer?

“Sí, cada trabajador tiene su programa de formación y entrenamiento

¿Existe un programa de capacitaciones? ¿Qué temas abarcan?

“Sí, temas organizacionales, técnicos y de Seguridad y Salud en el trabajo.

¿Existe un plan de incentivos para la motivación del personal?

“No hay un documento definido, pero si hay incentivos para la motivación del personal”

¿Cómo se gestiona y evalúa el clima laboral?

“Mediante actividades y encuestas”

¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño?

“Se aplica un formato anual que contiene 40 preguntas, los líderes y coordinadores evalúan sus equipos de trabajo, el trabajador revisa el resultado previamente a la retroalimentación, los responsables de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo participan en los componentes relacionados con TH y SST. El director ejecutivo revisa y participa como evaluador en las evaluaciones de líderes y personal con los que tiene contacto directo en algunas actividades”

¿Se realiza retroalimentación de la evaluación del desempeño?

“Se realiza mediante reunión de manera presencial o virtual con los líderes y coordinadores

de proceso, el evaluado y el responsable de talento humano. De esta retroalimentación se derivan planes de mejoramiento, seguimiento a compromisos y aspectos por mejorar”.

¿Los factores que se abordan en la evaluación de desempeño van acorde a las competencias y habilidades de cada uno de los perfiles de cargos?

“No existe un formato individual, actualmente se aplica una evaluación para todos los trabajadores Profesionales y No profesionales”

¿Cómo se realiza la asignación salarial?

“Se realiza de acuerdo con lo establecido en el documento aplicación de nuevas estructuras salariales CDT de GAS”

¿Existen indicadores de gestión para el seguimiento y medición del proceso de talento humano?

“Se tienen definidos indicadores para evaluación del cumplimiento de las actividades del programa de capacitaciones y para identificar el porcentaje de aprobación de las capacitaciones ejecutadas”

¿Cómo profesional de talento humano, cuáles son los aspectos que considera críticos y/o necesarios mejorar en el proceso de gestión del talento humano?

“Se considera necesario, en la medida de lo posible, contar con un procedimiento para la

planificación del talento humano; sin embargo, se pretende abarcar principalmente temas como la actualización de perfiles y manual de funciones, rediseño de la evaluación de desempeño, evaluación de clima organizacional, compensación e incentivos”

5.3.6. Instrumento de evaluación de cumplimiento

Los instrumentos de evaluación de cumplimiento son herramientas efectivas para evaluar y medir los procesos en una organización, en este caso los subprocesos relacionados con la GTH. Con base en la documentación actual de la corporación, los resultados obtenidos en la entrevista, las consideraciones propuestas por Chiavenato (2011) se adaptó un instrumento para evaluar el cumplimiento (IEC) de cada uno de los subprocesos de la GTH en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas además que se contó con la colaboración de la Profesional de Talento Humano. El instrumento se encuentra adjunto en la sección apéndices del presente proyecto (Ver Apéndice A). La herramienta evalúa los siguientes subprocesos:

- Planificación del talento humano
- Perfiles y responsabilidades
- Reclutamiento, selección y contratación
- Orientación al personal
- Evaluación del desempeño
- Formación
- Clima organizacional

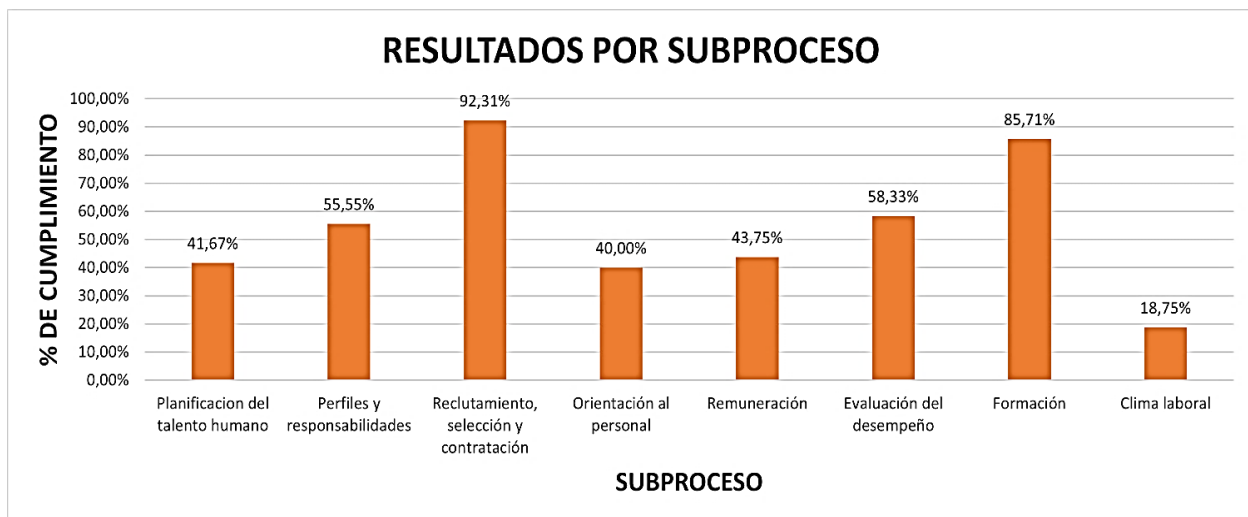
Los criterios de evaluación para el IEC se muestran en la siguiente figura:

Figura 12

Criterios de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH

<i>Criterios de calificación</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Resultado</i>	<i>Porcentaje</i>
No cumple	0	Deficiente	≤25%
En proceso de cumplimiento	1	Regular	>25% ≤50%
Se cumple parcialmente	2	Aceptable	>50% ≤75%
Se cumple en alto grado	3	Bueno	>75% ≤90%
Se cumple completamente	4	Excelente	>90%

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH se muestran en la siguiente figura:

Figura 13

Resultados del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el IEC, se le asigna un peso porcentual exactamente igual a cada subproceso de la GTH debido a que se consideran igual de importantes, por tanto, al finalizar se toma el porcentaje promedio de cumplimiento de cada subproceso para establecer el porcentaje de cumplimiento total del proceso de gestión del talento humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas. Lo anterior arrojó como resultado un cumplimiento total del **54.51%**.

5.3.7. Análisis de la información

En esta etapa se revisa información con el fin de realizar un análisis cuantitativo que sustente la problemática encontrada anteriormente. En la tabla 7 a continuación, se muestra el análisis de la información para cada uno de los subprocesos de la GTH.

Tabla 7*Análisis de información para los subprocesos de la GTH*

Subproceso	Observaciones
Planificación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - El 100% de la planeación del personal se lleva a cabo sin ningún método adecuado para la determinación de la plantilla de empleados. - La Corporación cuenta con un documento de una planeación estratégica 2021 – 2025, cuenta con un recurso humano para cada área estructurada de acuerdo con los servicios y proyectos que desarrolla, así como competentes y hábiles para cada labor que desempeñan. -Durante el segundo semestre de 2021 y lo que va de 2022 se han abierto 11 vacantes. -En el segundo semestre de 2021 se retiraron cinco trabajadores con motivo de renuncia voluntaria relacionada con el salario y actualmente se han retirado seis trabajadores por el mismo motivo. -Durante el año se presentó ausentismo por incapacidades médicas en accidentes de trabajo, enfermedad común, aislamiento preventivo COVID-19. El índice de ausentismo se calcula de la siguiente manera: # Días programados / # Días de ausencia por incapacidad laboral. Se estima un promedio de 0.5 (índice alto). -Durante el segundo semestre de 2021 y durante el 2022 se han vinculado: siete aprendices/estudiantes y doce trabajadores.

Continuación **Tabla 7***Análisis de información para los subprocesos de la GTH*

Perfiles y responsabilidades	De los 24 cargos establecidos en el organigrama actual, el 70% (17 cargos) requieren ajustes y/o actualizaciones. Se requieren nuevas competencias para el cargo y agregar componentes a la inducción.
Reclutamiento, selección y contratación	-Durante el segundo semestre de 2021 y lo corrido durante el 2022 se han abierto 11 vacantes, de las cuales todas se han ocupado. -Se realizan entrevistas y pruebas de ingreso para la selección y contratación del nuevo personal.
Orientación al personal	La última fecha de aplicación del programa de re-inducción fue el 6 de septiembre de 2022.
Remuneración	La curva salarial tiene fecha de actualización a enero de 2022.
Evaluación de desempeño	La última evaluación de desempeño se realizó en febrero de 2022 (formato anterior) además de que no se encontraba alineada a los perfiles de cargo. Se requirió implementar una herramienta digital que permita agilizar el proceso de evaluación de desempeño laboral.
Clima organizacional	La última fecha de aplicación de encuesta de clima organizacional fue el 3 de julio de 2019. -No se tiene establecido un programa de evaluación de clima organizacional. -No se cuenta con una herramienta digital para la medición del clima organizacional, no se cuenta con un plan de incentivos documentado.

5.3.8. Conclusiones del diagnóstico

En esta sección del proyecto se describen los resultados obtenidos con base en la información recolectada anteriormente en la revisión documental, la entrevista a la Profesional de Talento Humano y por último la aplicación del instrumento de evaluación de cumplimiento al proceso de gestión del talento humano.

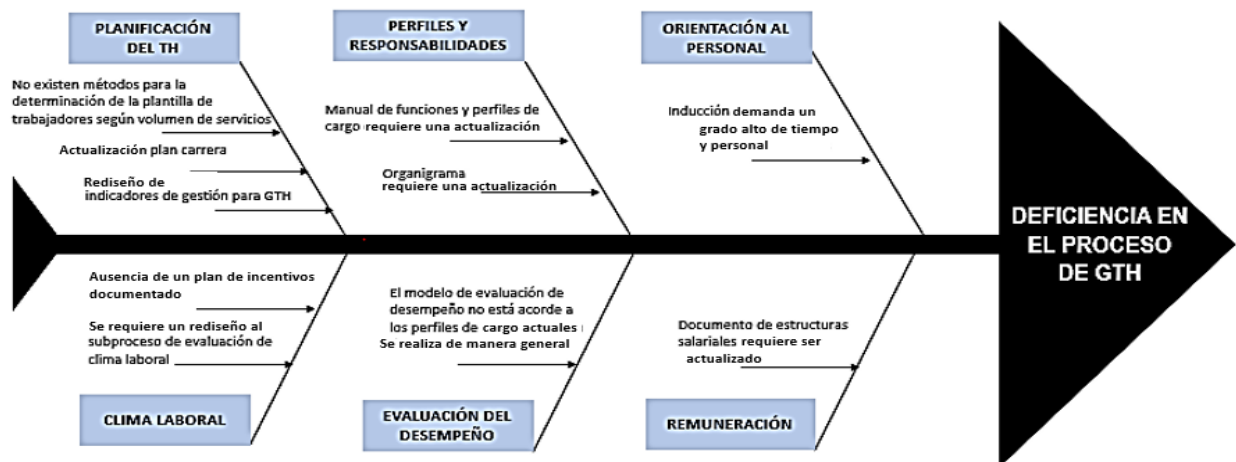
- En la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas se obtuvo un porcentaje de cumplimiento de 54.51%, esto evidencia un cumplimiento aceptable del proceso de GTH. El subproceso de mayor criticidad es Clima Organizacional con un porcentaje de cumplimiento del 18.75%. Se deben implementar acciones preventivas de mejora.
- CDT de GAS manifestó no contar con documentación específica para el procedimiento de planificación del talento humano, sin embargo, forma parte del procedimiento de gestión del talento humano.
- Se requiere una actualización del manual de funciones y perfiles de cargo, acorde a las actuales funciones, perfil y experiencia requeridas para cada trabajador. Su última actualización se realizó en el año 2019.
- De acuerdo con la entrevista se evidenció que existe un requerimiento de actualización al subproceso de evaluación del desempeño debido a que se realiza de manera general a todos los colaboradores, se pretende realizar una diferenciación entre Profesionales y No Profesionales de manera que la evaluación esté más alineada al trabajador y su perfil de cargo.
- El subproceso de orientación al personal, en lo referente a inducción, se pretende que sufra un proceso de virtualización de tal manera que facilite su presentación a los nuevos

trabajadores de una manera más accesible, además que se evidencia la criticidad en el porcentaje de cumplimiento de tan solo un 40%.

- De acuerdo con la entrevista también se pudo evidenciar ausencia documental relacionada con el subproceso de clima organizacional, por lo cual se espera con el desarrollo del proyecto diseñar y estructurar este subproceso.
- Se deben implementar herramientas ofimáticas que apoyen aquellos subprocesos que así lo requieran para su mejoramiento que permita gestionar de una manera más ágil y automatizada el proceso de gestión del talento humano en la corporación.
- Es necesario rediseñar los indicadores de gestión para el proceso de talento humano que permitan medir y controlar todos los subprocesos que hacen parte de la GTH en la corporación.
- En la figura 14 se presenta el análisis de causa y efecto resultante del análisis y diagnóstico del proceso de GTH.

Figura 14

Diagrama de Ishikawa



6. Formulación

Al finalizar el diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico de Gas CDT de GAS, se realiza la formulación de las propuestas de mejora teniendo en cuenta los resultados y se define un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la ejecución de las actividades en la GTH.

La tabla 8 detalla el plan de mejoramiento el cual contiene la descripción de los subprocesos a intervenir, problema identificado, propuesta de mejora, responsable, recursos y periodo de ejecución. Posteriormente se realizó la respectiva socialización a directivos y Profesional de Talento Humano para su revisión, aprobación e implementación. Cabe resaltar que la ejecución de cada propuesta es el resultado del trabajo en equipo entre la practicante y la Profesional de Talento Humano, quien demostró gran disposición para participar en el diseño e implementación de las mismas. La propuesta relacionada con remuneración no se considera prioritaria en este momento en la Corporación.

Tabla 8

Formulación Plan de Mejoramiento

SUBPROCESO DE LA GTH	PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPUESTA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	PERIODO	CONCEPTO DE LA EMPRESA
-------------------------	--------------------------	------------------------	-------------	----------	---------	------------------------------

Continuación **Tabla 8***Formulación Plan de Mejoramiento*

Planificación del talento humano	Inexistencia de métodos para la determinación de plantilla de trabajadores según el volumen de servicios.	Diseño y estructuración de una herramienta de tipo ofimática que pueda determinar la plantilla de personal según el volumen de servicios.	Practicante UIS y Profesional de talento humano.	Computador e internet. Microsoft Office.	1 bimestre de 2022	No aprobado, por cuestiones de tiempo no se alcanzaba a desarrollar.
	Se requiere actualizar y rediseñar indicadores de gestión para los subprocesos de GTH.	Actualización e implementación de indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento a los diferentes subprocesos.	Practicante UIS.	Tiempo Practicante UIS y Profesional de talento humano. Histórico de servicios. Plantilla de trabajadores.	4 bimestre de 2022	Aprobado
	Actualización de plan carrera dentro de la Corporación.	Rediseño y estructuración de plan carrera.	Practicante UIS y Profesional de talento humano.	No aprobado, la dirección decidió contratar externo		
Perfiles y responsabilidades	El manual de funciones y perfiles de cargo se encuentra desactualizado.	Reestructuración y actualización del manual de funciones y perfiles de cargo.	Practicante UIS y Profesional de talento humano.	Computador e internet. Microsoft Office. Tiempo Practicante UIS y Profesional de talento humano. Manual de funciones y perfiles de cargo.	2 bimestre de 2022	Aprobado

Continuación **Tabla 8***Formulación Plan de Mejoramiento*

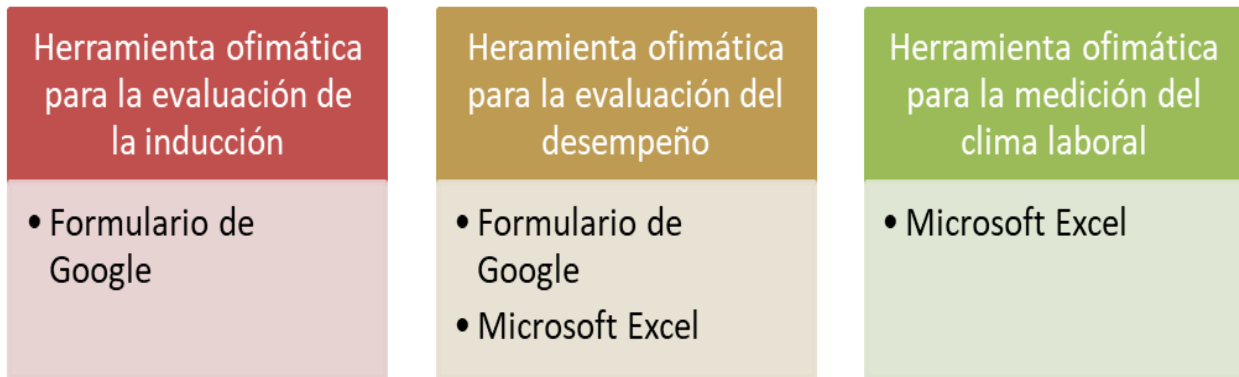
Orientación al personal	Se requiere virtualizar el proceso de inducción de personal de manera que permita optimizar el tiempo empleado en esta actividad.	Actualización y virtualización del proceso de inducción mediante el diseño de una herramienta ofimática.	Practicante UIS y Profesional de talento humano.	Computador e internet. Microsoft Office. Tiempo Practicante UIS y Profesional de talento humano. Formato de inducción.	2 bimestre de 2022	Aprobado
Evaluación al desempeño	La evaluación de desempeño actual, no se encuentra alineada a los perfiles de cargo. Se requiere implementar una herramienta digital que permita agilizar el proceso de evaluación de desempeño laboral	Actualización, retroalimentación y virtualización del proceso de evaluación del desempeño mediante el diseño de una herramienta ofimática.	Practicante UIS y Profesional de talento humano.	Computador e internet. Microsoft Office. Tiempo Practicante UIS y Profesional de talento humano. Formato de evaluación del desempeño.	3 bimestre de 2022	Aprobado
Remuneración	Se requiere actualizar el documento "aplicación de estructuras salariales"	Diseño, formulación e implementación de una política salarial basada en las funciones y responsabilidades de cada cargo.	Practicante UIS y Profesional de talento humano.	Computador e internet. Microsoft Office. Tiempo Practicante UIS y Profesional de talento humano.	1 bimestre de 2022	No aprobado

Continuación **Tabla 8***Formulación Plan de Mejoramiento*

Clima organizacional	No se tiene establecido un programa de evaluación de clima organizacional.	Diseño, formulación e implementación de un programa de evaluación del clima organizacional mediante el diseño de una herramienta ofimática.	Practicante UIS.	Computador e internet. Microsoft Office. Tiempo Practicante UIS y Profesional de talento humano.	4 bimestre de 2022	Aprobado
	No se cuenta con un plan de incentivos documentado.	Diseño de un plan de incentivos al personal.	Practicante UIS y Profesional de talento humano.			Aprobado

7. Diseño de herramientas ofimáticas

Luego de la formulación del plan de mejoramiento descrito en el capítulo anterior, se continúa con el diseño de herramientas ofimáticas que contribuyan al fortalecimiento de los subprocesos de la gestión del talento humano de acuerdo con las acciones de mejora aprobadas por la Corporación según sus prioridades. Estas herramientas ofimáticas se desarrollan en Microsoft Excel y formularios de Google debido a que son unos de los programas de software más utilizados y útiles para realizar cálculos y cuestionarios. En la figura 15 se observan las herramientas que se han diseñado para la Corporación.

Figura 15*Herramientas ofimáticas para la GTH.*

7.1.Herramienta ofimática para la evaluación de la inducción

La inducción al puesto de trabajo se concentra en la orientación, ubicación y supervisión a los trabajadores que ingresan a la corporación, de esta manera se logra una mayor adaptación y sentido de pertenencia.

La herramienta ofimática para la evaluación de la inducción fue creada usando Formularios de Google y se divide en 10 preguntas generales de acuerdo con el programa de inducción aplicado en la Corporación; se puede apreciar parte del programa en la figura 16. El formulario creado contiene todas las preguntas relacionadas al proceso de inducción o reinducción que recibieron por parte de la Corporación (Apéndice B). El cuestionario inicia con datos básicos del trabajador como lo son: nombre, cargo, área a la que pertenece y continúa con preguntas puntuales acerca de la información recibida: reglamento de trabajo, accidente de trabajo, reportes, ARL, derechos, entre otras preguntas.

Figura 16

Programa de inducción de CDT de GAS.



Corporación CDT de GAS
Centro de Desarrollo Tecnológico del GAS

Evaluación de la inducción

Objetivo Evaluación: Garantizar que los funcionarios de la Corporación se actualicen sobre aspectos relacionados con la Institución en cuanto a normativa, políticas, programas, entre otros; igualmente fortalecer el sentido de pertenencia hacia la Corporación y tomar conciencia de los logros alcanzados por la organización gracias al aporte de conocimientos y participación de todos los funcionarios.

Nombre

Texto de respuesta breve

Cargo

...

Texto de respuesta breve

7.2.Herramienta ofimática para la evaluación del desempeño

La herramienta ofimática que presenta mayor prioridad dentro de los requerimientos de la Corporación es la requerida para la realización de la Evaluación de Desempeño (Apéndice C). Durante el desarrollo del proyecto fueron programadas varias reuniones con el fin de determinar la metodología que mejor se adaptara a las necesidades de la Corporación y las características que se deseaban analizar en el subproceso, a partir de esto se llegó a la conclusión de establecer una metodología de evaluación de 90° la cual arroja calificación por parte del jefe inmediato y la

respectiva autoevaluación mediante retroalimentación.

Adicionalmente, se establecieron los aspectos a evaluar teniendo en cuenta las modificaciones al manual de funciones y perfiles de cargo, más exactamente la sección de competencias, definiendo así tres (3) formularios de Google, cada uno alineado al formato de evaluación de evaluación de desempeño de los cargos a evaluar:

- Líderes, Expertos y Responsables de Procesos (Estándar de desempeño A)
- Profesionales (Estándar de desempeño B)
- No profesionales (Estándar de desempeño C)

Las herramientas ofimáticas para la evaluación del desempeño fueron creadas usando Formularios de Google, cada formulario se divide en 4 secciones de acuerdo con el formato de evaluación del desempeño actualizado en la Corporación. Primero se encuentra la sección para diligenciar los datos del colaborador al que se está evaluando, seguidamente la sección de evaluación de habilidades/competencias (6 o 7 según sea el caso) donde se detalla la escala de medición que se utiliza en la calificación junto al estándar de desempeño, es decir, el nivel de desarrollo requerido de la competencia de acuerdo con el cargo a evaluar. En la figura 17 se observa que dicha escala de medición consta de 4 criterios donde 1 es Nunca y 4 es Siempre, los cuales se asignan dependiendo del cumplimiento del grado de competencia requerido para el cargo. También se observa la descripción cualitativa de cada criterio con el fin de facilitar la asignación de puntajes.

Figura 17

Escala de medición para la Evaluación del Desempeño.

- (1) Nunca:.....Sistemáticamente no cumple las expectativas
- (2) Algunas veces:En ocasiones, cumple las expectativas
- (3) La mayoría de las veces:Cumple con las expectativas la mayoría de las veces
- (4) Siempre:.....Cumple eficazmente con las expectativas

Estándar de desempeño: Nivel de desarrollo de la competencia requerido para el cargo.

- (A) 100%
- (B) 75%
- (C) 50%

En la tercera sección se evalúa el cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST) enfocado al compromiso y deber de todos los trabajadores de la Corporación con el sistema y de acuerdo con el proceso de rendición de cuentas. Por último, la cuarta sección se refiere a los resultados cualitativos, es decir, aspectos positivos, aspectos por mejorar, necesidades de formación y actualización y el compromiso del empleado después de ser evaluado.

7.3.Herramienta ofimática para la medición del clima organizacional

El rediseño del cuestionario se realiza teniendo en cuenta las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer en su teoría de clima organizacional; además, se contó con el apoyo de una profesional psicoterapeuta para la conformación de las dimensiones y preguntas contenidas en el formato de la encuesta (Ver Apéndice D). Según la metodología de Litwin y Stringer el clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son medibles, percibidas

directa o indirectamente por los trabajadores que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento. Las dimensiones planteadas por estos autores son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. La verdadera calidad del cuestionario a elaborar reside totalmente en la capacidad de medir las dimensiones que se consideran realmente pertinentes en la Corporación. Inicialmente se crea el formato de medición de clima organizacional según el cuestionario de Litwin y Stringer,) mediante el cual se evalúa el clima organizacional con respecto a 9 dimensiones. También se tuvo en cuenta la escala de Likert como medio de puntuación con 5 opciones de respuesta para la herramienta ofimática:

Figura 18

Escala de calificación de la herramienta ofimática para la medición del clima organizacional

Respuesta		Puntuación
Muy Alto	Siempre	4
Alto	Casi siempre	3
Regular	Con cierta frecuencia	2
Bajo	A veces	1
Muy Bajo	Nunca	0

Posteriormente, se hizo revisión de la propuesta del cuestionario y con el apoyo de un profesional Psicoterapeuta se revisaron y reorganizaron algunas de las dimensiones anteriormente mencionadas, teniendo en cuenta la razón de ser de la Corporación y las necesidades particulares.

as dimensiones seleccionadas para incluir dentro de la herramienta para evaluar el clima organizacional son nueve (9), las cuales se encuentran en la siguiente figura:

Figura 19

Dimensiones del clima organizacional



El cuestionario cuenta con 44 preguntas. En la siguiente tabla se describen las 9 dimensiones de clima organizacional con la descripción y el número de preguntas asignadas para cada una.

Tabla 9

Dimensiones de clima organizacional

Dimensión	Descripción de la dimensión	N° de preguntas
Estructura y organización	La percepción de los empleados respecto a las normas y funciones, recursos, controles y procedimientos que existen.	10
Talento humano	El sentimiento de los colaboradores acerca de la realización de sus funciones en el cargo y su permanencia en la organización.	5
Comunicación e integración	El sentimiento de tener un alto nivel de comunicación y la calidad de la misma entre las áreas que conforman la organización.	4
Trabajo en equipo	La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.	3
Capacidad profesional	La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.	8

Continuación **Tabla 9***Dimensiones de clima organizacional*

Recompensa	El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.	4
Relaciones interpersonales	La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.	3
Conflicto	El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque estas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.	4
Identidad	El sentimiento de que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.	3

La herramienta ofimática para la medición del clima organizacional fue elaborada en Microsoft Excel y está estructurada de tal manera que las 9 dimensiones se organizan de manera horizontal especificando en cada una los diferentes ítems o preguntas a evaluar, de manera vertical se encuentra el resultado de la percepción que tiene cada trabajador con respecto a las preguntas

realizadas. Es necesario aclarar que debido a que se evalúan 9 dimensiones, el porcentaje máximo de cumplimiento para cada una es del 11,11% para cumplir con la totalidad porcentual.

8. Implementación de las acciones de mejora aprobadas

El plan de mejoramiento fue presentado a la Dirección, al líder administrativo y a la Profesional de Talento Humano quienes autorizaron la ejecución de las acciones de mejoras de acuerdo con las prioridades de la Corporación. A continuación, se presentan el desarrollo, análisis y resultados de la implementación del plan del mejoramiento aprobado por la dirección de la Corporación.

8.1. Actualización y ajuste del manual de funciones y perfiles de cargo

Esta propuesta de mejora está enfocada a actualizar el subproceso de perfiles y responsabilidades, priorizar las competencias de cada uno de los puestos de trabajo, mejorar la estructura y realizar la respectiva socialización de la actualización de los documentos con las partes interesadas. Es importante tener el manual de perfiles de cargos actualizado, dado que esto minimiza los conflictos de áreas, es de gran apoyo para la selección del personal idóneo y marca responsabilidades para una mejor división del trabajo.

8.1.1. Implementación de la actualización de la estructura del manual de funciones y perfiles de cargo

Se realiza una revisión profunda del manual de funciones y perfiles de cargo existente en la organización con el fin de encontrar aquellos perfiles que se encuentran desactualizados,

incluyendo las competencias, funciones y responsabilidades del empleado acordes al cargo que desempeña. Así mismo se rediseñó la estructura (Figura 20) quedando compuesta por los siguientes ítems:

- Identificación del cargo (nombre del cargo, jefe inmediato, proceso/área, cargos que le reportan).
- Naturaleza del cargo (administrativa, estratégica, técnica): La naturaleza de la labor realizada en una ocupación en relación con las funciones propias y deberes definidos.
- Educación (bachiller, técnico, tecnólogo, profesional y posgrado)
- Estudios: Son los conocimientos adquiridos por un individuo, a través de la instrucción formal e informal. Se considera indispensable para el desempeño del cargo.
- Formación y conocimientos: Corresponde a todos aquellos conocimientos adquiridos mediante cursos de formación y/o mejoramiento, los cuales son requeridos por el cargo para que el ocupante pueda desempeñar eficientemente sus tareas. Los conocimientos se definen como la asimilación de información por medio del aprendizaje; acervo de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un campo de trabajo o estudio concreto que las personas pueden aprender y desarrollar con el paso del tiempo.
- Perfil ocupacional: Conjunto de características y atributos que se necesitan para el desempeño de una ocupación.
- Nivel de competencia: Los niveles de competencia definen la capacidad de llevar a cabo funciones y cometidos correspondientes de un determinado empleo. De acuerdo con la

Clasificación Única de Ocupaciones de Colombia se utilizan los siguientes cuatro niveles de competencias para ordenar las ocupaciones.

-Primer nivel de competencias: Las ocupaciones del primer nivel de competencias incluyen la realización de funciones físicas o manuales, simples y rutinarias. Pueden requerir el uso de herramientas manuales, tales como palas, o de equipos eléctricos simples. Para algunos empleos se pueden requerir competencias básicas de lectoescritura y cálculo aritmético elemental.

-Segundo nivel de competencias: Las ocupaciones correspondientes al segundo nivel de competencias incluyen el desempeño de funciones como: operación de maquinaria y equipos electrónicos; conducción de vehículos; mantenimiento y reparación del equipo eléctrico y mecánico; y manipulación, ordenamiento y almacenamiento de información. Para la mayoría del conjunto de las ocupaciones del segundo nivel de competencias se debe: tener una capacidad de lectura básica para comprender información como instrucciones de seguridad, establecer por escrito registros del trabajo realizado y desempeñar con precisión cálculos aritméticos simples. Numerosas ocupaciones de este nivel de competencias requieren habilidades relativamente altas de lectoescritura y cálculo aritmético y buenas competencias en materia de comunicación con las personas.

-Tercer nivel de competencias: Las ocupaciones correspondientes al tercer nivel de competencias suelen comprender el desempeño de funciones técnicas y prácticas complejas que exigen un conjunto de conocimientos de hecho, técnicos y de procedimientos en un área especializada. Ejemplos de funciones específicas realizadas incluyen: garantizar el cumplimiento de las regulaciones de salud, seguridad y afines;

preparar estimaciones detalladas de cantidades y costos de materiales y mano de obra necesarios para proyectos específicos; coordinar, supervisar, controlar y programar las actividades del resto de los trabajadores, y realizar funciones técnicas en apoyo de los profesionales. Las ocupaciones de este nivel de competencias generalmente requieren un elevado nivel de lectoescritura y aritmética, así como sólidas aptitudes en materia de comunicación personal. Estas competencias pueden incluir la capacidad de comprender material escrito complejo, preparar informes basados en hechos y comunicarse verbalmente en situaciones difíciles.

-Cuarto nivel de competencias: Las ocupaciones del cuarto nivel de competencias suelen abarcar el desempeño de funciones que exigen la solución de problemas complejos, la toma de decisiones y la creatividad sobre la base de un amplio conocimiento teórico y fáctico en una especialización determinada. Las funciones realizadas suelen comprender: el análisis y la investigación para desarrollar los conocimientos humanos en un determinado campo; el diagnóstico y el tratamiento de una enfermedad; la transmisión de conocimientos a terceros, y el diseño de estructuras o maquinarias o procesos para la construcción y la producción. Las ocupaciones de este nivel de competencias suelen exigir un sólido conocimiento de letras y matemáticas, a veces en un nivel muy elevado y excelentes aptitudes de comunicación interpersonal.

- Requisitos de calificación: Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración con base en la norma ISO/IEC 17025:2017.
- Experiencia: Es el aprendizaje adquirido mediante la práctica en un período de tiempo determinado, y que capacita a la persona para desempeñarse en un determinado cargo.

- **Habilidades/Competencias:** Está referida a las acciones orientadas hacia el uso del intelecto que le son requeridas al ocupante del cargo para el desempeño de determinadas tareas con eficiencia.
- **Autoridad del cargo:** La autoridad es la facultad asignada por la alta dirección, para que un cargo pueda mandar sobre otros cargos y tomar decisiones con respecto a un área determinada.
- **Inducción:** Corresponde a toda aquella información que se proporciona a una persona al momento de ingresar a la entidad, tal como: Estructura de la organización, sistemas de gestión, planta física, servicios, funciones, responsabilidades, etc.
- **Objetivo del cargo:** Es la razón de ser del cargo dentro de la organización, es decir lo que se espera obtener en su ejecución, en términos generales cómo lo logrará y para qué.
- **Responsabilidades:** comprende todas aquellas obligaciones que debe cumplir o tener en cuenta el trabajador, relacionado con las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, reglamentos y políticas propias de la corporación.
 - Responsabilidad por Materiales y Equipos: Es el tipo de obligación exigida al ocupante del cargo por las máquinas, accesorios, herramientas y equipos, en función del uso, costo y requerimiento del manejo, para el logro de los objetivos del cargo.
 - Responsabilidad por el Sistema de Calidad: Es el tipo de obligación exigida a cada funcionario respecto al sistema de Gestión de Calidad; es decir; aquellas actividades que debe conocer, aplicar y participar en cuanto al sistema.
 - Responsabilidad por Información Confidencial: Se define como el grado de

discreción o confidencialidad y responsabilidad por la protección de la información o datos confidenciales que se maneja en el cargo. Se mide por el nivel de acceso y divulgación de la información que se maneja en el puesto de trabajo.

-Responsabilidad en la Toma de Decisiones: Se refiere a la profundidad y complejidad de pensamiento que demanda el cargo, teniendo en cuenta el tipo de problemas que enfrenta y su habilidad para tomar una decisión para la solución consiguiente, así como el nivel jerárquico donde se ubica el cargo y de acuerdo con el cual se mide la magnitud de las decisiones que deben tomarse.

- Funciones del cargo: Son los aspectos relevantes y habituales de lo que se hace en el cargo; es decir, aquellos que suelen desempeñarse con mayor frecuencia. No debe entenderse que las tareas descritas son las únicas que puede desempeñar el ocupante del cargo, éstas son de carácter ilustrativo, pudiendo desempeñarse otras tareas afines según sea necesario.

Figura 20*Formato del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Jefe inmediato
Proceso/Área	Cargos que le reportan
Naturaleza del cargo	
Administrativa _ Estratégica _ Técnica _	
Perfil del cargo	
Educación	Bachiller _ Técnico _ Tecnólogo _ Profesional _ Posgrado _
Estudios	
Formación	
Perfil ocupacional	
Nivel de competencia	
Requisitos de calificación	
Experiencia	
Conocimientos	
Habilidades/Competencias	
Autoridad del cargo	
Inducción	
Objetivo del cargo	
Responsabilidades	
Funciones del cargo	

Adicionalmente se realizaron varias reuniones con la Dirección, Líderes de área y Profesional de Talento Humano con el fin de obtener más información acerca de los requisitos de experiencia, habilidades/competencias, educación y formación requeridos para la ejecución de cada cargo, de esta manera se completó información faltante y se logró la actualización de los perfiles existentes. Finalmente se reestructuró y actualizó el manual de funciones y perfiles de cargo (Apéndice E) el cual es un documento de gestión que contiene la siguiente

información: introducción, definiciones y perfiles de cargo.

8.2.Actualización y virtualización del proceso de inducción.

Esta propuesta de mejora está enfocada a mejorar el subproceso de orientación del personal teniendo en cuenta que en la Corporación la inducción resulta ser una actividad con alta dedicación de tiempo y de personal para llevar a cabo la actividad y las respectivas evaluaciones mediante la cual se da a conocer a los nuevos trabajadores su rol en la organización, deberes y responsabilidades, así como la importancia de su trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales; por motivos de pandemia fue necesaria la virtualización del proceso para aquellos trabajadores que se encontraban en modalidad de trabajo en casa o con alternancia. Teniendo en cuenta lo anterior, esta propuesta tiene como fin el rediseño en la metodología aplicada al programa de inducción y entrenamiento al cargo, creación de una herramienta audiovisual para apoyar este subproceso (con temáticas adecuadas que permitan familiarizar al empleado con la Corporación y ahorrar encuentros personales o virtuales) y la elaboración de la evaluación del proceso de manera virtual.

8.2.1. Herramienta audiovisual

Con el objetivo de apoyar la inducción corporativa, se realizó un video (Apéndice F) que tiene como contenido temas generales tales como: presentación general de la empresa, historia, misión, visión, estructura organizacional, servicios, procesos, derechos, deberes, normatividad interna, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

El proceso de creación del vídeo tuvo dos etapas:

1.Recolección de información: En esta etapa se solicitó información a la Profesional de Talento Humano y al responsable del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con el fin de obtener en detalle los temas que se abordan en el programa de inducción.

2.Creación y edición del video: En esta etapa se partió de diapositivas existentes, en las cuales fueron actualizados sus contenidos para algunas áreas y posteriormente se realizó la edición y grabación del video para finalmente ser presentado al área de talento humano para su respectiva aprobación.

8.2.2. Evaluación de la inducción.

Con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos por los nuevos trabajadores en la inducción, incluidos en el PGF-048, y agilizar el proceso de calificación, se diseñó una herramienta digital por medio de Formulario de Google del formato en Microsoft Word existente. La herramienta de evaluación de inducción cuenta con 10 preguntas que pueden ser modificadas de acuerdo con el cargo a ocupar por el nuevo trabajador.

8.3.Actualización y virtualización de la evaluación del desempeño.

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de la evaluación de desempeño; se reestructuró el formato existente en la Corporación consolidando en una nueva versión los resultados obtenidos en la revisión y análisis de los documentos consultados para las competencias (Apéndice G). Esta mejora fue necesaria debido a que el anterior formato se encontraba estructurado de manera muy general y se requería evaluar acorde al perfil de cargo de cada trabajador, además de obtener una retroalimentación mucho más específica. La

empresa aplica la evaluación 90° la cual comprende la percepción de desempeño por parte del Líder de área o Responsable de proceso y la posibilidad de recalificación de acuerdo con solicitud del evaluado previa presentación de soportes que justifiquen el ajuste solicitado en la calificación realizada por el líder o responsable de área.

Con esta propuesta se busca actualizar la herramienta usada para evaluar el desempeño de los trabajadores. Para ello, se revisó si los ítems evaluados son los correspondientes a los requisitos en cada uno de los cargos, se eliminaron los factores de evaluación anteriores no relevantes y en su lugar se agregaron las competencias que se incluyeron e implementaron durante el proceso de actualización del manual de funciones y perfiles de cargo.

8.3.1. Inclusión de competencias

La evaluación de desempeño se realiza de manera periódica en la organización, desde el 2019 se ha actualizado el documento simplificando su contenido y con la actualización realizada en el 2022 se incluyeron competencias que no estaban evaluadas.

Una vez revisado el contenido del formato de la evaluación de desempeño se generó la actualización especialmente modificando habilidades por competencias incluidas en el manual de funciones y perfiles de cargo. En la figura 21, se muestra el formato de la evaluación de desempeño y las competencias evaluadas:

- Liderazgo
- Capacidad de trabajar en equipo
- Redacción de textos, documentos y/o informes

- Comunicación asertiva
- Análisis de procesos
- Gestión de recursos de personal
- Evaluación y control de actividades
- Cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

Figura 21

Formato de Evaluación de Desempeño

	CORPORACIÓN CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL GAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES	
			PGF-052	
		REVISIÓN: 04	HOJA 1/3	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMATO No. _____							
DATOS DEL EVALUADO							
Nombre:		C.C.:	Fecha:				
Cargo:		Área:	Periodo a evaluar:				
Lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del empleado evaluado durante el presente periodo. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde: (1) Nunca:.....Sistemáticamente no cumple las expectativas (2) Algunas veces:.....En ocasiones, cumple las expectativas (3) La mayoría de las veces:.....Cumple con las expectativas la mayoría de las veces (4) Siempre:.....Cumple eficazmente con las expectativas Estándar de desempeño: Nivel de desarrollo de la competencia requerido para el cargo. (A) 100% (B) 75% (C) 50%							
COMPETENCIAS (Habilidades)	DESCRIPCIÓN	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN				PESO
			1	2	3	4	
ANÁLISIS DE PROCESOS	Determinar cómo debe trabajar óptimamente un proceso, y cómo los cambios en las condiciones y en el ambiente afectarán los resultados. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.						
CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO	Trabajar en equipo para alcanzar metas comunes. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.						

II. NECESIDADES DE FORMACIÓN Y/O ACTUALIZACION		
IV. COMPROMISO DEL EMPLEADO:		
V. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS ADICIONALES: (Este espacio podrá ser utilizado para Observaciones Generales y/o Sugerencias en caso de requerirse)		
CONVENCIONES PARA PUNTAJE		PUNTAJE OBTENIDO
Competencias	(0-4) 0	
SG-SST	(0-4) 0	
3,26 – 4: Excelente 2,56 - <u>3,25</u> : Bueno 1,76 - 2,5: Regular 1 - 1,75: Deficiente		
FIRMAN CONFORMES:	_____	_____
	EVALUADO	EVALUADOR

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES - FORMATOS

Como se había mencionado anteriormente, a partir del formato actualizado se crearon 3 formularios de google, cada uno alineado con el perfil de cargo del evaluado. El formato se puede encontrar clasificado en uno de los siguientes grupos: “Líderes, Expertos y Responsables de procesos”, “Profesionales” y “No profesionales”. Los formatos creados difieren en el Estándar de desempeño, A, B y C respectivamente de acuerdo al grado de competencia requerido en los grupos mencionados (ver Apéndice C). De acuerdo a los ajustes realizados a la sección de competencias en el manual de funciones y perfiles de cargo y teniendo en cuenta las sugerencias de los diferentes líderes se determinó que la competencia denominada Gestión de Recursos de Personal, no sería tomada en cuenta para la evaluación de “Profesionales” (sin personal a cargo) y “No Profesionales” debido a que no cuentan con equipos de trabajo a su cargo en el ejercicio de

sus funciones.

8.3.2. Diccionario de competencias

La Corporación debe tener claramente definido el manual de funciones y perfiles de cargo, así como las respectivas competencias que cada puesto de trabajo requiere. De acuerdo con lo anterior, se creó un diccionario de competencias el cual tiene como objetivo ser una guía referencial con el listado de competencias laborales con descripción detallada y específica e indicadores de comportamiento para cada grado, las cuales serán tenidas en cuenta para la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación. El diccionario de competencias puede ser observado en el Apéndice H.

Para la realización de la evaluación de desempeño se debe tener en cuenta en el diccionario de competencias únicamente la fila con el grado requerido en el formato del trabajador a evaluar y así poder asignar una calificación de acuerdo a la escala de medición mostrada en la figura 17.

8.3.3. Herramienta para resultados de evaluación de desempeño

Se diseñó la herramienta de resultados para el análisis de la evaluación de desempeño en Microsoft Excel (Apéndice I) con el fin de compilar los resultados obtenidos en los respectivos formularios de Google de la evaluación realizada a cada uno de los trabajadores, y de esta manera obtener la calificación e información consolidada para llevar a cabo la retroalimentación con cada empleado, esto con el fin de identificar fácilmente aquellos aspectos relevantes por mejorar del evaluado tanto en el nivel de competencias requerido para su cargo, así como el cumplimiento del SG-SST. Existe la posibilidad de recalificación previo acuerdo entre el Evaluador (líder o responsable de área) y el evaluado (trabajador).

Además, esta herramienta arroja resultados tanto individuales como grupales, identificando el comportamiento del evaluado frente al promedio de la Corporación tanto en las competencias evaluadas como en el cumplimiento del sistema SG-SST.

8.3.4. Partes evaluadoras

Mediante reunión con la Profesional de Talento Humano se informó quienes son las partes evaluadoras para cada uno de los cargos. Se excluyen dentro de las partes evaluadoras el Revisor Fiscal, Contador, Estudiantes, pasantes y proyectistas. Lo anterior está plasmado en la siguiente tabla.

Tabla 10

Partes evaluadoras para cada cargo

Cargo	Evaluador
1. Gestor Técnico	Director Ejecutivo
2. Líder Sistemas Integrados	Director Ejecutivo
3. Líder Centro de Metrología de Fluidos	Director Ejecutivo
4. Líder Desarrollo Tecnológico e Innovación	Director Ejecutivo
5. Líder Investigación y Relacionamento Externo	Director Ejecutivo
6. Líder Administrativo	Director Ejecutivo
7. Profesional Sistemas Integrados Experto	Líder Sistemas Integrados

Continuación **Tabla 10***Partes evaluadoras para cada cargo*

8. Metrologo Experto	Líder Centro de Metrología de Fluidos
9. Desarrollador Tecnológico Experto	Líder Desarrollo Tecnológico e Innovación
10. Profesional Comercial Experto	Líder Administrativo
11. Investigador Experto	Líder Investigación y Relacionamiento Externo
12. Profesional Sistemas Integrados	Líder Sistemas Integrados
13. Metrologo	Líder Centro de Metrología de Fluidos / Metrologo Experto
14. Desarrollador Tecnológico	Líder Desarrollo Tecnológico e Innovación
15. Profesional Especialidades Técnicas	Director / Líder Desarrollo Tecnológico e Innovación
16. Profesional Comercial	Líder Administrativo / Responsable de área
17. Profesional de Talento Humano	Líder Administrativo
18. Joven Investigador	Líder Investigación y Relacionamiento Externo
19. Auxiliar de Metrología	Líder Centro de Metrología de Fluidos / Metrologo Experto
20. Auxiliar Administrativo	Líder Administrativo
21. Auxiliar de Servicios Generales	Líder Administrativo
22. Líder Organismo de Inspección	Director Ejecutivo
23. Inspector Sistemas de Medición Experto	Líder Organismo de Inspección

Continuación **Tabla 10**

Partes evaluadoras para cada cargo

24. Inspector Sistemas de Medición	Líder Organismo de Inspección
------------------------------------	-------------------------------

8.3.5. Portafolio de evidencias

Teniendo en cuenta que la retroalimentación es uno de los pasos más importantes en el subproceso de evaluación de desempeño, surgió la necesidad de crear un formato (Apéndice I) para el seguimiento de los resultados de la evaluación de desempeño de cada uno de los trabajadores, y así llevar un control del avance de cada uno de ellos. El formato contiene la siguiente información:

- Datos del evaluado
- Compromiso
- Soportes para evidenciar el cumplimiento de mejoras
- Fecha de reportes
- Observaciones
- Firmas evaluado/evaluador

8.4. Creación del programa de clima organizacional e incentivos

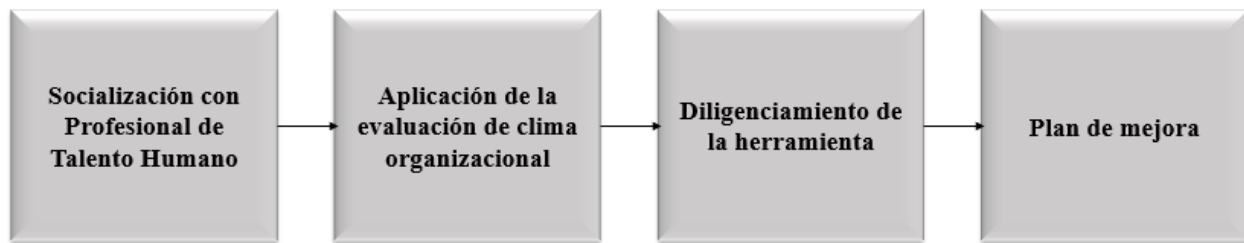
Esta mejora está enfocada hacia el subproceso de clima laboral e incentivos debido a que en la Corporación no se encuentra documentada la metodología para la evaluación que mida la percepción de los trabajadores en cuanto a clima y a su vez lo relacionado al plan de incentivos. Se tiene como objetivo la creación del programa de clima organizacional e incentivos.

8.4.1. Implementación de la herramienta ofimática para la evaluación de clima organizacional

Los siguientes son los pasos a seguir para llevar a cabo la implementación de la herramienta.

Figura 22

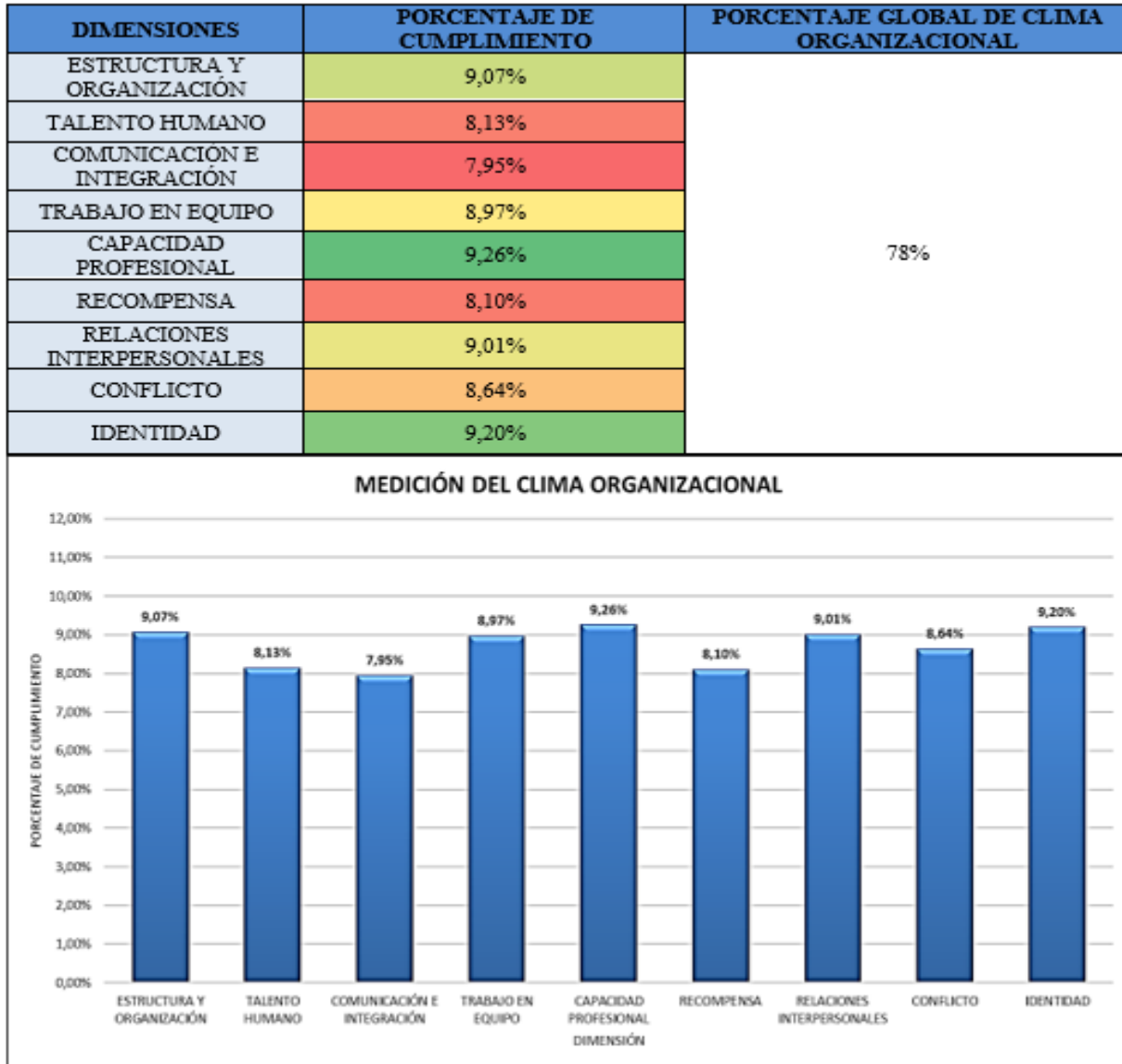
Pasos para la implementación de la herramienta



1. Socialización con Profesional de Talento Humano: En este paso se realiza la presentación de la herramienta ofimática diseñada para el proceso de evaluación de clima organizacional, se hace explicación del funcionamiento de la misma y la forma en que debe ser diligenciada (Ver Apéndice K).
2. Aplicación de la evaluación de clima organizacional: De acuerdo con el tiempo de vinculación de cada trabajador, el líder administrativo, el responsable de SG-SST y la profesional de talento humano definen la aplicación de la evaluación a 45 de los 62 trabajadores de la Corporación, principalmente aquellos con contrato mayor a seis meses y que se encontraban presencialmente en las instalaciones y oficinas.
3. Diligenciamiento de la herramienta: Luego de ser obtenidas las evaluaciones diligenciadas, se procede a evacuar los resultados individuales a la herramienta con el fin de arrojar estadísticas y gráficas que permitan tener información de aquellos aspectos que están presentando niveles bajos en los trabajadores y por lo tanto requieren de atención oportuna. En la figura 23, se observan los resultados obtenidos.

Figura 23

Resultados arrojados por la herramienta ofimática para la evaluación de clima organizacional



4. Plan de mejora: De acuerdo con los resultados anteriores, se realiza un análisis para identificar oportunidades de mejora y proponer actividades que vayan en pro de mejorar el clima organizacional de la Corporación. En la siguiente figura se muestra el plan de mejora para las dimensiones que obtuvieron el menor porcentaje de cumplimiento, es decir, aquellos que requieren de atención oportuna.

Figura 24

Plan de mejora para dimensiones con mejor porcentaje de cumplimiento

DIMENSIONES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PLAN DE MEJORA
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	9,07%	Diseño de plan de incentivos
TALENTO HUMANO	8,13%	
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	7,95%	
TRABAJO EN EQUIPO	8,97%	
CAPACIDAD PROFESIONAL	9,26%	
RECOMPENSA	8,10%	
RELACIONES INTERPERSONALES	9,01%	
CONFLICTO	8,64%	
IDENTIDAD	9,20%	

Se hace recomendación de aplicación continua del instrumento de evaluación de clima organizacional y definir las acciones pertinentes para buscar el mejoramiento del subproceso.

8.4.2. Elaboración y comunicación del plan de incentivos

Mediante esta propuesta se busca mejorar el subproceso de clima organizacional logrando plasmar los incentivos ya existentes en la empresa en un documento estructurado que pueda ser dado a conocer a todos los trabajadores. Así, estos últimos podrán identificar cuáles son los diferentes incentivos en la organización y como pueden acceder a ellos. Para la documentación de incentivos se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Se realizó una reunión con la Profesional de Talento Humano para indagar cuáles eran los incentivos que la Corporación tenía actualmente para sus trabajadores.
2. Los incentivos (monetarios y no monetarios) involucran diferentes áreas de acuerdo a su aplicabilidad (calidad de vida, deportiva, cultural, recreativa, social...); se detalló en el documento información de cada uno de los incentivos.
3. Por último, se consolidó la información en una propuesta documentada de actuales incentivos para la Corporación CDT de GAS (Ver Apéndice L).

9. Indicadores de gestión

La implementación de indicadores de gestión es de gran importancia para que las organizaciones conozcan el cumplimiento de los objetivos que se han trazado en pro de la consecución de su plan estratégico. Los indicadores de gestión permiten controlar mediante unidades de medida los procesos y procedimientos que se están llevando a cabo, con el fin de realizarles el seguimiento, determinar su cobertura, eficiencia y eficacia, entre otros factores. A continuación, se muestran los indicadores que fueron dejados a manera de propuesta en el desarrollo del presente proyecto y que están dirigidos hacia la mejora continua del proceso de gestión del talento humano.

9.1. Diseño de los indicadores

Para el rediseño del sistema de indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano de la Corporación, se proponen los siguientes datos a tener en cuenta para la ficha técnica de cada indicador.

- **Nombre del indicador**, define la denominación para saber que quiere medir el indicador.
- **Objetivo del indicador**, establece para que se plantea el indicador y el sentido de la mejora.
- **Subproceso de la GTH**, define el subproceso de la GTH al cual va dirigido el indicador.
- **Tipo de indicador**, define la clase de indicador.
- **Fórmula**, define la operación que se debe realizar para calcular el indicador.
- **Meta**, establece el valor al cual se desea llegar en cada indicador, seguido de los rangos de evaluación: malo, bueno y excelente.
- **Unidad**, establece la unidad de medida del indicador.
- **Frecuencia**, define el periodo de realización de la medición.
- **Responsable de calcular**, define a la persona que debe aplicar y vigilar el indicador.
- **Observaciones**, nota o información a tener en cuenta.

En la siguiente figura se presenta una propuesta de indicadores con sus respectivos componentes para ser revisados, calculados e implementados por la empresa si lo considera de acuerdo con sus necesidades y decisiones tomadas por la dirección, área administrativa y de sistemas integrados.

Figura 25

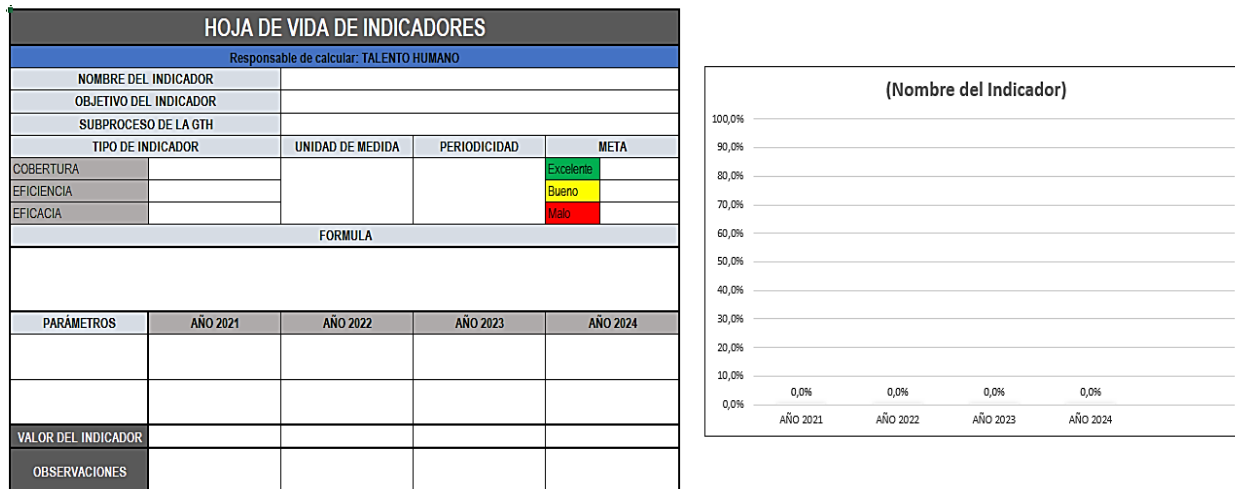
Indicadores de gestión

Subproceso de la GTH	Actividad	Objetivo de la actividad	Nombre del indicador	Indicador	Frecuencia	Meta
Perfiles y responsabilidades	Actualización de los perfiles de cargo	Determinar los requisitos de cada cargo para que los trabajadores tengan claridad de sus funciones y responsabilidades, así como apoyar el proceso de selección de personal.	Cobertura del manual de funciones y perfiles de cargo	$\frac{\text{Número de perfiles de cargo actualizados}}{\text{Total de cargos plasmados en el organigrama}} \times 100$	Azul	100%
Evaluación del desempeño	Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño	Estimar el rendimiento de los trabajadores para la toma de decisiones pertinentes en base a los resultados obtenidos, es decir, promoción, capacitación o terminación de contrato.	Alineación ED	$\frac{\text{Número de ED alineadas con el perfil de cargo}}{\text{Total de ED}} \times 100$	Azul	100%
			Valoración de la ED	$\frac{\text{Número de colaboradores con resultado bueno o excelente}}{\text{Total de colaboradores evaluados}} \times 100$	Semestral	90%
Orientación al personal	Actualización del proceso de inducción	Lograr realizar de manera más eficiente el proceso de inducción a los nuevos trabajadores.	Cobertura del programa de inducción	$\frac{\text{Número de personas que recibieron inducción}}{\text{Total de personas que ingresaron a la organización}} \times 100$	Trimestral	100%
			Calidad del programa de inducción	$\frac{\text{Número de personas que aprobaron la inducción}}{\text{Total de personas evaluadas}} \times 100$	Trimestral	90%
Clima organizacional	Creación del programa de clima organizacional e incentivos	Identificar causas de resultados negativos en el ejercicio de clima laboral	Cobertura del programa de clima laboral	$\frac{\text{Número de personas evaluadas}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Azul	100%
			Mejora de clima laboral	$\frac{\% \text{ de clima actual} - \% \text{ clima anterior}}{\% \text{ clima anterior}}$	Azul	$\geq 10\%$

Para el cálculo de los indicadores de gestión propuestos, se elaboró una herramienta ofimática en Microsoft Excel (Ver Apéndice M. Sistema de indicadores) con su respectiva hoja de vida con el fin de medir el impacto de la implementación de las mejoras. En la figura a continuación se muestra la interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de indicadores de gestión.

Figura 26

Interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de los indicadores



9.2. Cálculos de los indicadores

Esta etapa, a manera de ejercicio, se realizó el cálculo de los indicadores de gestión aplicados a los siguientes subprocesos: perfiles y responsabilidades, evaluación de desempeño. Cabe mencionar que algunos indicadores no fueron calculados debido a la frecuencia de medición de los mismos que se ajustaba a los tiempos de este ejercicio para el proyecto.

9.2.1. Resultado de la implementación de la actualización del manual de funciones y perfiles de cargo

Como se mencionó en el diagnóstico, aproximadamente 70% de los perfiles de cargo requerían ajustes y/o actualizaciones. Se toma como base 30% de perfiles de cargo actualizados. Con la implementación y mejora se logra el estado final del 100% de los perfiles actualizados.

9.2.2. Resultado de la implementación de la actualización del subproceso de evaluación del desempeño.

Se toma como estado inicial el 70% de las evaluaciones alineadas a las competencias del manual de funciones y perfiles de cargo ajustados o actualizados. Con la implementación de la mejora, se logra un estado final del 100%.

9.2.3. Resultado de la implementación de la actualización del subproceso de inducción.

Se toma como estado inicial el 75% puesto que, a pesar de existir el programa, demandaba altos recursos de tiempo y personal. Con esta oportunidad de mejora implementada se logra aplicar la inducción de manera ágil a todo el personal nuevo que ingresa a la corporación, estado final 100%.

9.2.4. Resultado de la implementación del programa de clima organizacional e incentivos.

Se toma como estado inicial 0% puesto que a pesar de que se habían aplicado encuestas para medir el clima organizacional, se tabulaba la información y se analizaban los resultados no existía una metodología documentada para su análisis. Con la implementación de este programa se evaluó a 45 de los 62 trabajadores, es decir al 72,6% del total del personal, siendo 72,6% el estado final de la mejora.

10. Socialización de los resultados

Se socializaron los resultados de la implementación de las mejoras a los subprocesos de orientación al personal, evaluación de desempeño y clima organizacional; así como las propuestas enfocadas

al sistema de indicadores e incentivos. En esta reunión, se entregó el documento final con los respectivos apéndices y como constancia se muestra el acta de reunión.

Se expresó el compromiso y fortalecimiento de la relación existente entre la universidad y la empresa para el desarrollo de los estudiantes en su proceso de finalización de carrera mediante esta opción de trabajo de grado. El presente proyecto cumplió con las expectativas de los planes de trabajo presentados al inicio y durante el desarrollo de la práctica. La carta de socialización puede ser visualizada en el apéndice N.

11. Conclusiones

El presente proyecto de grado se llevó a cabo partiendo de la necesidad por parte de la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas de intervenir los aspectos concernientes a la gestión del talento humano, dado que dicho proceso requería de una actualización y documentación de algunos de sus subprocesos.

La revisión de literatura llevada a cabo para la estructuración y desarrollo del trabajo de grado, condujo determinar que, para la ejecución de mismo se seguiría el modelo de gestión del talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato con sus respectivas etapas y subprocesos.

A partir de un análisis cuantitativo y cualitativo desarrollado a través de actividades tales como: Revisión de documentación existente en la Corporación, entrevistas, caracterización del personal, aplicación de un instrumento de diagnóstico del proceso de gestión del talento humano, se logró determinar un porcentaje global de cumplimiento del 54.51%, siendo críticos y susceptibles de intervención a corto plazo los subprocesos de perfiles y responsabilidades,

orientación al personal, evaluación del desempeño y clima organizacional, adicionalmente mediante el Diagrama de Ishikawa se logró identificar los puntos de mayor atención dentro de los subprocesos de la GTH, con lo cual se evidencia la importancia de formular un plan de mejoramiento.

A partir del diagnóstico realizado se formula un plan de mejoramiento el cual está conformado por los siguientes aspectos: subproceso de la GTH, problema identificado, propuesta de mejora, responsable, recursos, periodo y concepto de la empresa. Se formulan 9 propuestas de mejora para los diferentes subprocesos: 3 al subproceso de planificación del talento humano, 1 al subproceso de perfiles y responsabilidades, 1 al subproceso de orientación del personal, 1 al subproceso de evaluación de desempeño, 1 al subproceso de remuneración y 2 al subproceso de clima organizacional.

Del plan de mejoramiento propuesto, 5 fueron aprobadas por la Dirección de la empresa, por lo tanto, se desarrolló aproximadamente el 67% de las mejoras formuladas. Entre las acciones de mejora implementadas se destacan: la actualización del manual de funciones y perfiles de cargo, la actualización y virtualización del proceso de inducción, la actualización, retroalimentación y virtualización del proceso de evaluación de desempeño y el diseño de implementación del programa de evaluación de clima organizacional y plan de incentivos.

Haciendo uso de Microsoft Excel y Google Forms y a partir de la información obtenida en la fase del diagnóstico, se elaboraron 3 herramientas ofimáticas orientadas a: 1) apoyar el subproceso de orientación del personal, más exactamente, evaluación de la inducción, 2) apoyar el subproceso de evaluación de desempeño, 3) apoyar el subproceso de evaluación del clima organizacional. Todas las herramientas fueron implementadas durante la ejecución del proyecto.

Se construyó una propuesta de indicadores de gestión constituido por 7 métricas asociadas a las mejoras implementadas para medir el resultado de las mismas. En el ejercicio llevado a cabo 3 indicadores cumplieron con la meta establecida y 4 están en proceso de medición dado que su frecuencia está proyectada de manera anual y/o semestral.

Se realizó la respectiva socialización de lo implementado y las propuestas de mejora expuestas en el presente proyecto de grado y se hizo entrega de los resultados y documentos obtenidos del mismo, concluyendo que el proyecto tuvo un gran y positivo impacto en el mejoramiento de los diferentes subprocesos de la GTH de la Corporación.

12. Recomendaciones

Se recomienda, alimentar continuamente las herramientas ofimáticas diseñadas en este proyecto para que sean de gran utilidad y apoyo a la gestión del talento humano y llevar un mejor control del mismo.

Pese a que no fue una mejora aprobada para el presente proyecto, se recomienda diseñar un sistema de compensación basado en políticas salariales más actualizadas, con el fin que se encuentre acorde a la situación actual del mercado en que opera la empresa y al nivel de competencias, responsabilidades y riesgos del cargo.

Adicionalmente se considera necesario actualizar el documento de estructura salarial que incluye el plan carrera, de tal forma que suministre a los trabajadores en detalle las posibilidades de crecimiento y ascenso al interior de la Corporación.

Se recomienda la continua actualización y mejora del programa de bienestar e incentivos en aras de mejorar el clima organizacional y profundizar el sentido de pertenencia del personal con

la Corporación; esto teniendo en cuenta que se desea lograr menores niveles de rotación de personal.

Es necesario que la empresa de continuidad a las mejoras establecidas y a partir de ellas se realice un seguimiento y control periódico a cada una de las actividades que se incluyen dentro de los subprocesos que aborda la Gestión del Talento Humano.

Referencia Bibliográfica

Arnoletto, E. J. (2006). Administración de la producción como ventaja competitiva. Eumed.net. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (McGraw Hill, Novena Ed.) México.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. En Pearson Education (Decimoprimer). México.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (5 ed.). México: Pearson Educacion.

Mantilla Torres, W. (2021). Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Transportes Piedecuesta S.A, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Mendoza Zambrano, J. L. (Octubre de 2020). Herramientas ofimáticas de office en el desarrollo de las competencias laborales. Guayaquil, Ecuador: Tesis de investigación. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50359/1/BFILO-PCA-20P006.pdf>

Muñoz Vargas, L., & Hernández Niño, M. (2019). Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

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.

Ochoa Rodríguez, J., & Cadena Fernández, T. (2019). Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Vallejo, LM. (2016). Gestión del Talento Humano. ESPOCH, Instituto de Investigaciones, Ecuador. <https://bit.ly/3s4kVmN>