



DECANTURA DE DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y ADISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN APLICADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

1-2021

ESTUDIANTE:

PAULA ANDREA SOLANO MUÑOZ

DOCENTE:

JAIRO ALEJANDRO MUNAR MERCADO

BOGOTÁ

15 DICIEMBRE 2021



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 **Línea gratuita nacional:** 01 8000 111 180

Carrera 9.ª n.º 51-11/ www.usta.edu.co/ contactenos@usantotomas.edu.co

VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00

Carrera 10.ª n.º 72-50/ www.ustadistancia.edu.co/ admisiones@ustadistancia.edu.co





Tabla de Contenido

Resumen Español	4
Resumen en ingles	5
Palabras claves	6
Introducción	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos	9
1. Título del proyecto	10
I. Componente innovador	11
II. Problema y justificación	12
III. Descripción del proyecto	13
IV. Plan de trabajo con actividades	15
2. Análisis de Entornos/ Sector	16
I. Análisis del Sector	16
II. Análisis del Micro entorno	19
III. Entorno Misional	20
IV. Entorno Estratégico	21
3. Diagnostico organizacional	22
I. Aplicación de herramientas de diagnostico	22
Análisis Externo	22
II. Análisis del Sector Económico	24
Análisis Interno	24
III. Matrices de Diagnostico	26
4. Propuesta de Solución	29
I. Referentes teóricos	29
II. Descripción de la solución	30
III. Implementación de la propuesta	31
IV. Integración con la arquitectura	33



5.	Plan de Acción	34
I.	Balanced Score Card	34
II.	Mapa Estratégico	46
III.	<i>Cronograma</i>	48
IV.	<i>Indicadores</i>	49
V.	<i>Costos</i>	50
6.	Conclusiones y Recomendaciones	51
	Anexos.....	52
	Bibliografía	53



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180

Carrera 9.ª n.º 51-11/ www.usta.edu.co/ contactenos@usantotomas.edu.co

VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00

Carrera 10.ª n.º 72-50/ www.ustadistancia.edu.co/ admisiones@ustadistancia.edu.co

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional - SNIES 1704





Resumen Español

El siguiente trabajo de mejoramiento tiene por objetivo la implementación de una herramienta tecnológica, dentro del proceso de selección de personal de candidatos externos de Seguros bolívar, con el fin de generar un proceso eficaz y con menos reprocesos.

Para la detección de esta necesidad se realizó un levantamiento de información con Stakeholders y clientes, proceso mediante el cual se evidenciaron puntos clave a tener en cuenta en el mejoramiento. En paralelo a este proceso se realizaron análisis macro, micro, detección de oportunidades y amenazas. De igual forma se identificaron las posibles estrategias a implementar para disminuir la exposición a ciertos riesgos detectados en los estudios de mercado.

A partir de estas investigaciones se diseñó un alcance y definición de objetivos generales y específicos del plan de mejoramiento, así como un cronograma con el diseño de las actividades y tiempos.



Resumen en ingles

The following improvement work is aimed at implementing a technological tool within the personnel selection process for external candidates of Company Seguros Bolívar, in order to generate an efficient process with fewer reprocesses.

In order to detect this need, an information survey was carried out with stakeholders and clients, a process through which key points to be taken into account in the improvement process were identified.

In parallel to this process, macro and micro analyses were carried out, as well as the detection of opportunities and threats.

Likewise, possible strategies to be implemented to reduce exposure to certain risks detected in the market studies were identified.

Based on these investigations, a scope and definition of the general and specific objectives of the improvement plan were designed, as well as a schedule with the design of activities and times.



Palabras claves

Reclutamiento: Según Conexión (Conexion ESAN , 2016) esta fase se define como “*el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados* “.En el contexto del proyecto se tomara como la fase en la cual se realizara la atracción del talento.

Atracción de personal: Para el contexto del trabajo se dejara como un proceso en cual se busca en el mercado laboral el talento idóneo para la organización, vanguardista y generador de valor.

Desempleo: Según la enciclopedia de BanRep cultural (Banrep cultural, 2017) se define como
“la situación de un grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar”



Introducción

El siguiente proyecto de mejoramiento está diseñado a través de la detección de necesidades, así como la evaluación de unas brechas de oportunidades del proceso de selección de candidatos externos de Grupo Bolívar.

De igual forma podrá visualizarse los análisis macro y micro, las amenazas, así como las oportunidades a tener en cuenta al implementar mi proyecto de mejoramiento. A partir de esta información se diseñaron los objetivos específicos y el objetivo general del proyecto.



Objetivo general

Implementar una herramienta tecnología dentro del centro de selección de Grupo Bolívar, que permita identificar la trazabilidad de los candidatos, detectado sus resultados en cada fase del proceso de atracción y valoración.



Objetivos específicos

- + Disminución en el presupuesto por confiabilidad (exámenes médicos y visitas domiciliarias) realizadas a los candidatos.
- + Disminuir la carga operaciones de búsqueda y selección de candidatos a los consultores.
- + Mejorar la experiencia de los candidatos externos en el proceso.
- + Contar con información confiable y veraz sobre la trazabilidad de un candidato.
- + No perder talento de difícil búsqueda en el mercado.



1. Título del proyecto

Implementación de una herramienta tecnología dentro del centro de selección de Grupo Bolívar, que permita identificar la trazabilidad de los candidatos, detectaos sus resultados en cada fase del proceso de atracción y valoración.



I. Componente innovador

Implementar a través de una herramienta tecnológica, una base de datos con información de los candidatos externos que se presentan en los procesos de selección de Grupo Bolívar. Esta base permitirá consultar la trazabilidad del candidato en todos los procesos que se postule.



II. Problema y justificación

El no conocer la trazabilidad y estados en los que quedan los candidatos externos que se presentan a los diferentes procesos de selección de Grupo Bolívar, está ocasionando reprocesos en el proceso de atracción y valoración, lo que a su vez impacta el presupuesto del área, la sobrecarga laboral y la experiencia de los clientes (candidatos y jefes de áreas).

Al consolidar la información a través de una herramienta esta nos permitirá identificar de forma ágil y veraz, la trazabilidad de los candidatos, así como detectar personas que pueden cubrir otras vacantes sin la necesidad de hacer procesos desde cero.

En la actualidad se presentan reprocesos de atracción y valoración a los candidatos externos, así como sobrecarga laboral por no tener como validar que personas quedaron elegibles en otros procesos y podrían cubrir las vacantes presentes, sin necesidad de hacer procesos de atracción y valoración desde cero. ¿Qué candidatos presentaron proceso y cuales son elegibles para mis vacantes?



III. Descripción del proyecto

La idea de mejoramiento consiste en implementar a través de una herramienta tecnológica, una base de datos con información de los candidatos externos que se presentan en los procesos de selección de Grupo Bolívar, esta base tendrá la trazabilidad de cada candidato sus resultados en cada fase, así como el concepto del entrevistador y el jefe de la posición. Esta herramienta estará disponible para cada consultor de selección.

Algunos de los beneficios de la implementación son:

- Disminución en el presupuesto por confiabilidad (exámenes médicos y visitas domiciliarias) realizadas a los candidatos.
- Disminuir la carga operaciones de búsqueda y selección de candidatos a los consultores.
- Mejorar la experiencia de los candidatos externos en el proceso.
- Contar con información confiable y veraz sobre la trazabilidad de un candidato.
- No perder talento de difícil búsqueda en el mercado.
- Realizar retroalimentaciones oportunas.

Para llevar a cabo este mejoramiento realice se proponen las siguientes fases:

- ✚ Investigación (Competencias transversales de la organización y análisis de cargos): definir las competencias generales y específicas para cada cargo.
- ✚ Reunión Stakeholders y clientes: Detectar las necesidades de los clientes.
- ✚ Definición del alcance: Alineación de alcance, objetivos y parámetros de creación.



- ✚ Prototipo: Diseñar junto con el área de tecnología la herramienta tecnológica.
- ✚ Presentación Stakeholders: Sustentación de la idea mostrando beneficios y objetivos.
- ✚ Diseño Modelos de retroalimentación, atracción y valoración.
- ✚ Implementación.
- ✚ Control de novedades: Realizar seguimiento al funcionamiento de la herramienta así como evaluar la experiencia de los consultores en su búsqueda.
- ✚ Evaluación.



IV. Plan de trabajo con actividades.

Las siguientes actividades son parte del diagnóstico propuesto para la implementación del plan de mejoramiento.

Grafico 1

Diagrama de Actividades

Actividad	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Investigación necesidades organizacionales																																								
Reuniones con Clientes y Stakeholders																																								
Planteamiento del problema																																								
Definición planes de prospectiva																																								
Definición de objetivos																																								
Definición del Macro y Micro Entorno																																								

Nota: Actividades sujetas al proyecto



2. Analisis de Entornos/ Sector

I. Analisis del Sector

Grafico 2

Pestel

	Políticos Definición de políticas de empleabilidad y beneficios para empresarios.
	Economicos Aumento de tasa de desempleo.
	Sociales Experiencia negativa de los candidatos en el proceso de selección.
	Tecnologicos Herramientas tecnologicas insuficientes para soportar la operación.
	Ecologicos y Ambientales No Aplica
	Legales Exposición a Riesgo reputacional

(Istock by Getty Images, 2021)

Nota: Tomado de trabajo de Analisis de Mercados Paula Solano Muñoz

El año 2020 la tasa de desempleo cerro según el DANE “... en 15,9%, lo que en comparación al año 2019, represento un aumento de 5,4 puntos porcentuales...” (La República, 2021), esto como consecuencia de



La emergencia sanitaria y los diferentes cierres que realizó el gobierno a diferentes sectores como medida de mitigación de contagio del virus Covid-19.

Esta situación generó que muchas empresas no pudieran continuar por falta de liquidez e incumplimiento de obligaciones financieras o con proveedores, se estima según el diario la república que cerca de 509.370 empresas de micronegocios cerraron (La república, 2021) y alrededor de 4,15 millones de personas a corte de julio 2020 perdieron sus trabajos (La república, 2020).

Según Juan Daniel Oviedo, director del Dane para Julio de 2020 (La República, 2020) *“2,1 millones de personas se encontraban buscando empleo por más de tres meses”*, esta situación podría verse como una oportunidad en mi plan de mejoramiento de procesos Banca Externa-Grupo Bolívar, dado que impacta de forma directa su viabilidad, pues al tener una mayor oferta de candidatos se tiene un rango más amplio de variedad de perfiles y la competencia a nivel salarial del mercado se reduce, lo que favorece mi presupuesto. No obstante si la tasa de desempleo llegara a niveles superiores a los registrados este último año y medio, podría ocasionar que los candidatos desistan de culminar sus estudios académicos (pregrado o posgrado) lo que impacta directamente la búsqueda de perfiles y que genera cargos de difícil consecución dentro de las organizaciones.

Otro variable detectada en el proceso de investigación, es la migración de venezolanos que para 31 de Enero 2021 fue de 1.742,927 personas según el diario el Tiempo (El tiempo, 2021), a corte de 2019 más de 2.000 venezolanos realizaron proceso de convalidación de títulos según (Blu Radio, 2019), lo que ayuda con la oferta de candidatos que puedan presentarse en las diferentes vacantes del Grupo,



El propósito superior de la compañía es (Grupo Bolívar, 2013) es “Enriquecer la vida con integridad “y ser generadores de cambio.

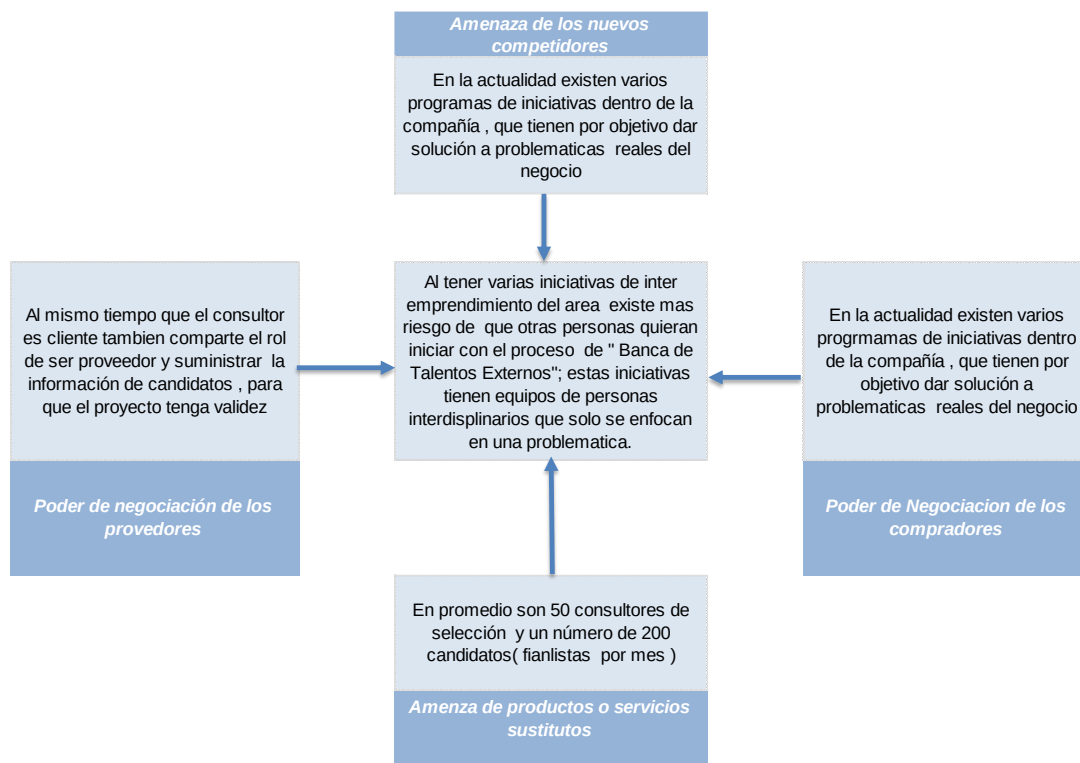
La última variable detectada son los incentivos que El Gobierno Colombiano, diseñó para las empresas que realicen contratación de personas en rangos de edades de 18 a 28 años, desde el 1 de julio y que tendrá como beneficio para los empleadores un aporte por parte del estado del 25% en seguridad fiscal para estos funcionarios y que estén registrados en el Sistema PILA, según Forbes (Forbes, 2021), lo cual podría llegar a ser un factor de oportunidad para la implementación del proyecto de mejoramiento.



II. Analisis del Micro entorno

Grafico 3

Herramienta Micro Entorno



Nota: Tomado de trabajo de Analisis de Mercados Paula Solano Muñoz



Existe una amenaza tangible de alguna de las 5 iniciativas que existen en el área puedan interesarse en el proyecto e implementarlo, cuentan con una ventaja y es que son equipos interdisciplinarios enfocados en solamente en esa actividad (dar solución a problemáticas).

III. Entorno Misional

El año 2020 la tasa de desempleo cerro según el DANE (La República, 2021), "... en 15,9%, lo que en comparación al año 2019, represento un aumento de 5,4 puntos porcentuales..." esto como consecuencia de la emergencia sanitaria y los diferentes cierres que realizo el gobierno a diferentes sectores como medida de mitigación de contagio del virus Covid-19. Esta situación género que muchas empresas no pudieran continuar por falta de liquidez e incumplimiento de obligaciones financieras o con proveedores, se estima según el diario la republica que cerca de 509.370 empresas de micronegocios cerraron (La república, 2021) y alrededor de 4,15 millones de personas a corte de julio 2020 perdieron sus trabajo de acuerdo a (La república, 2020).

Como medida para no afectar a sus funcionarios Grupo Bolívar y sus 16 empresas, definieron una seria de políticas a nivel económico y de talento humano:

- ✚ Realizar contratación de personas externas solo en los casos de necesidad o afectación del negocio.
- ✚ Los fuerza comercial y front de cliente fue direccionada a prestar servicios en las áreas administrativas y de esta forma no generar despedidos.
- ✚ Optimizar el presupuesto en cada área de la organización.



Medidas que se encaminaron en cuidar a sus familias y colaboradores. Si en la actualidad la compañía siguiera con estas medidas podría verse limitado el alcance del proyecto, puesto que la principal fuente de reclutamiento son los candidatos externos.

IV. Entorno Estratégico

Con el fin de definir estrategias en mi proyecto que mitiguen la exposición negativa a las variables Macro a estas situaciones planté a través de la construcción de escenarios prospectivos, las siguientes medidas:

- ✚ Construcción de perfiles de selección dentro de la organización ajustados al mercado laboral:
Esta medida plantea reevaluar junto con el equipo de selección de personal y desarrollo de la organización, las competencias organizacionales y destrezas de acuerdo a los niveles de cargo, con el fin de no descartar masivamente candidatos que tengan las competencias pero no el nivel de estudios.
- ✚ Beneficio pago de Estudios formación académica: Como política organizacional la compañía tiene un beneficio hace más o menos 20 años, para sus colaboradores de pago y financiación de sus estudios de pregrado o posgrado, de acuerdo al promedio obtenido en cada semestre. Esta política puede ser utilizada para el proceso de atracción de perfiles, puede mostrarse como un beneficio para los cargos de difícil consecución.



3. Diagnostico organizacional

I. Aplicación de herramientas de diagnostico

Analisis Externo

Grafico 4

Herramienta Pestel

	Políticos •Definiciones normativas del gobierno. •Especulación en las elecciones presidenciales.
	Economicos •Volatilidad en las bolsas internacionales (mercados de valores) •Definiciones de tasas Ban Rep
	Sociales •Exposición Riesgo reputacional •tasas de desempleo altas a nivel pais.
	Tecnologicos •Exposición a robos o hackeo de plataformas digitales de la organización. •Vulneración de ciberseguridad.
	Ecologicos y Ambientales •Afectación del servicio de red-oficinas o digital por eventos de catástrofes naturales.
	Legales •Exposición a Riesgo reputacional

Dentro de las variables externas que pueden afectar a la compañía Grupo Bolívar, se identifican como variables críticas a nivel político las definiciones que pudiera tomar el gobierno, así como la especulación que está generando en la actualidad las elecciones presidenciales del país, dado que esta



Situación afectara directamente la inversión de capital externo en el país, así como las calificaciones en bolsa que se dan a las empresas. Otro de los factores que pueden representar criticidad a la organización es en el ámbito Económico, por las definiciones de tasas de intermediación del Banco de la Republica, así como la volatilidad en las bolsas de mercados de valores a nivel nacional e internacional, dado que una de las empresas del Grupo Bolívar, es Banco Davivienda que apalanca a gran parte de las 15 compañías del Grupo, no obstante cada compañía cuenta con contabilidades y reservas financieras independientes.

Uno de los mayores impactos que puede presentar la organización es a nivel tecnológico, dado que por el gran volumen de información de clientes y procesos, puede ser susceptible a hackers informáticos y a daños en sus plataformas por virus. En la actualidad las compañías cuentan con área, persona y herramientas especializadas que monitorean de forma constante la infraestructura tecnológica y que pretenden disminuir la materialización de este riesgo.

Grupo Bolívar cuenta con planes de continuidad del negocio que involucran procesos e infraestructura que le permiten mitigar la exposición a riesgos por factores ambientales.

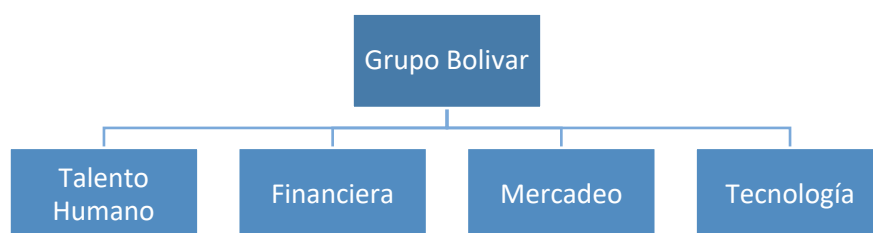


II. Análisis del Sector Económico

Análisis Interno

Grafico 5

Análisis interno Grupo Bolívar



Nota: Revisión por áreas funcionales

De acuerdo al análisis a partir de entrevistas que se realiza en las 4 áreas transversales de la organización se evidencia el factor que está mostrando criticidad en las 4, es la selección y evaluación de perfiles idóneos para cada una de las áreas. Las personas entrevistadas manifiestan su desconecto por los tiempos de selección y contratación de los candidatos, dado que cuando se genera una vacante en un área, el candidato que ocupara la posición puede demorar 30 días hábiles en llegar al área.

El área de tecnología manifiesta su preocupación por la idoneidad de los perfiles contratados, dado que por los cambios a nivel de infraestructura tecnológica que ha vivido la organización, los perfiles de los Cargos poseen unas competencias particulares que pueden complejizar la búsqueda del talento en el Mercado laboral.



Al revisar las entrevistas con los consultores y líderes del área de talento humano se detectan las siguientes oportunidades en el proceso:

- + Sobrecarga laboral.
- + Perfiles de candidatos de difícil consecución.
- + Reprocesos en los procesos de atracción y evaluación de candidatos.
- + Aumento en el presupuesto de gastos de estudios de seguridad de los candidatos.
- + Indicadores bajos en experiencia de candidatos externos e internos (algunas de las causales demoras en los procesos, reprocesos en pruebas etc.)

Estas situaciones han impacto de forma directa los resultados del área. Al igual que la oportunidad en tiempos y experiencia de las áreas que requieren personal. Al no responder con oportunidad a las necesidades del negocio.



III. Matrices de Diagnostico

Grafico 6

Matriz EFAS

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
1.Aumento en la tasa de desempleo.	0,15	5,0	0,75	Más perfiles en el mercado.
2.Abandono de los estudios de posgrados (por parte de los candidatos)	0,10	4,0	0,40	Apalancar la estrategia en desarrollo y crecimiento
3.Desarrollo de nuevas herramientas tecnologicas	0,10	4,0	0,40	Adquisicion de herramientas
4.Nuevas politicas de empleabilidad	0,15	4,0	0,60	Beneficios de empleabilidad para ciertos cargos
Suma parcial oportunidades	0,50		2,15	
Factores externos (1)				
Amenazas	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
1.Exposición a Riesgo reputacional	0,25	2,0	0,50	Definir el modelo de alcance de la estrategia con Riesgo.
2.Nuevas organizaciones implmentado un modelo de cuidado de candidatos.	0,10	1,0	0,10	Identificar buenas practicas en competencia
3.Inestabilidad laboral de los candidatos	0,15	2,0	0,30	Abandono de Cargo / Aumento de rotación
Suma parcial amenazas	0,50		0,90	
Calificaciones totales	1,00		3,05	

Nota: Herramienta de diagnóstico

De acuerdo al análisis que se realiza en la matriz EFAS se detectan como oportunidades externas las nuevas políticas de empleabilidad, dado que permiten que la organización tengo un beneficio al selección y contratar personas de una determina situación. Otro factor de oportunidad es el aumento en la tasa de desempleo dado que le permitirá a la organización encontrar más perfiles el mercado, claro esta variable puede convertirse en amenaza si la organización deja de percibir ingresos por la naturaleza del negocio. Como amenaza se detectan con un porcentaje mayor de impacto la inestabilidad



de los candidatos, que a su vez genera abandono en el cargo y aumenta la tasa de rotación de personal.

Grafico 7

Matriz IFAS

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1.Conocimiento del sector	0,20	5,0	1,00	Identificación de las necesidades y oportunidades
2.Diseño del modelo	0,10	4,0	0,40	Responde a las necesidades
3.Innovación	0,08	4,0	0,32	Facilita los procesos
4.Reducción de tiempos	0,12	5,0	0,60	Eliminación de reprocesos
Suma parcial fortalezas	0,50		2,32	
Factores internos (1)				
Debilidades				
1.Restricciones de Mercadeo(Marca empleadora)	0,20	2,0	0,40	Limitaciones en las comucacuéon
2.Modificación Reglamento Interno de trabajo(equidad + transparencia)	0,20	1,0	0,20	Restricción del modelo
4.Reducción de presupuestos por proyectos.	0,10	1,0	0,10	No apuesta del proyecto
Suma parcial debilidades	0,50		0,70	
Calificaciones totales	1,00		3,02	

Nota: Herramienta de diagnóstico

Una de las fortalezas internas más importantes del proyecto es el diseño del modelo, dado que al conocer el fit cultural y tener experiencia en el área, se tiene a primera mano información relevante para la creación del mismo. No obstante uno de las mayores debilidades internos del proyecto puede ser la reducción en el presupuesto por parte de la organización, dado que se requiere de este elemento para seguir realizando los procesos de atracción y selección, necesario para la viabilidad del proyecto.



Grafico 8

Matriz ESFAS

Factores estratégicos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Duración (5)			Comentarios (6)
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
1.Aumento en la tasa de desempleo.(O)	1,00	4,0	4,00	X			Reactivación de la economía
2.Abandono de los estudios de posgrados (por parte de los candidatos)(O)	0,00	2,0	0,00	X			Reactivación de la economía
3.Desarrollo de nuevas herramientas tecnologicas (O)	0,00	2,0	0,00			X	Se requiere para mejorar la propuesta
4.Conocimiento del sector (F)	1,00	5,0	5,00			X	Adquisición de experiencia
5.Innovación (F)	1,00	5,0	5,00			X	mejora del plan de mejoramiento
6.Reducción de tiempos (F)	1,00	5,0	5,00			X	Reducción de reprocesos
7.Exposición a Riesgo reputacional (A)	1,00	1,0	1,00		X		externos
8.Nuevas organizaciones implmentado un modelo de cuidado de candidatos.(A)	0,00	2,0	0,00		X		Modelos más ágiles
9.Restricciones de Mercadeo(Marca empleadora) (D)	1,00	1,0	1,00	X			Limitación del proyecto
10.Modificación Reglamento Interno de trabajo(equidad + transparencia) (D)	1,00	1,0	1,00		X		Restricción de procesos externos de selección
11.Reducción de presupuestos por proyectos. (D)	1,00	1,0	1,00		X		Modificación del presupuesto para implementar
Calificaciones totales	8,00		23,00				

Nota: Herramienta de diagnóstico



4. Propuesta de Solución

I. Referentes teóricos

Mi proyecto de mejoramiento está basado en dos teorías de Gestión del Talento Humano:

- ✚ La teoría de La Gestión del Talento humano como Estrategia Empresarial (Toledo, 2018), nos *habla que las organizaciones inteligentes del siglo XXI basan su teoría en el desarrollo de las personas , es así como* las características más relevantes para el autor, de este recursos son los talentos y conocimientos técnicos que pueda tener el colaborador. De forma adicional se resalta en esta teoría la importancia de articular el desarrollo del talento humano con los resultados estratégicos de la compañía, lo que garantiza un alto nivel en la productividad y calidad de los procesos.
- ✚ Por otro lado para (Chiavenato, 2009) las organizaciones orgánicas se caracterizan por tener personas que movilizan la estrategia a través de la creatividad e innovación, Chiavenato define *“la creatividad como la aplicación del ingenio y de la imaginación para presentar una nueva idea...”*. De esta forma esta teoría se articula con mi proyecto dado el grado de innovación en el proceso de mejoramiento de Selección de personal de candidatos externos a la organización.



II. Descripción de la solución

El objetivo general de mi proyecto de mejoramiento es, Implementar una herramienta tecnología dentro del centro de selección de Grupo Bolívar, que permita identificar la trazabilidad de los candidatos, detectado sus resultados en cada fase del proceso de atracción y valoración. Con el fin de apalancar el cumplimiento de este se plantean de acuerdo al análisis DOFA, las siguientes estrategias:

- ✚ Implementar el modelo de mejoramiento de acuerdo a las nuevas políticas de empleabilidad, establecidas por el gobierno y que constituyen beneficios para la empresa.
 - ✚ Implementar el modelo de mejoramiento, A través de herramientas tecnológicas con las que ya cuenta la organización y que no generen nuevos ingresos
 - ✚ Utilizar el beneficio de pago de estudios de pregrado y préstamos con tasa 0% para posgrados, otorgado por la Empresa, para la oferta laboral a candidatos externos.
 - ✚ Realizar alianzas con las empresas que ya tienen modelos de mejora en Recursos Humanos.
- Programa de buenas practicas
- ✚ Implementar modelos de rotación de personal dentro del plan de mejoramiento.
 - ✚ Definir procesos de desarrollo para retener el talento y evitar la fuga del mismo.



III. Implementación de la propuesta

Grafico 9

Implementación de la propuesta



Nota: Fases implementación

De acuerdo al Road Map del proceso se establecen 7 pasos para la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento dentro de la organización los cuales tendrán participación de clientes, proveedores y Stakeholders. El tiempo estimado desde la primera actividad hasta la última serán 8 meses.



Grafico 10

Tiempo del proceso





IV. Integración con la arquitectura.

Teniendo en cuenta que la Organización Grupo Bolívar posee una arquitectura de competencias transversales dentro de cada suborganización este proceso de implementación junto con el plan de mejoramiento se realizará con menor impacto. Las fases del proceso serán las relacionadas en el cuadro de cronograma anterior y serán evaluadas de forma paulatina conforme a las necesidades de cada suborganización.



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 **Línea gratuita nacional:** 01 8000 111 180

Carrera 9.ª n.º 51-11/ www.usta.edu.co/ contactenos@usantotomas.edu.co

VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00

Carrera 10.ª n.º 72-50/ www.ustadistancia.edu.co/ admisiones@ustadistancia.edu.co

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional - SNIES 1704





5. Plan de Acción

I. Balanced Score Card

a) Diseño perfiles de Cargo por competencias

De acuerdo al programa de plan de mejoramiento se realiza un diseño de cargo para el área de talento humano de la organización, de acuerdo a las competencias necesitadas para el cubrimiento de la vacante. Se definen 3 competencias transversales a la organización y competencias específicas del cargo. De forma adicional se definen porcentajes por cada competencia que sumadas cubren el 100% del cargo. Las tareas y responsabilidades del cargo responden al desarrollo de las competencias propuestas.

Grafico 11

Diseño de cargo



Nombre Cargo	Profesional I Consultor centro de Selección
Ubicación	Bogotá Dirección General
Departamento	Centro de Selección Personal
Dependencia Directa	Centro de Selección Personal
Vicepresidencia	VCIA Talento Humano
Fecha de Elaboración	20/06/2018

Posición del cargo en el organigrama	Subordinación No tiene personal a cargo
---	---

Competencias Generales	
Comunicación	25%
Sinergia empresarial	15%
Cultura	10%
Competencias Específicas	
Trabajo en equipo	25%
Servicio	15%
Orientación al cliente	5%
Innovación e investigación	5%
Misión	
Gestionar la Selección de personal idóneo para las compañías del Grupo	

Contenido del Cargo	
Tarea principal	Tiempo Laboral
Evaluar a los candidatos internos o externos, de acuerdo a los criterios y competencias de la organización	30%
Seleccionar candidatos para ocupar las posiciones externas e internas	20%
analizar los perfiles según la descripción de cargos de acuerdo a la organización	20%

Responsabilidades		
Tarea principal	Primaria	Secundaria
Responder por los indicadores de Gestión de acuerdo a las políticas definidas por la organización.	x	
Seleccionar candidatos externos que cubran las vacantes de la organización.	x	

Requisitos del Cargo				
Educación básica	Nivel Profesional			
Educación posgrado	No requiere			
Conocimientos requeridos	Conocimiento en portales de empleabilidad			
	Paquete G-Suite			
	Análisis de alto impacto			
Idiomas	Inglés 2			
Experiencia	1 a 3 años			



Para acompañar de forma adecuada el diseño de cargo se sugiere realizar un proceso de selección a través de Assessment center por metodología de caso y profundización a través de entrevistas eventos conductuales.

Grafico 12

Assessment Center

Assessment Center	
Ficha Tecnica Caso Assessment Center	
Modalidad	Presentación
Tiempo Global	2 Horas
Tiempo por cada persona	10 minutos
No° Candidatos	10
Competencias a evaluar	
Comunicación	Orientación al cliente
Sinergia empresarial	
Cultura	
Trabajo en equipo	
Servicio	
Innovación e investigación	
Caso	
1. De acuerdo a las funciones y responsabilidades del cargo ,elabore una estrategia de innovación para mejorar el proceso de atracción y selección de personal de la compañía	
2. Entregable : Utilice herramientas digitales y tecnológicas.	



c) Evaluación por competencias

La metodología sugerida para el proceso de evaluación por competencias es la evaluación 360°, en la cual se tendrán en cuenta las competencias diseñadas en el análisis de cargo.

Grafico 13

Evaluación 360°

Califique a (nombre)/califíquese usted en cuanto a su *autoconciencia* , en comparación con sus compañeros:

	Entre el 10 % más bajo	Entre el tercio más bajo	Entre el tercio superior	Entre el 10 % superior
Competencias Específicas	Servicio			
	Se centra en las necesidades del cliente			
	Soluciona problemas			
	Trabajo en equipo			
	Brinda opiniones constructivas y útiles			
	Trata a los demás de forma respetuosa			
	Adopta una actitud abierta al cambio y la innovación			
	Innovación			
	Transforma procesos desde su rol , integrando procesos digitales y analíticos.			
	Orientación Al cliente			
Transforma procesos desde su rol , integrando procesos digitales y analíticos.				
Competencias generales	Cultura			
	Vive los principios y valores de la organización			
	Comunicación			
	Se comunica con franqueza y eficacia con los demás			
	Muestra una actitud abierta y receptiva a las opiniones, y las solicita			
	Sinergia Empresarial			
	Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuos			
	Toma la iniciativa para resolver los problemas			
Motiva a los demás a alcanzar sus objetivos				

Nota: Plantilla tomada .Gestión de la experiencia .2021. <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/evaluacion-360-preguntas/>



d) Gestión del desempeño

Se sugiere que el proceso de desempeño este apalancando en el CMI (cuadro de mando integral) así como en el Mapa estratégico de Gestión del Talento, con el objetivo de identificar las brechas y oportunidades de mejora que tiene la persona respecto al enfoque por competencias de la organización. Los indicadores relacionados en el cuadro de mando integral corresponden al programa establecido por el área de gestión humana y de acuerdo al plan de mejoramiento a implementar.

De forma adicional se sugiere acompañar este proceso con un encuentro de profundización entre el líder y el colaborador, el cual tendrá por objetivo el diagnóstico, acompañamiento y formalización del plan de desarrollo para el colaborador; Se sugiere el siguiente banco de Preguntas:

- ✚ ¿Cuál es la situación que rescatas de tu desempeño este año?
- ✚ ¿Qué Factores identificas lograron que tus resultados sean estos?
- ✚ Identificas algún objetivo de negocio que no cumplieras y porque?
- ✚ ¿Cómo percibes tu relación con el equipo de trabajo?
- ✚ Existe alguna situación que recuerdes que te genera malestar en cuanto al trabajo en equipo.
- ✚ ¿Qué situaciones positivas rescatas de tu desempeño?
- ✚ ¿Qué oportunidades de mejora evidencias en ti
- ✚ ¿Realizas algún plan de acción para desarrollar estas competencias?
- ✚ ¿Qué expectativas tienes sobre tu desarrollo en la organización?
- ✚ ¿Cómo consideras que puedo ayudarte en tu desarrollo?



e) Plan de desarrollo de competencias

Una vez realizado el diagnóstico de desempeño se sugiere materializar en el siguiente entregable las competencias a desarrollar, momentos de seguimiento y planes de acción. Es importante que este plan de desarrollo por competencias sea un espacio de comunicación en doble vía, la participación del colaborador es vital para el éxito del desarrollo de las competencias.

Grafico 14

Plan de desarrollo de competencias

Nombre	
Cedula	
Cargo Actual	
Fecha	

Parametros de evaluación		
5	Excelente	El colaborador excede con el con el tiempo y desarrollo de la competencia
4	Notable	El colaborador cumple con el tiempo y desarrollo de la competencia
1	No adquirido	El colaborador no cumple con el tiempo y desarrollo de la competencia

Competencias a reforzar				
No.	Competencia	Resultado	Fecha medición1	Plan de acción
1		Calificación		
2		Calificación		
3		Calificación		
4		Calificación		
5		Calificación		

Comentarios

Nota: Plantilla tomada de Plan de desarrollo individual.2018.

<https://es.scribd.com/document/409066867/PID-Plan-de-Desarrollo-Individual>



f) Capacitación, formación y desarrollo

En la fase capacitación y desarrollo se propone implementar las capacitaciones de acuerdo al grafico relacionado. Aunque es un movimiento de asenso dentro de la organización se sugiere realizar inducción por nuevas funciones, repasar el reglamento interno de trabajo, inducción específica (manuales operativos, indicadores de gestión, horario laboral, presentación de compañeros y formalización de equipo) reconocimiento de infraestructura física y tecnológica.

Inducción y entrega de inventarios y una capacitación en salud ocupacional para reforzar el programa plan de emergencias e identificación de los riesgos asociados a su nueva actividad.

Grafico 15

Inducción, entrenamiento y reinducción de colaboradores

		Código:F-GH-13
	INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN DE COLABORADORES	Versión: 01
		Página: 1/3

DATOS GENERALES		
TIPO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL QUE RECIBE INDUCCIÓN: TIPO ☐ Término Fijo Inferior a un año ☐ Término Indefinido ☐ Prestación de Servicios ☐ Contrato de Aprendizaje	NIVEL ☐ Directivo ☐ Asesor ☐ Profesional ☐ Tecnólogo ☐ Técnico ☐ Asistencial	LUGAR DONDE SE APLICA : Bogotá dirección general PROGRAMA DONDE VA A LABORAR : Centro de Selección de personal FECHA DE INICIO DE LA INDUCCIÓN : 28-11-21 FECHA DE FINALIZACION DE LA INDUCCIÓN : 8-01-2022
CADA ITEM DEL PRESENTE FORMATO DEBE SER DILIGENCIADO, DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA QUE DA ORIGEN A LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL. POR FAVOR INDIQUE LA SITUACIÓN:		
☐ Inducción por ingreso del personal nuevo: Diligenciar todo el formato. El numeral 7, solamente será diligenciado por el personal nombrado como directivos o coordinadores de municipios.		
☐ Inducción específica en el puesto de trabajo por traslado: Numerales 2, 3, 4, 5. El numeral 6 será diligenciado si hubo cambio de centro de trabajo (Sede, Municipio).		
☐ Inducción por nuevas funciones a su cargo o cambio de funciones dentro de la misma unidad / centro: funciones o responsabilidades, procedimientos, indicadores, riesgos, formatos y registros relacionados con sus nuevas funciones, nuevos factores de riesgo, si los hay.		
☐ Reinducción ☐ Otra (Indique):		

I. INDUCCION GENERAL		
1. INDUCCIÓN GENERAL (aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)		
☐ Visión y Misión ☐ Historia y Cultura Organizacional ☐ Normatividad General (ley 50 y 1098) ☐ Normatividad interna (reglamento) ☐ Estructura organizacional ☐ Principios y Valores	☐ Concepto y Clasificación de faltas (Control disciplinario). ☐ Sanciones y causales de exclusión de responsabilidad. ☒ Otros, Indique: Inducción por nuevas funciones a su cargo cambio de rol. _____ Observación:	Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa: C.C. Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento: C.C.



☐ Sistemas de evaluación del personal		
II. INDUCCIÓN ESPECÍFICA		
2. INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)		
☐ Programa o modalidad ☐ Manuales Operativo ☐ Indicadores de Gestión ☐ Presentación de Compañeros	☐ Horario laboral ☐ Riesgos asociados a la actividad laboral ☐ Estándares de cumplimiento ☐ Otras (indique): _____	Observación: Se deberá explicar al colaborador, todos los ítems subrayados con el fin de que conozca la integralidad del cargo. Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa: C.C.
3. MODELO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL – ENTRENAMIENTO (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)		
☐ Procesos y procedimientos ☐ Funciones del cargo ☐ Modelo de Planeación	☐ Realización de informes ☐ Formatos a diligenciar ☐ Otras (indique): _____	Observación: Se explicara el detalle de las funciones que se esperan desarrolle las personas. C.C.
4. RECONOCIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)		
☐ Recorrido por las instalaciones ☐ portal institucional (Web)	☐ Otras (indique): _____ _____	Observación: Al ser una inducción por cambio de cargo se deberá hacer un recorrido por las instalaciones físicas al nuevo colaborador, así como las herramientas tecnológicas que se requieren para el desarrollo de sus funciones. Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento: C.C.
5. INDUCCIÓN AL CONTROL DE BIENES E INVENTARIOS (Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano)		
☐ Inducción a inventarios ☐ Toma física al inventario	☐ Creación del inventario ☐ Legalización del inventario	Observación: Explicación del software de la compañía y entrega del equipo físico.
☐ Otro cual _____		

III. SALUD OCUPACIONAL		
(Aplicado por el jefe inmediato o coordinador de Gestión del Talento Humano, brigadista de la Sede)		
6. INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO		
☐ Políticas de salud y seguridad en el trabajo ☐ Programa de Salud Ocupacional ☐ Rutas de evacuación y puntos de encuentro / plan de emergencias ☐ Comité paritario de salud ocupacional COPASO ☐ Brigadas de emergencias ☐ Coordinadores de apoyo a la evacuación ☐ Accidente de trabajo / Incidente de trabajo / enfermedad profesional ☐ Matriz de riesgos, fuentes y medios de control para los accidentes de trabajo ☐ Otras (indique): _____	Observación: Se deberá hacer un recorrido físico en las instalaciones a la persona, donde se le muestren las rutas de evacuación y plan de emergencias. También se deberá informar sobre los riesgos a los que se puede ver expuesto, así como las formas de mitigación y cuidado.	Aceptación. Inducción general: Firma del Empleado que ingresa: C.C.
7. INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA ADMINISTRATIVO (coordinado por Dirección, Gerencia, Coordinación General, Gestión del talento Humano)		
Procesos administrativos y financieros ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____	Talento Humano ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____	Bienestar laboral ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____ ☐ _____
Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, reinducción o entrenamiento: C.C.		

Nota: Plantilla tomada de Aula virtual. Roció Suarez.2021.procesos estratégicos de la gestión del talento humano. Posgrados USTA.

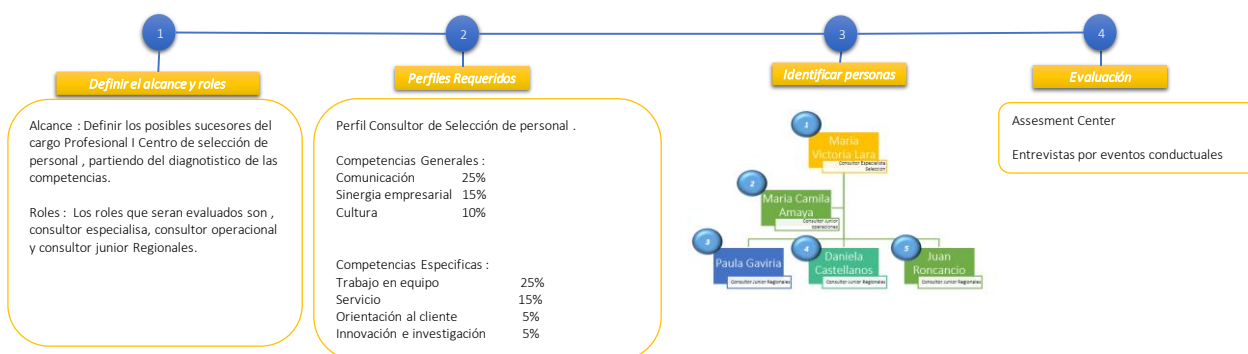


g) Plan de sucesión

De acuerdo al análisis del cargo se identifican a través del siguiente grafico las fases dentro del proceso de sucesión para el cargo propuesto.

Grafico 16

Plan de sucesión



Nota: Plantilla tomada de Aula virtual. Roció Suarez.2021.procesos estratégicos de la gestión del talento humano. Posgrados USTA.

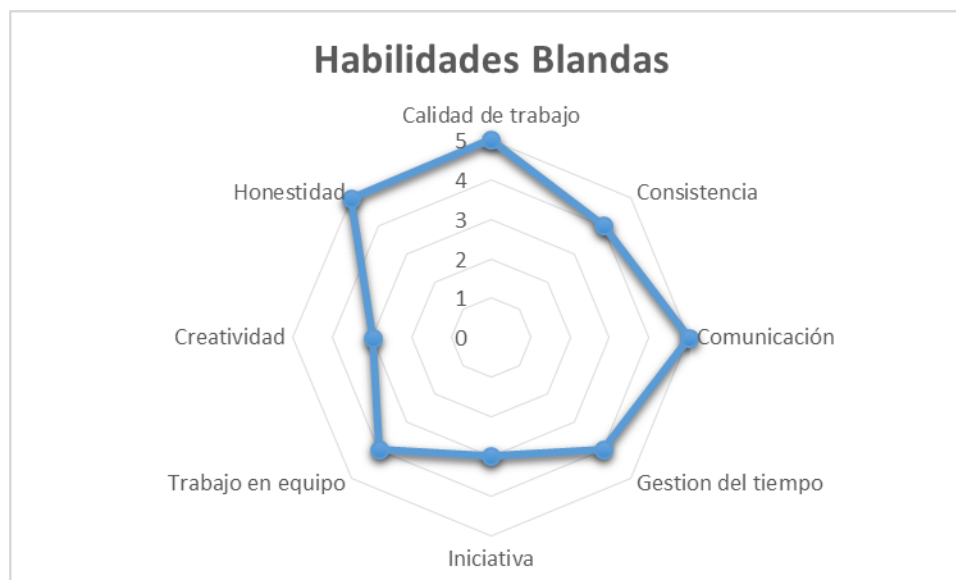
h) Plan de desarrollo por polivalencia

Se realiza un diagnóstico de las habilidades blancas que deberá poseer el candidato que ocupe la vacante de Profesional I Consultor Selección de persona Grupo Bolívar. De este análisis se destaca un mayor grado de desarrolla de las siguientes habilidades: Calidad de trabajo, comunicación y honestidad.



Grafico 17

Habilidades blandas



Nota: Competencias blandas del cargo

i) Sistemas de reconocimiento y recompensa

El sistema de reconocimiento y recompensa se diseña de acuerdo a las políticas definidas por la organización en cuanto a estos ítems, algunas son:

- ✚ El reconocimiento y Feedback será uno de los mecanismo utilizados para el desarrollo y crecimiento del colaborador, este proceso deberá ser soportado bajo las herramientas tecnológicas de la organización y de acuerdo los parámetros establecidos.
- ✚ Los colaboradores podrán escoger de forma voluntaria y de común acuerdo con sus líderes de equipo, los siguientes horarios laborales: 8:00 am -5:30 pm / 7:30am-4:15 pm



- De acuerdo a las nuevas medidas adoptadas por la organización el modelo de alternancia estará vigente desde el 1 noviembre de 2021 y de forma indefinida, esta nueva política enmarca la alternancia como una modalidad de trabajo beneficio para los colaboradores de áreas administrativas.
- Con el fin de apoyar el desarrollo psicológico y físico de los colaboradores se apoya el desde el ara de bienestar la escuelas de deportes.
- Con el fin de apoyar el desarrollo de los colaboradores la organización otorgara a las personas con contrato a término indefinido y después de 6 meses de antigüedad la condenación sobre el pago de su matrícula de estudios de pregrado o posgrado de acuerdo al promedio total obtenido en el semestre , inmediatamente anterior:

Notas	Porcentaje de condenación
3.75-3.90	70%
3.91-4.0	80%
4.1-4.4	90%
4.5 -5.00	100%



Grafico 18

Sistema de reconocimiento y Ocio



Nota: Están sujetas a las políticas de la compañía.



II. Mapa Estratégico

Dentro del alcance del plan de mejoramiento dentro de la organización se identifica en el cuadro de mando integral la estructura a través de la cual se implementara el mejoramiento.

Grafico 19

Cuadro de Mando integral

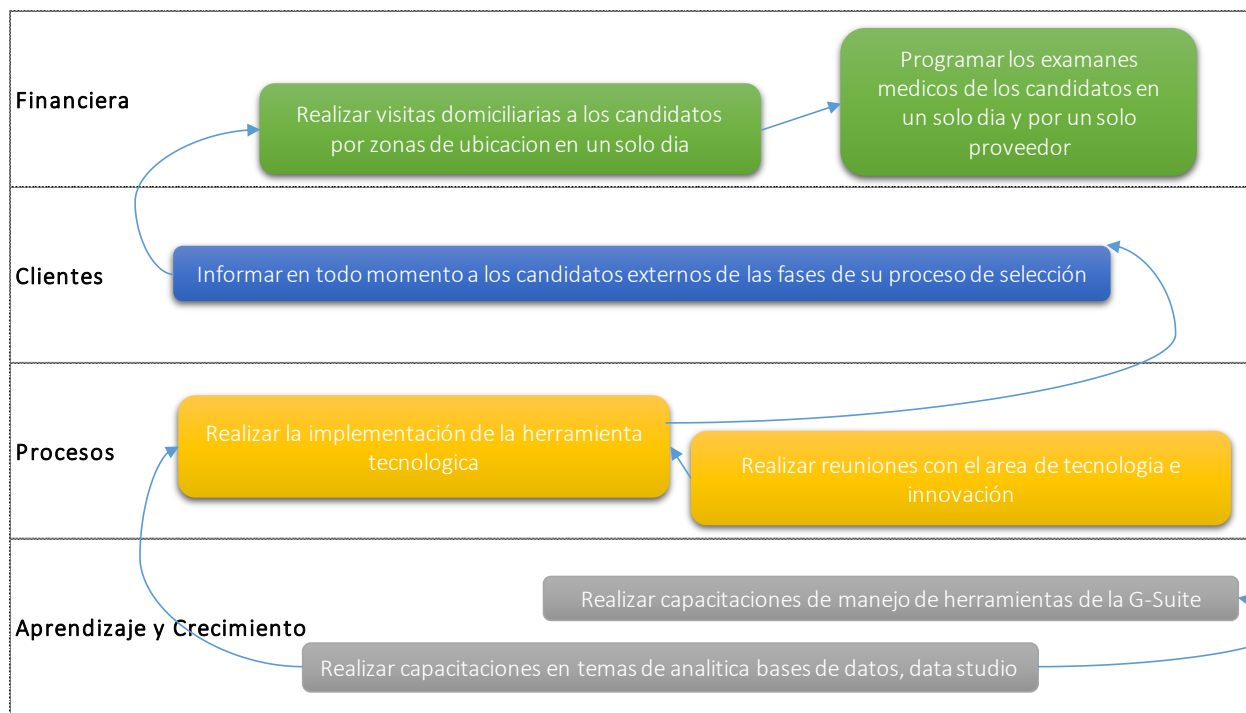
Misión área de Taletno Humano: Contribuir a la construcción del proposito superior de la compañía a través de la Selección y desarrollo de personal idoneo en cada compañía del Grupo Bolivar					
Misión de Plan de Mejoramiento : innovar y facilitar el proceso de selección para vacantes externas de Selección de personal de Grupo Bolivar.					
Valores	Entusiasmo	Equidad	Honestidad	Respeto	Disciplina
Perspectiva	Objetivos		Indicador		Plan de Acción
Financiera	Disminuir en un 5% los gastos del proceso de profundización (Visita domiciliaria y Exámenes medicos) dentro del proceso de Selección, con el fin de seguir optimizando los recursos del área , a través de la selección de candidatos elegibles en otros procesos.		Reducción de Costes y tiempo del presupuesto del proceso de Profundización.		Establecer los procesos de profundización (Visita domiciliaria ,Examen medico y estudio de seguridad) que pueden ser mologados en otros procesos , asi como el tiempo de vigencia para cada uno.
Clientes	Mejorar el servicio y calidad en un 6% , de los procesos de selección de las ofertas externas de Grupo Bolivar , con el fin de mejorar la experiencia del cliente externo.		Calidad Experiencia		Diseñar procesos de selección de personal con fases innovadoras y tiempos cortos. Definición de las estrategias de Marca empleadora para este proceso.
Procesos	Implementar una herramienta tecnologica que facilite la selección y optimización del 100% de los procesos externos de selección de personal del Grupo Bolivar(Trazabilidad de candidatos elegibles de otros procesos), para seguir contribuyendo a la misión del área.		Tasa de contratación por elegibles Tasa de Selección Tasa de rendimiento del reclutamiento		Planificar reuniones con el área de tecnologia e innovación de las compañías, para encontrar las mejoras herramientas tecnologicas para la puesta en marcha.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias analiticas y digitales para el diseño , puesta en marcha y control del proceso de Selección de candidatos externos en Grupo Bolivar, gerando innovación en los procesos.		Número de empleados capacitados Número de empleados con adquisición del conocimiento.		Diseñar junto al área de capacitación y desarrollo programas que fomenten el desarrollo de las competencias objetivo.

Nota: Analisis para el área de Gestión Humana.



Grafico 20

Mapa Estratégico Gestión del Talento



Nota: Apalancado en el Cuadro de mando integral



III. Cronograma

Grafico 21

Cronograma





IV. Indicadores.

Algunos de los indicadores propuestos para la medición de la efectividad e utilidad del proyecto son los siguientes:

Perspectiva	Indicadores
Financiera	Reducción de costos y tiempos del presupuesto por proceso de profundización(Examen médico y Visita domiciliaria)
Clientes	Se enviaran encuestas con preguntas que permitan medir : Calidad Experiencia
Procesos	Tasa de contratación por elegibles Tasa de selección Tasa de rendimiento de reclutamiento
Aprendizaje y crecimiento	Número de empleados capacitados Número de empleados con adquisición del conocimiento



V. Costos.

En el siguiente grafico se realiza el detalle de costos asociados al plan de mejoramiento por los 10 meses, del proceso. Es importante que resaltar que la Organización ya cuenta con los recursos, solo se encuentran haciendo tareas diferentes. Las licencias de la herramienta de la G-Suite y lenguaje de programación ya están adquiridas por la organización desde hace varios años.

Grafico 22

Costos

Proyecto	Costos del Diseño e implementación del plan de mejoramiento
Duración del proyecto	10 meses

Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Semanas	Precio por Unidad	Costo
Personal	Sueldo de Consultor	Jornada Semanal	10	\$ 3.250.000	\$ 32.500.000
Personal	Sueldo de Profesional de tecnología	Jornada Semanal	10	\$ 4.000.000	\$ 40.000.000
Personal	Sueldo de profesional de relaciones laborales	Jornada Semanal	10	\$ 4.000.000	\$ 40.000.000
Computador	Computador HP	Pieza	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Depreciación de equipos	Computador HP	Pieza	1	20%	
Licencia G-Suite	Uso y aplicación de la herramienta	Herramienta	1	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Licencia Python	Uso y aplicación de la herramienta	Herramienta	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Costos totales					\$ 225.500.000
Depreciación Computador					\$ 600.000

Nota: Plantilla tomada de (Mil formatos.Plantillas, 2018)



6. Conclusiones y Recomendaciones

Se identificaron variables de exposición en la viabilidad de mi proyecto como el aumento en la tasa de desempleo, los programas impulsados por el gobierno para la empleabilidad, la falta de estudios académicos de pregrado y posgrado de los candidatos entre otros. A partir de esta información se diseñaron algunas estrategias de prospectiva que permitieron diseñar métodos de mitigación de exposición a las variables así como unos objetivos medibles y alcanzables.

No obstante también se relaciona la importancia del plan de mejoramiento a través de las teorías de autores como Toledo y Chiavenato, que resaltan la importancia de procesos de Talento Humano dentro de una organización.

De forma adicional se implementa en el plan de mejoramiento un Balance Score Card, el cual cuenta con las 9 fases detalladas a profundidad.

Se sugiere que para el éxito de este plan de mejoramiento cada uno de las partes involucradas interactúe de forma participativa en cada fase del proceso, de igual forma se sugiere realizar control de actividades e indicadores.



Anexos

1. Diagrama de actividades
2. Pestel
3. Herramienta Micro Entorno
4. Herramienta Pestel
5. Análisis interno Grupo Bolívar
6. Matriz EFAS
7. Matriz IFAS
8. Matriz ESFAS
9. Implementación de la propuesta
10. Tiempo del proceso
11. Diseño de cargo
12. Assessment Center
13. Evaluación 360°
14. Plan de desarrollo de competencias
15. Inducción, entrenamiento y reintroducción de colaboradores
16. Plan de sucesión
17. Habilidades blandas
18. Sistema de reconocimiento y Ocio
19. Cuadro de Mando integral
20. Mapa Estratégico Gestión del Talento
21. Costos



Bibliografía

Banrepcultural. (2017). *Enciclopedia*. Obtenido de Enciclopedia:

<https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Desempleo>

Blu Radio. (22 de 08 de 2019). Obtenido de <https://www.bluradio.com/nacion/mas-de-2-000-venezolanos-han-convalidado-sus-titulos-universitarios-en-colombia>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Conexion ESAN . (16 de 09 de 2016). *El reclutamiento de los recursos humanos*. Obtenido de El reclutamiento de los recursos humanos: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-reclutamiento-de-los-recursos-humanos/>

El tiempo. (03 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/este-ano-2021-han-llegado-mas-de-13-000-migrantes-venezolanos-al-pais-570736>

Forbes. (18 de 05 de 2021). *Economía y Finanzas*. Obtenido de Economía y Finanzas: <https://forbes.co/2021/05/18/economia-y-finanzas/gobierno-anuncia-un-subsidio-para-impulsar-el-empleo-juvenil/>

Grupo Bolívar. (2013). Obtenido de <https://www.grupobolivar.com.co/wps/portal/web/grupobolivar/quienessomos/quienessomos/!ut/p/z1/rVFNT8JAEP0tHDhuZkvbpT3WglAiKDZCu5dm2a5lDd3tFyD8elfjQUyUmDi3lfzZuY9oJA AVewgC9ZJrdjO4JSSbOSGy2nskOieLIY4ehy7q7uJY7s2hhVQoFx1VbeFtNVcipzlot3onTywJhNtH0sludR9XDT7>

Istock by Getty Images. (2021). Imágenes.

La república. (31 de 08 de 2020). *La república*. Obtenido de La república: <https://www.larepublica.co/economia/resultados-de-la-tasa-de-desempleo-de-julio-de-2020-en-colombia-segun-el-dane-3053149>

La República. (31 de 08 de 2020). *La República*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/resultados-de-la-tasa-de-desempleo-de-julio-de-2020-en-colombia-segun-el-dane-3053149>

La república. (24 de 02 de 2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>

La República. (29 de 01 de 2021). *La República, Laboral*. Obtenido de La República, laboral: [https://www.larepublica.co/economia/siga-en-vivo-la-rueda-de-prensa-del-dane-sobre-los-resultados-del-desempleo-en-2020-3117875#:~:text=El%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de,2019%20\(10%2C5%25\).](https://www.larepublica.co/economia/siga-en-vivo-la-rueda-de-prensa-del-dane-sobre-los-resultados-del-desempleo-en-2020-3117875#:~:text=El%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de,2019%20(10%2C5%25).)

Mil formatos.Plantillas. (Julio de 2018). Obtenido de <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/presupuesto-de-un-proyecto/>

Toledo, L. E. (2018). *La Gestión del talento humano como estrategia empresarial*. UPAGU.