



**PROPUESTA DE DISEÑO DEL PLAN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO  
PARA LA GERENCIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE LA CAJA DE  
COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO**

**ROZO RODRIGUEZ DANIELA**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES  
E INGENIERÍAS  
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL  
2019**



**PROPUESTA DE DISEÑO DEL PLAN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO  
PARA LA GERENCIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE LA CAJA DE  
COMPENSACIÓN FAMILIAR COLSUBSIDIO**

**ROZO RODRÍGUEZ DANIELA**

**TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN EMPRESARIAL PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**JORGE IVAN ROMERO GELVEZ**

Director y Asesor del proyecto

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES  
E INGENIERÍAS  
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2019**

## 1. RESUMEN

El presente trabajo, tiene como objetivo diseñar y estructurar un plan integral de talento humano para una entidad privada, el cual permita mejorar la productividad, competitividad y eficiencia de la empresa Colsubsidio, mediante el aprovechamiento de capacidades y habilidades de los empleados. Este plan consiste en una propuesta planteada a partir de las necesidades actuales que expresa la gerencia de Educación y Cultura respecto a las funciones y objetivos que debe cumplir dentro de la empresa, además, se pretende reconocer al trabajador como parte esencial de la compañía y para lograrlo el diseño del plan integral de talento humano se centrará en formación, capacitación y bienestar del mismo.

En consecuencia, el diagnóstico basado en las necesidades tanto de los empleados como de la gerencia permitió identificar las falencias de la situación actual en cuanto a la gestión del talento humano, el seguimiento y medición de indicadores que permitan el monitoreo de esta y el diseño de una propuesta final sobre la administración de los recursos humanos, generando alineamientos para suplir las necesidades presentadas.

**Palabras clave:** Gestión, Talento Humano, Formación, Bienestar Laboral, Plan integral.

## 2. INTRODUCCIÓN

Con el fin de mejorar los procesos llevados a cabo por la Gerencia de Gestión Humana y dar alineamiento con la estrategia corporativa de la caja que busca que los procesos permitan el fortalecimiento de las competencias técnicas y actitudinales necesarias para el desempeño en el entorno laboral de los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, resulta necesario establecer un Plan Integral de Talento Humano (PITH) que articule las estrategias de cada gerencia de la caja con iniciativas que permitan motivar y potencializar las capacidades del recurso humano con el que se cuenta. El Plan Integral de Talento Humano se plantea con el fin de determinar las actividades a realizar para que los trabajadores se sientan como parte vital de la empresa y asuman los retos estratégicos como propios, a partir del fortalecimiento de sus habilidades, la mejora de su calidad de vida y el reconocimiento de su desempeño conllevando a una mayor productividad. De igual manera, la gestión del talento humano procura fomentar las capacidades, conocimientos, actitudes y valores corporativos orientados a la consolidación de equipos de alto desempeño en los cuales exista un liderazgo genuino orientado a la búsqueda de la calidad y la excelencia de la caja.

Por consiguiente, en el primer capítulo se presenta la identificación, descripción y planteamiento del problema. El segundo capítulo presenta los objetivos del

proyecto, el marco referencial y la metodología a resolver. Por ultimo en el tercer capítulo se encontrará el diagnóstico y análisis de la situación actual de la gerencia, el diseño del plan integral con cada uno de sus planes y las conclusiones del proyecto final.

## CAPÍTULO I

### 3. PROBLEMA

#### 3.1. IDENTIFICACIÓN

La caja de compensación Colsubsidio, es una organización privada sin ánimo de lucro, que pertenece al sistema de protección y seguridad social, reconociendo a todas sus partes interesadas como seres integrales con necesidades dinámicas e interdependientes, por esta razón, la compañía considera al personal vinculado como un factor primordial para la organización, preocupándose por su bienestar y crecimiento tanto personal como profesional llevándolos a convertirse en colaboradores participativos más productivos, creativos y que alinean sus intereses con los objetivos y alcances de la empresa.

Dentro de su estructura organizacional, la gerencia de gestión humana realiza actividades relacionadas a la operatividad de los siguientes procesos: Planeación y diseño organizacional, Incorporación, Compensación y Beneficios, Relaciones laborales, Gestión del talento y aprendizaje y Comunicaciones y cultura, las cuales son dirigidas por jefes de gestión humana quienes tienen a su cargo las diferentes gerencias para las que se desarrollan modelos de gestión y estrategias, cubriendo las necesidades de los colaboradores que las conforman.

Actualmente, existe un modelo de gestión que abarca temas como: equipo de trabajo, ambiente laboral y bienestar, formación y capacitación, gestión de desempeño y salud y seguridad en el trabajo, el cual no está diseñado estratégicamente para suplir las necesidades que cada gerencia presenta, como se puede evidenciar en la herramienta Matriz DOFA (Tabla1), realizada con el fin de identificar y conocer el estado actual de Colsubsidio.

<b>FACTORES INTERNOS DE COLSUBSIDIO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantemente la empresa realiza inversiones para que el personal esté capacitado y actualizado en los procesos.</li> <li>• La trayectoria que tiene el personal vinculado genera a Colsubsidio valores de pertenencia, confianza y responsabilidad y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca fomentación de liderazgo hacia los colaboradores</li> <li>• Escasez de talento interno preparado para desenvolverse en un entorno digital</li> <li>• Falta de cultura orientada a</li> </ul>

<p>compromiso hacia ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve una cultura orientada por valores corporativos que contribuyen a una mejor integración y sana convivencia en el lugar de trabajo.</li> <li>• Procesos y procedimientos manejados por las gerencias altamente definidos</li> </ul>	<p>la innovación y ejecución ágil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca adaptabilidad del modelo de gestión para enfrentar los retos de las gerencias.</li> </ul>
---	---

<b>FACTORES EXTERNOS DE COLSUBSIDIO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta oferta de proveedores de servicios de capacitación y formación interesados en ofrecer sus servicios a Colsubsidio</li> <li>• Nuevas políticas externas de desarrollo de talento humano en las gerencias</li> <li>• Potencialización del recurso humano</li> <li>• Las personas buscan evolucionar profesionalmente preparándose día a día para desempeñar sus funciones sobresalientemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al incorporar personal externo, este se demora en integrarse a los procesos y conocer las políticas de Colsubsidio.</li> <li>• Los empleados pueden estar interesadas en ofertas de otras compañías que generen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.</li> <li>• Desventajas frente a las condiciones de pago y compensaciones que brinda la competencia.</li> <li>• Baja oferta de recurso humano especializado por lo cual no se cubre la demanda del servicio</li> </ul>

**Tabla 1. Matriz DOFA.**

En la empresa, los colaboradores son considerados como base fundamental para alcanzar las metas propuestas con el fin de mantener el posicionamiento de la caja de compensación como una de las mejores del país, es por esto que la gerencia de gestión humana se preocupa por desarrollar a sus empleados en competencias técnicas buscando el beneficio colectivo por medio de compensaciones no remuneradas y actividades que fomenten el bienestar laboral y las buenas relaciones. Sin embargo, se han presentado falencias en el modelo de gestión que no ha favorecido a las gerencias en cuanto a requerimientos propios, debido a que este no se ha implementado de la manera más óptima al no tener en cuenta las particularidades de cada gerencia, a la poca fomentación del liderazgo y al trabajo en equipo, además las actividades propuestas no están adaptadas a los cambios que trae consigo la globalización

digital lo que impide que se genere innovación y mayor productividad en los trabajadores.

Por otra parte, la gestión de talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de Colsubsidio, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado que por medio de elementos externos logran las capacidades y aptitudes necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, hoy en día en el mercado se encuentra una amplia variedad de proveedores especializados en capacitación y formación que están interesados en ofrecer sus servicios para mejorar el talento de Colsubsidio, además la implementación de nuevas políticas es decir directrices que son utilizadas en la gestión de empresas públicas, brindan lineamientos para la creación de un nuevo plan integral de desarrollo humano que se adapte a la cultura Colsubsidio.

No obstante, existen circunstancias en las que la empresa se ve afectada debido a aspectos como: la remuneración oportunidades de ascenso, formación y capacitación y compensación, que no son tenidos en cuenta para el bienestar y crecimiento de los colaboradores, por lo cual buscan mejores oportunidades laborales en otros mercados. Por ende, en Colsubsidio se evidencia la necesidad de crear una propuesta que permita diseñar un plan integral de talento humano en el que se tenga en cuenta los requerimientos y necesidades del personal de acuerdo a cada gerencia.

### 3.2. DESCRIPCIÓN

La empresa Colsubsidio no cuenta con un modelo de gestión aplicada al talento humano que se adapte a las necesidades del personal vinculado de las diferentes gerencias. Es por esto que no se evidencia dentro de la cultura Colsubsidio, oportunidades que motiven al empleado a desarrollar sus competencias y habilidades hacia el liderazgo y el trabajo en equipo, siendo esto un determinante al momento de medir los desempeños, la productividad y competitividad de la empresa.

En consecuencia, de este problema el índice de retiros ha aumentado en los casos de renuncia y abandono de puesto evidenciando el descontento dentro de la organización. Conduciendo a la compañía a adquirir nuevas responsabilidades de contratación y capacitación que generan grandes costos y perdidas en tiempo y en productividad.

Con este estudio se busca plantear una solución a la problemática presentada a través de una propuesta de diseño de un plan integral de talento humano que permita identificar, desarrollar, evaluar y satisfacer las necesidades de los empleados de Colsubsidio.

### 3.3. PLANTEAMIENTO

¿Cómo diseñar un plan integral de talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de gestión humana en las gerencias de Educación y Cultura de la caja de compensación Colsubsidio?

## 4. JUSTIFICACIÓN

En un mundo donde la globalización y la tecnología son pilares fundamentales dentro de la administración de una organización, resulta importante la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, buscando mantener y mejorar la productividad, competitividad y eficiencia. La forma de alcanzar este objetivo es a través de la gestión de talento humano de manera integral, que permita sacar mayor provecho de las competencias y habilidades que posee el personal, ya que se considera un activo esencial para Colsubsidio. Como lo expone Rojas, Ruth (2018) *“si se requiere que el talento humano mejore en su desempeño laboral; hoy en el mundo de la globalización se debe dotarlo de conocimientos, estar en constante actualización y a la vanguardia de los cambios tecnológicos para afrontar a las diversas problemáticas”*

Al ser el recurso humano el factor generador de conocimiento, es importante proponer planes de desarrollo y crecimiento de los individuos con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales y satisfaciendo necesidades de los factores internos y externos de la empresa. Cuando se habla de gestión de recursos humanos en la actualidad, debe consolidarse con dimensiones sociales, económicas y tecnológicas, teniendo en cuenta que:

- Los avances tecnológicos mejoran el conocimiento de tecnologías de información.
- El desarrollo de estructuras organizacionales descentralizadas conlleva a la reducción de costos y al aumento de eficiencia.
- Los mercados globales crean necesidades empresariales que deben abordarse manera estratégica.

Es de gran importancia la realización de este trabajo porque a través de este se obtendrá recopilación de información necesaria para brindar lineamientos a la administración del recurso humano, aprovechando estratégicamente sus habilidades, conocimientos y actitudes para potenciar otras competencias que permitan generar valor agregado a la compañía.

Por último, el diseño de un plan integral de gestión humana determina las acciones a seguir para desarrollar los planes, programas y actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida en el ámbito laboral de los funcionarios de Colsubsidio, generando sentido de pertenencia, productividad y desempeño.

## CAPÍTULO II

### 5. OBJETIVOS

#### 5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta del plan integral de Talento Humano que contribuya al mejoramiento de competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida para satisfacer las necesidades de la gerencia de Educación y Cultura dentro de Colsubsidio.

#### 5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las necesidades de la gerencia de Educación y Cultura de Colsubsidio para conocer y comprender su situación actual para el diseño de la propuesta del plan integral de talento humano.
- Analizar la información recolectada para así determinar las razones, criterios y condiciones a tener en cuenta para la estructuración del diseño de la propuesta del plan integral.
- Identificar alternativas de mejoramiento a los procesos de talento humano desarrollados por la empresa Colsubsidio.
- Establecer la metodología del plan integral de talento humano para desarrollar sus fases y esquema del mismo.
- Elaborar la propuesta de diseño del plan integral de talento humano que satisfaga las necesidades de la gerencia mencionada.

### 6. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la propuesta de diseño del plan integral de talento humano para la gerencia de Educación y Cultura es necesario definir el método que seguirá este estudio para obtener los objetivos mencionados anteriormente. Es por esto que se plantea llevar una metodología descriptiva que permita conocer la situación actual, analizarla y plantear el diseño del sistema con sus fases y procesos que involucrará el mismo. Las principales fases del desarrollo del estudio son:

FASE	FIN	ACTIVIDADES
Exploratoria	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar las condiciones del área de intervención.</li><li>• Conocer los procesos internos que intervengan en diseño de la propuesta del plan integral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Revisión de documentación.</li><li>*Levantamiento de información (entrevistas/encuestas).</li><li>*Investigar prácticas actuales aplicadas a la gerencia.</li></ul>



Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las condiciones que permitan comprender las estrategias para alinear el plan integral a la gerencia de educación y cultura</li> <li>• Analizar la información que permita estructurar el modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Análisis de los subsistemas presentes en el modelo de gestión de recursos humanos.</li> <li>*Estructuración de la Matriz para identificación de la situación actual.</li> <li>*Establecer lineamientos para la estrategia del plan integral.</li> </ul>
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar el modelo del plan integral de talento humano para la gerencia.</li> <li>• Definir la propuesta de diseño del plan integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir los subsistemas que se implementaran en la propuesta.</li> <li>*Consolidar actividades que satisfagan las necesidades del recurso humano de la gerencia.</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las conclusiones de la propuesta de diseño del plan integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar los parámetros y condiciones de cada fase de la propuesta</li> <li>*Conclusiones</li> </ul>

**Tabla 2 Fases de la Metodología**  
**Fuente: Autor 2019**

El método de investigación comenzó con la fase de conocimientos de la gerencia de Educación y Cultura de la caja de compensación en el que permite a partir de la observación y diagnóstico de situaciones actuales que presentan la gerencia en especial sus empleados y por lo que enmarca el problema de investigación.

Para el desarrollo de esta se emplearon fuentes tales como la observación no participante en la que no se hace participación directa, el análisis de comparación con los resultados de los indicadores evaluados por gestión humana y por medio de encuestas realizadas a los trabajadores que permitieron obtener información clara acerca del plan de talento humano manejado en la caja de compensación.

## **7. MARCO REFERENCIAL**

### **7.1. MARCO TEÓRICO**

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha venido en constante cambio, anteriormente todo lo relacionado con la gestión humana estaba enfocado a funciones exclusivas para la contratación y remuneración del personal vinculado, sin embargo en la actualidad estos procesos se han abierto a nuevas perspectivas donde se empieza a entender el impacto positivo generado por tener dentro de la organización un equipo de empleados

calificados, comprometidos e involucrados con los objetivos de la organización. Por ende, en el siguiente apartado se hará referencia a las bases teóricas que se tendrá en cuenta para el desarrollo de este trabajo.

### **Gestión del talento humano.**

Según Chiavenato (2002) en la era de la información aparecen los equipos de gestión como personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Habría que decir también que la gestión de talento humano puede transferir a terceros el manejo de las tareas operativas y en tanto las tareas estratégicas se encomiendan a los gerentes de línea los cuales se convierten en administradores de personas. Estos equipos de recursos humanos tienen la capacidad de ser consultores internos para permitirle al área cumplir con las actividades estratégicas que la organización posee en forma global, la idea es que los empleados se conviertan en agentes activos que adquieren la habilidad de administrar los demás recursos empresariales.

Por otro lado, Vallejo Chávez, (2016) expone que la gestión del talento humano se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Un sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

### **Desarrollo del talento humano**

Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos ya que las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para

desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. CHIAVENATO, (2009)

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana. CHIAVENATO, (2009)

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

- Capacitación y Desarrollo: Estos dos estratos tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan.
- El Desarrollo organizacional: es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan, de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual (capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegidas de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas), en una condición de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el statu quo) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo. CHIAVENATO, (2009)

Sin embargo, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante.

### **Importancia de los Recursos Humanos**

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el

momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. Perdomo, R. (2013)

### **Plan Integral de Talento Humano**

La Planeación Estratégica del Recurso Humano o Modelo Integrado de Gestión Estratégica del Recurso Humano, es un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia institucional (Longo, 2002. pág. 92). El éxito de la Planeación Estratégica del Recurso Humano, se da en la medida en que se articula con el Direccionamiento Estratégico de la Entidad (misión, visión, objetivos institucionales, planes, programas y proyectos). Por consiguiente, dicho modelo consta de lo siguiente:



***Fuente: ilustración 2. Modelo Integrado de Gestión Estratégica del Recurso Humano adaptado de Serlavós, tomado de: (Longo, 2002 pág. 91)***

### SUBSISTEMA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de recursos humanos es un sistema integrado que a su vez se despliegan en diferentes componentes, los cuales operan como un todo y se interrelacionan sobre sí, esto se muestra en la ilustración 3 donde se observa 7 subsistemas ubicados en tres niveles de la siguiente manera: En el nivel superior la planificación de los recursos humanos, en el nivel intermedio se encuentra la organización del trabajo, la gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo, y por último en el nivel inferior la gestión de las relaciones humanas y sociales.



**Ilustración 3. Subsistemas de la Gestión del Recursos Humanos.**  
Adaptado de Serlavós, R. tomado de: (Longo, 2002 pág. 114)

Por otra parte, para que en una organización la gestión de los recursos humanos funcione como un sistema integrado capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos de la compañía es necesario tener en cuenta tres requisitos imprescindibles:

1. Todos los subsistemas deben ser operativos, es decir es importante que haya un conjunto de políticas estándar que permitan controlar la ejecución de cada uno de ellos.
2. Los subsistemas deben funcionar de manera interconectada
3. Todos los subsistemas deben satisfacer necesidades de los recursos humanos guiada por estrategias organizativas (Longo, 2002, pág. 115-116)

### **Capacitación**

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos.

Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. CHIAVENATO, (2009)

Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. CHIAVENATO, (2009)

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

### **Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño consiste en calificar a un empleado, comparando su situación presente o pasada con las normas establecidas por su labor, esta herramienta mantiene e incrementa la productividad permitiendo el avance hacia las metas estratégicas de la organización. (SENA. Plan de Carrera 2017)

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.

- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

## 7.2. MARCO INSTITUCIONAL

### 7.2.1 Perfil Organizacional

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano. Su evolución ha estado marcada tanto por el reconocimiento de las personas como seres integrales con necesidades dinámicas, múltiples e interdependientes, como por las transformaciones que ha tenido el Estado colombiano en el desarrollo de su función social. Su gestión la desarrolla a través de la administración de recursos y la prestación de servicios sociales.

La administración de recursos contempla la gestión que desarrolla la Caja de Compensación con los recursos aportados por las empresas para el otorgamiento de subsidios dirigidos a las poblaciones que por ley son beneficiarias del subsidio monetario, la administración de fondos de protección social nacidos del 4%, como son el subsidio de vivienda de interés social, el régimen subsidiado de salud, la atención integral a la niñez y el fondo para la solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante. Así mismo, administra vía convenios y contratos, recursos destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social aportados por entes territoriales y empresas nacionales e internacionales.

La Prestación de Servicios Sociales contempla los programas que desarrolla nuestra Caja de Compensación a través de sus unidades: Afiliaciones y Subsidios, Educación y Cultura, Recreación y Turismo, Vivienda y Subsidio de Vivienda, Crédito Social, Alimentos y Bebidas, Salud y Mercadeo Social. Colsubsidio mantiene inversiones en Protección S.A., Famisanar Ltda., Simple S.A., Bancompartir S.A., la Nueva EPS S.A., y la Corporación de Educación Técnica y Tecnológica COLSUBSIDIO – AIRBUS GROUP, organizaciones éstas, pertenecientes a la Protección y la Seguridad Social, que responden directamente por su gestión bajo la vigilancia del Estado y de acuerdo con las características propias de cada una de ellas. ARANGO, QUIJANO, & BRICEÑO, (2017)



**Ilustración 4 Perfil Organizacional**  
**Fuente: Informe de Gestión y Sostenibilidad, Colsubsidio 2017**

### CAPÍTULO III

## 8. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

### 8.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE TALENTO HUMANO

Para lograr un diagnóstico de la situación actual de la gerencia de Educación y cultura se tuvo en cuenta el PCI (perfil de capacidad interna de talento humano) que permitió evaluar la relación del papel del colaborador y el departamento de talento humano dentro de la compañía, es decir, los factores claves que debe desempeñar la gerencia para mejorar la productividad, competitividad y eficiencia, mediante el aprovechamiento de capacidades y habilidades de los empleados. Todo lo anterior se realiza por medio del análisis y consulta de debilidades y fortalezas evaluadas por los siguientes parámetros:

A	M	B
ALTO	MEDIO	BAJO

#### Capacidad de objetivos:

Para la empresa es importante identificar que sus empleados estén alineados y conozcan los aspectos significativos como lo son la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales que hacen la razón de ser de Colsubsidio y fomentan a la calidad corporativa.



DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
DESCRIPCIÓN CAPACIDAD DE OBJETIVO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Conocimiento de misión de la corporación		x						x	
Conocimiento de la visión de la corporación						x			x
Conocimiento de los objetivos organizacionales		x							x
Conocimiento de las políticas de la corporación						x		x	

**Tabla 3. Capacidad de objetivo**  
Fuente: Autor.

Análisis tabla 3: La capacidad de objetivos de Colsubsidio no es lo esperado por la compañía ya que tiene un impacto medio en el área directiva, se puede evidenciar que el personal vinculado no tiene claro los objetivos organizacionales que conlleva al mal direccionamiento estratégico y por ende a la mala eficiencia y productividad alineados con el cargo ocupado por cada colaborador.

Capacidad de cooperación:

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
DESCRIPCIÓN CAPACIDAD DE COOPERACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Trabajo en equipo				x					x
Capacidad de relacionamiento entre compañeros					x				x
Habilidad para comentar problemas personales					x			x	
Cooperación entre compañeros		x						x	
Liderazgo por parte de Recursos Humanos	x						x		

**Tabla 4. Capacidad de cooperación**  
Fuente: Autor.

Análisis tabla 4: Es importante recalcar dentro de la compañía la cooperación entre trabajadores, hace posible y más fácil la efectividad del negocio. Una vez hecho el diagnóstico se evidencia un impacto medio debido a:

1. el trabajo en equipo es un factor fundamental dentro de una organización y por su parte los empleados aun deciden que el trabajo individual rinde y produce más, a su vez evita las discusiones y oposiciones de compañeros frente a diferentes temas.
2. A pesar de haberse generado amistades dentro de la compañía, se ve reflejado la dificultad de relacionamiento y la misma actividad de discutir diferentes puntos de vista.
3. Por otra parte la gestión de recursos humanos está en constante funcionamiento para el mejoramiento del bienestar laboral dentro de Colsubsidio.

Capacidad de liderazgo:

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
DESCRIPCIÓN CAPACIDAD DE LIDERAZGO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad de liderazgo		x						x	
Facilidad de comunicación entre superior-empleado						x		x	
Confianza al comunicar						x	x		
Oportunidad de liderazgo dentro de la compañía				x				x	
Inclusión en temas de liderazgo de la compañía			x					x	

**Tabla 5. Capacidad de liderazgo**  
**Fuente: Autor.**

Análisis tabla 5: Las oportunidades de liderazgo dentro de la compañía genero un impacto medio, esto debido a que las figuras mayores no son consideradas lideres por su forma de imponer ideas, estas oportunidades no fueron del todo brindadas a todos los empleados, algunos de ellos no se sentían satisfechos con la forma en como direcciono recursos humanos el liderazgo ya que no existían capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la gerencia. Además, no existe una forma de promover la facilidad de comunicación entre jefes inmediatos con su personal a cargo. Lo que debería promulgar la comunicación o delegación efectiva.

Capacidad de control:

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
DESCRIPCIÓN CAPACIDAD DE CONTROL	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Monitoreo del desempeño del empleado			x					x	
Evaluación de desempeño de recursos humanos						x			x
Indicadores de gestión	x						x		
Auditorias		x						x	
Control de Ausentismos y retiros		x						x	

**Tabla 6. Capacidad de control.**  
**Fuente: Autor.**

Análisis tabla 6: En esta capacidad se hace referencia a los mecanismos que hizo Recursos Humanos para tener un referente en las variables y desempeños de sus funcionarios. Por tal motivo se obtuvo en el diagnóstico que a pesar de hacer una excelente gestión en los indicadores de desempeño que mide que tan efectiva se encuentra la gerencia de educación y cultura de acuerdo sus cargos, no se registraron nunca evaluaciones de desempeño que miden si las necesidades fueron suplidas o mejoradas, además el monitoreo del desempeño del trabajador no es considerado un factor importante dentro de la gestión del talento humano. Lo que genera un impacto medio para la compañía

evidenciando la falta de actividad por parte del departamento de recursos humanos.

Capacidad en toma de decisiones:

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
DESCRIPCIÓN CAPACIDAD EN TOMA DE DECISIONES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Autonomía en la toma de decisiones por parte del empleado				x				x	
Participación individual y en equipo en la toma de decisiones			x					x	
Autonomía en la toma de decisiones por parte de la gerencia		x						x	

**Tabla 7. Capacidad en toma de decisiones.**  
Fuente: Autor.

Análisis tabla 7: Para Colsubsidio la toma de decisiones es muy impórtate a la hora de realizar la gestión adecuada en cualquier situación, sin embargo, el impacto generado es medio lo que significa que por parte de recursos humanos no se está incentivando al trabajador en la toma de decisiones, no existen capacitaciones que fomenten esta actividad dentro de la organización y mucho menos en la gerencia de educación y cultura. Es importante resaltar que la toma de decisiones debe fomentarse desde lo operativo hasta lo táctico y es impórtate que en toda la gerencia exista este tipo de capacidad.

Capacidad de motivación

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
DESCRIPCIÓN DE MOTIVACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Incentivos a los empleados			x					x	
Remuneración adecuada				x			x		
Relaciones interpersonales en la gerencia					x			x	
Condiciones adecuadas en el puesto de trabajo				x			x		
Reconocimiento y ascensos			x				x		

**Tabla 8. Capacidad de motivación.**  
Fuente: Autor.

Análisis tabla 8: En esta capacidad es una de las más importantes considerada por los empleados, por cuestiones de comodidad y motivacional. Si bien según el diagnóstico evaluado se evidencia un alto impacto para Colsubsidio. A pesar de generar grandes empleos en diferentes áreas, muchos trabajadores no se encuentran satisfechos con condiciones brindadas haciendo que el indicador de retires se eleve, ya sea por mejor oferta laboral y mejores ingresos. Los factores

de remuneración e incentivos a pesar de ser cumplidos por la compañía, existe una desventaja frente a las condiciones brindadas por otras compañías.

Resumen del PCI del talento humano.

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
RESUMEN DEL PCI	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de objetivos		x				x		x	
Capacidad de cooperación		x			x			x	
Capacidad de liderazgo			x	x			x		
Capacidad de control	x					x		x	
Capacidad en toma de decisiones			x	x				x	
Capacidad de motivación			x	x			x		

**Tabla 9. Resumen del PCI del talento humano**

**Fuente: Autor.**

Para el departamento de talento humano es importante el bienestar del trabajador dentro de la compañía, por eso tener en cuenta las necesidades del trabajador dependiendo de su función y cargo que hacen parte del rol de recursos humanos. De acuerdo con la tabla anterior y realizando un resumen existen bastantes cosas a mejorar ya mencionadas en las tablas anteriores, el nivel de impacto promedio es MEDIO, lo que significa que tanto la gestión de talento humano como el trabajador no están siendo ejecutadas adecuadamente y por eso existen falencias dentro de la gestión respecto al talento humano de la gerencia de Educación y Cultura.

**8.2 MATRIZ DE EVALUACION FACTOR INTENRO (EFI)**

Para evaluar los factores internos de la compañía que pertenecen al departamento de Gestión Humana, se realizó una matriz EFI con el fin de analizar la efectividad de las estrategias aplicadas por talento humano a la gerencia de educación y cultura y conocer en detalle su impacto, por medio de este instrumento se permitió evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes del área y de acuerdo a ello proporcionar estrategias capaces de solventar y reforzar los procesos internos por medio del diseño del plan integral de talento humano para la gerencia.

Para evaluar se tuvo en cuenta: el peso relativo de cada factor a valorar, es decir, el total de todos los pesos debe ser igual = 1 y la calificación de cada factor se divide en los valores de 1 a 4, representando (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fuerza menor y (4) fuerza mayor. A continuación, se presentan los factores y su respectivo impacto dentro del área de talento humano para la gerencia de Educación y Cultura.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (EFI)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>NIVEL DE IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal calificado para el cargo	0,11	3	0,33
Estabilidad del personal	0,09	3	0,27
Comunicación entre personal y Gestión Humana	0,08	3	0,24
Perfil de cargos definido y funcionamiento establecido	0,07	3	0,21
Indicadores de control de gestión, salud ocupacional y certificaciones de calidad	0,1	4	0,4
Ambiente laboral y capacitaciones	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de planes de capacitación y entrenamiento	0,1	2	0,2
No hay autonomía en toma de decisiones ni comunicación por parte de Jefe - Empleado	0,08	1	0,08
Escaso reconocimiento de incentivos y reconocimientos	0,09	2	0,18
No se promueven espacios de cultura organizacional	0,08	1	0,08
No hay un cronograma ni planeación efectiva de actividades	0,1	1	0,1
<b>VALOR PONDERADO</b>	1		2,49

**Tabla 10. Matriz EFI**

**Fuente: Autor.**

Una vez aplicada la matriz EFI se obtuvo el valor ponderado de 2,49, es decir inferior a la media (débil internamente), lo que indica que los factores y estrategias utilizadas actualmente por la gerencia no responden adecuadamente a las necesidades de los colaboradores de la gerencia. Esto a su vez indica que para Gestión Humana es un nuevo reto responder a las fortalezas frente a las amenazas existentes y establecer mejoras en las estrategias permitiendo oportunidades de mejora y reduciendo impactos negativos.

### 8.3 MATRIZ DE EVALUACION FACTOR EXTERNO (EFE)

Si bien es importante para la compañía identificar los factores externos que hacen relación a Gestión Humana, para ello se tuvo en cuenta la matriz EFE la cual es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo a fondo oportunidades y amenazas, permitiendo identificar factores externos que influyen en el crecimiento y gestión organizacional, ya que facilita la formulación de estrategias aprovechando oportunidades óptimas y reducir peligros externos.

Para su evaluación se tuvo en cuenta los mismos parámetros utilizados en la matriz anterior. Teniendo en cuenta que 4,0 es el valor más alto con una reacción alta y 1,0 es valor más bajo con una deficiente reacción.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (EFE)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>NIVEL DE IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Convenios con entidades de certificación	0,1	3	0,3
Crear banco de hojas de vida	0,06	3	0,18
Implementación de modelos de gestión y competencias	0,09	3	0,27
Exploración de plataformas digitales para la educación	0,09	3	0,27
Convenios con entidades del estado para promover la cultura	0,1	4	0,4
Oferta de programas en capacitación específica	0,14	4	0,56
<b>AMENAZAS</b>			
Perdida y retiros de personal	0,1	2	0,2
Alta rotación del personal	0,12	1	0,12
Costos elevados en formación especializada al personal	0,09	2	0,18
Riesgo asociado a mejores condiciones externas	0,11	1	0,11
<b>VALOR PONDERADO</b>	1		2,59

**Tabla 11. Matriz EFE**

**Fuente: Autor.**

Analizando la matriz EFE se obtuvo el valor ponderado de 2,59 superior a la media, indicando que los factores evaluados, las oportunidades responden adecuadamente al departamento de Gestión Humana frente a las amenazas existentes del entorno exterior, sin embargo, es importantes resaltar que aquellas oportunidades presentadas deben mejorar y reforzarse para lograr una excelente gestión del Talento Humano.

Una vez evidenciado la situación actual que presenta la gerencia de Educación y Cultura frente a los lineamientos y políticas de Gestión Humana, se obtuvo los datos y análisis adecuados solventar que la reestructuración y el diseño de un plan integral de Talento Humano logre satisfacer las necesidades de los empleados frente a su puesto de trabajo y así mismo centrarse en la formación, capacitación y bienestar del empleado como parte esencial de Colsubsidio.

## 9. DISEÑO DEL PLAN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO

El propósito de desarrollar una propuesta de plan integral de talento Humano para la gerencia de educación y cultura de la caja de compensación Colsubsidio está dirigido a la posibilidad de cambio y mejora el área de gestión humana para la gerencia de educación y cultura, ya que como lo antes visto la gerencia evidencia grandes falencias en la gestión del talento, donde sus trabajadores han sido afectados y a su vez la misma organización en la formación, desempeño y productividad de la misma. Esta propuesta de diseño se enfoca en el análisis de las variables y factores que afectan la gestión del Talento Humano, para así mejorar el desempeño del talento, evaluación de competencias de los trabajadores y enfoque en los requerimientos y necesidades de la gerencia dentro de la organización por medio de estrategias enfocadas al Recurso Humano.

### 9.1 ESTRATEGIAS DE TALENTO HUMANO

“Las estrategias permiten crear esquemas de gestión que lleven a cumplir los objetivos propuestos teniendo en cuenta los recursos con los que la empresa dispone, de tal forma que la organización este capacitadas para superar los eventuales riesgos internos y externos” (Moreno. A, 2011) con lo anterior podemos concluir que la implementación de estrategias, son acciones que fomentan al cambio y al mejoramiento continuo para alcanzar objetivos propuestos por la compañía.

Para el diseño del plan integral de talento humano, se necesitan de estrategias ligadas al mejoramiento continuo que suplan las necesidades y requerimientos vistos anteriormente por la gerencia de educación y cultura. De tal manera que se recopilaron las siguientes estrategias:

- Ofrecer servicio, cultura y bienestar a los colaboradores: el trabajador a través de esta estrategia pueda generar y desarrollar actividades en tiempos adecuados, fomentando la cultura organizacional dentro de la empresa que genere dinamismo, atención y productividad en los empleados de la compañía.
- Diseño de perfiles de cargo: analizar y diseñar los perfiles de cargo de acuerdo a las necesidades de la gerencia de educación y cultura y a su vez identificar competencias ideales que conlleven a mejoras en las técnicas de selección del personal y reclutamiento efectivo. Evitando la alta rotación en los puestos de trabajo o incluso grandes cifras de retiros del personal. Por último, la inducción adecuada que promueva las competencias y objetivos alineados a gestión y desempeño de cada puesto de trabajo.
- Beneficios transaccionales: Promover un esquema de incentivos que fortalezca el desempeño laboral y de pertenencia,

proponer un programa de cultura que fomente la actividad y la cooperación entre empleados.

- Rediseño del programa de capacitación específica:  
Promover y fomentar la formación y capacitación de los empleados de acuerdo a las necesidades que presentan. Así mismo motivar a la participación de las escuelas de liderazgo, comercial y de servicio que ofrece Colsubsidio.
- Estructuración de programa de habilidades blandas:  
Para Colsubsidio es muy importante la formación del empleado y que a su vez contemple todas las técnicas requeridas para llevar a cabo un excelente funcionamiento del cargo. Por medio de un programa que capacite al personal en el manejo de comunicación, toma de decisiones e inteligencia emocional.
- Indicadores de gestión del desempeño: seguir fortaleciendo los indicadores de desempeño que evalúan a la gerencia de acuerdo a su gestión durante el mes, este análisis no solo permite evaluar las competencias a mejorar si no identificar las falencias de cada factor y ofrecer una oportunidad de mejora.

## 9.2 METODOLOGÍA DEL PLAN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO

A continuación, se presenta cuadro adecuado con las estrategias propuestas de acuerdo a las necesidades presentadas por la gerencia de Educación y Cultura.

UES	DIMENSIÓN	OBJETIVO	INICIATIVA	PRODUCTOS
EDUCACIÓN Y CULTURA	LIDERAZGO	Fortalecer la capacidad de liderazgo de la gerencia.	Crear un programa para el desarrollo de equipos de alto desempeño dirigido a líderes de primer nivel.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de equipo (competencias) PDA.</li> <li>2. Realimentación individual y de equipo de resultados.</li> <li>3. Acompañamiento en construcción de PDI (herramienta My PDA Coaching).</li> <li>4. Plan de intervención de equipo de alto desempeño.</li> <li>5. Implementación plan</li> <li>6. Medición de resultados</li> </ol>
EDUCACIÓN Y CULTURA	LIDERAZGO		Creación e implementación de programa para líderes de jardines sociales y colegios con énfasis en	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de programa de liderazgo operativo para desarrollo de competencias foco centrado en jardines sociales y colegios.</li> <li>2. Malla de formación</li> </ol>



			desarrollo de competencias de liderazgo	ejecutada <b>3.</b> Valoración
EDUCACIÓN Y CULTURA	TALENTO	Asegurar la disponibilidad de talento humano integral (técnico y humano) para desenvolverse en los nuevos entornos de negocio.	Desarrollar e implementar un programa de capacitación especializada para personal docente con énfasis en formación de competencias docentes para el siglo XXI.	<b>1.</b> Programa de capacitación especializada por cargos diseñado <b>2.</b> Cronograma de implementación. <b>3.</b> Implementación del programa.
EDUCACIÓN Y CULTURA	TALENTO		Fortalecer la calidad de los nuevos ingresos a través de la creación de prueba de evaluación técnica y ruta de entrenamiento al puesto de trabajo definida para cargo clave de la gerencia.	<b>1.</b> Levantamiento de conocimientos técnicos y competencias para el cargo con el experto del negocio y el experto metodológico. ( <b>profesor colegio</b> ) <b>2.</b> Diccionario de competencias del cargo. <b>3.</b> Prueba técnica (el experto del negocio proporciona contenidos y el experto metodológico la diseña). <b>4.</b> Descripción Perfil del cargo <b>5.</b> Ruta de entrenamiento <b>6.</b> Modelo de evaluación
EDUCACIÓN Y CULTURA	CULTURA	Fortalecimiento de la cultura y condiciones laborales.	Programa de bienestar integral para los trabajadores de Educación y Cultura	<b>1.</b> Programa de rehabilitación laboral implementado. <b>1.1.</b> Caracterización del perfil del trabajador con situación de salud. (62 casos de salud). <b>1.2.</b> Implementación de acciones
EDUCACIÓN Y CULTURA	CULTURA			<b>2.</b> Divulgación focalizada del portafolio de beneficios y feria de servicios.

<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	<b>CULTURA</b>			<b>3.</b> Apropiación de líderes en manejo y control de condiciones de sede propias.
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	<b>CULTURA</b>			<b>4.</b> Talleres temáticos para mitigación de riesgo extra e intra-laboral. <b>4.1.</b> Taller Actitud Positiva. <b>4.2.</b> Taller manejo y control de las emociones. Población objetivo: Docentes y profesores Colegios y jardines
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	<b>CULTURA</b>		Desarrollar una campaña de comunicación orientada al servicio	<b>1.</b> Campaña de comunicación con enfoque en servicio al cliente.

**Cuadro 1. Plan de Talento Humano gerencia Educación y Cultura.**

**Fuente: Autor.**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Julio</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>1.</b> Diagnóstico de equipo (competencias) PDA. <b>2.</b> Realimentación individual y de equipo de resultados. <b>3.</b> Acompañamiento en construcción de PDI (herramienta My PDA Coaching). <b>4.</b> Plan de intervención de equipo de alto desempeño. <b>5.</b> Implementación plan <b>6.</b> Medición de resultados		1 2	2 3	3 4	5	5	5	5	6
<b>1.</b> Diseño de programa de liderazgo operativo para desarrollo de competencias foco centrado en jardines sociales y colegios. <b>2.</b> Malla de formación ejecutada <b>3.</b> Valoración			1	2	2	2	2	3	
<b>1.</b> Programa de capacitación especializada por cargos diseñado <b>2.</b> Cronograma de implementación. <b>3.</b> Implementación del programa.		1	1	2	3	3	3	3	3

<p>1. Levantamiento de conocimientos técnicos y competencias para el cargo con el experto del negocio y el experto metodológico. (<b>profesor colegio</b>)</p> <p>2. Diccionario de competencias del cargo.</p> <p>3. Prueba técnica (el experto del negocio proporciona contenidos y el experto metodológico la diseña).</p> <p>4. Descripción Perfil del cargo</p> <p>5. Ruta de entrenamiento</p> <p>6. Modelo de evaluación</p>		1	2 3 4	2	5 6				
<p>1. Programa de rehabilitación laboral implementado.</p> <p>1.1. Caracterización del perfil del trabajador con situación de salud. (62 casos de salud).</p> <p>1.2. Implementación de acciones</p>		1.1.	1.2.	1.2.	1.2.	1.2.	1.2.	1.2.	1.2.
<p>2. Divulgación focalizada del portafolio de beneficios y feria de servicios.</p>	2	2	2	2					
<p>3. Apropiación de líderes en manejo y control de condiciones de sede propias.</p>	3	3							
<p>4. Talleres temáticos para mitigación de riesgo extra e intra-laboral.</p> <p>4.1. Taller Actitud Positiva.</p> <p>4.2. Taller manejo y control de la emociones.</p> <p>Población objetivo: Docentes y profesores Colegios y jardines</p>		4	4	4	4				
<p>1. Campaña de comunicación con enfoque en servicio al cliente.</p>				1	1	1	1	1	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

**Cuadro 2. Plan de Talento Humano gerencia Educación y Cultura.**

*Fuente: Autor.*

El diseño de estas estrategias está ligados a mejorar las condiciones laborales de los empleados que permitan efectividad del negocio o de la gerencia de Educación y Cultura. Dentro de este diseño se implementó el objetivo de cada estrategia, a su vez la iniciativa que programada para la gestión del talento humano y por último los productos, es decir la estructuración delimitada para la implementación de las iniciativas y el paso a paso de cada una, por último, se estipularon fechas y cronogramas para su adecuada gestión del desempeño.

Cabe resaltar que en el cuadro 2, se evidencian los productos con las fechas optimas a implementar, al final se totalizo el número de productos los cuales deberán salir y ejecutarse durante la fecha programada. Esto con el fin de ser evaluado dentro del indicador de desempeño y monitorear que se está haciendo la debida ejecución del plan integral.

### 9.3 DESARROLLO DEL TALENTO

En la propuesta de diseñar un plan integral de talento humano no solo están las estrategias a intervenir para la gestión del talento, a su vez tiene que ir de la mano como bien se había mencionado de la formación y capacitación del personal. Para los empleados es muy importante su crecimiento laboral dentro de la compañía y para Colsubsidio es un propósito poder brindar todas las atenciones necesarias para que sus empleados no solo se formen y capaciten si no obtengan sentido de pertenencia dentro de la compañía. Siendo este un factor fundamental en el funcionamiento óptimo de la empresa.

El diseño del (PGA) o desarrollo del talento son todas las capacitaciones y formaciones especiales enfocadas a las necesidades de los trabajadores de la gerencia de Educación y Cultura que van ligados a las estrategias diseñadas dentro del plan integral propuesto, en primera instancia se hizo el levantamiento de necesidades y requisitos de los empleados de la gerencia con el fin de reforzar conocimientos y generar formación especializada del personal integrado en Colsubsidio y en segunda instancia cada negocio tiene asignado un presupuesto anual para la gestión del talento humano, sin embargo la idea de optimizar el costo y presupuesto es ofreciendo un plan de desarrollo en capacitaciones y formación que no solo beneficien a la compañía sino a convertir trabajadores participativos, productivos y creativos que alineen sus intereses con los alcances corporativos.

A continuación, se presenta la propuesta de desarrollo del talento asignada para el negocio de Educación y Cultura.

DESARROLLO DEL TALENTO GERENCIA EDUCACIÓN Y CULTURA

PRESUPUESTO \$ 290,341,240

\$ 290,341,240

Capitulo	Actividad	Detalle Proveedor	Participantes planeados	Participantes efectivos	Fecha Inicio planeada	Fecha de inicio efectiva	Estado de la acción
ESCUELAS	Escuela de liderazgo		20		Enero		
	Escuela de servicio		1073		Julio		FINALIZÓ
PROYECTOS	Habilitador tecnologico - gestion del desempeño				Abril		FINALIZÓ
	Proyecto de Pruebas Tecnicas		2		1-may		
PROGRAMAS ESPECIALES DE FORMACIÓN	<b>Programa de Altos Potenciales</b>		2		Julio		
	<b>Programa de formación docente para el siglo 21</b>		300		Julio		
	Disciplinas Positivas / tema estrategico	Gigi Nuñez	30	30	1-jul		
	Congreso investigación e innovación en educación Universidad Distrital	Universidad Distrital	17	17	10-may	10-may	
	Encuentro de educación inclusiva	Asopormen	20	21	9-may	9-may	FINALIZÓ
	Certificación de metodologías ágiles	Logista Colina	25	25	27-jun	27-jun	
		Seminario					
	<b>Programa de Liderazgo Operativo Jardines Sociales</b>		28	28	Mayo		
	Modulo Gestión de Equipo	Carlos Julio (Liderando la operación)	28	28	24-ago		
	Modulo Gestión de Resultados						
	La magia de servir	Gabriel Vallejo	28	28	agosto		
	Herramientas de trabajo Agil	Changes Americas	28	28	1-oct		
	Modulo Herramientas Offimaticas	SENA	28	28	1-ago		
	Modulo gestión administrativo y financiero	FORUM	28	28	1-nov		
	<b>Programa de Intervención de Equipos de Alto Desempeño</b>		12	12	Mayo	Mayo	
	PDA	Meraki (Diagnostico)					FINALIZÓ
	My PDA coaching		12	12	31-may		FINALIZÓ
	Sesion Realimentación						FINALIZÓ
	Sesiones coaching (2 sesiones)	Meraki (Intervención)	10	10			EN PROCESO
Coaching Ejecutivo para Gerente ( 5 sesiones)	1		1			EN PROCESO	
Sesiones de Equipo (2 sesiones)	12		12			EN PROCESO	
Intervencion de Equipo Subdireccion	Meraki (Intervención)	6	6	6-sep			
Logistica y Alimentación	Interno	11	11	19-jun	19-jun		

Capítulo	Actividad	Detalle Proveedor	Participantes planeados	Participantes efectivos	Fecha Inicio planeada	Fecha de inicio efectiva	Estado de la acción
CAPACITACIÓN ESPECIFICA (CONGRESOS, ACTUALIZACIONES, SEMINARIOS Y TEMAS DE ADEMANDA)	Gerencia estrategica de proyectos EAN	Universidad EAN	1	1	may-19		FINALIZÓ
	XXVI Congreso de Prevención y Atención del maltrato infantil	Afecto	9	9	15-jul		FINALIZÓ
	Taller toma de decisiones en crisis	CONCORP	45	45	agosto		
	Conferencia mundial de la OMEP	OMEP	1	1	24-jul		
	Red de Educación Asocajas	COMFENALCO	1	1	10-jul		
	Congreso Internacional en Pedagogía	COMFENALCO	3	3	11-jul		FINALIZÓ
	Empoderamiento efectivo	Carlos Julio	30	30	19-sep		
	Scrum Master II	SBS	28	28	21-ago		
	Scrum Master	SBS	25	25	30-may	may-19	FINALIZÓ
		Catering Día 1					
		Catering Día 2					
Curso practico: Customer Experience Management	IZO The experience design company	2	2	5-jun	jun-19	FINALIZÓ	
		1	1	5-jun	jun-19	FINALIZÓ	
Foro mundial de ventas	Amercia Empresarial	1	1	Marzo	Marzo	FINALIZÓ	
GESTIÓN DE CULTURA Y BIENESTAR TOTAL:76'900.618	<b>Plan de cultura Total Disponible</b>						
	II Encuentro de Liderazgo	Fotos / Photo Smile	92	92	26-abr	26-abr	
		Logistica (alimentación y lugar)					
		Esferos/ Litotécnica					
		CESA / Conferencia (transformación digital)					
		America Change / Taller (Agilidad organizacional)					FINALIZÓ
	La Minga 2018	Interno			30-abr		
	Festival de asados	Interno			23-ago		
	Noche de Talentos	Interno			27-sep		
	Fortalecimiento de equipos	Interno			15-ago		
	Obra de teatro (Reconocimineto)	Interno			30-may		
	Otros (Reconocimiento)	Interno					
	Comité de ambiente laboral y reconocimiento (2)	Interno	16	12	2-ago		
	Comité de ambiente laboral y reconocimiento (1)	Interno	16	14	1-feb		

**Cuadro 3. Desarrollo del talento Gerencia Educación y Cultura.**  
Fuente: Autor.

DESARROLLO DEL TALENTO GERENCIA EDUCACIÓN Y CULTURA							PRESUPUESTO COMPROMETIDO \$ 287.168.898		\$ 290.341.240		EJECUTADO \$ 156.935.504				
							DISPONIBLE \$ 3.172.342		\$ 3.172.342		DISPONIBLE \$ 133.405.736				
Capítulo	Actividad	Detalle Proveedor	Orden de compra o Numero de documento	Participantes planeados	Participantes efectivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado de la acción	Presupuesto por persona	Presupuesto Capacitación Especifica	Pagado	Disponible	Modalidad	Observaciones	
ESCUELAS	Escuela de liderazgo			20		Enero	Diciembre			\$ -	\$ -	\$ -			
	Escuela de servicio		4000694734	1073		Julio	Diciembre	FINALIZÓ		\$ 15.993.600	\$ 15.993.600	\$ -			
PROYECTOS	Habilitador tecnologico - gestion del desempeño		4000704194 / 4000704112			Abril		FINALIZÓ		\$ 3.502.965	\$ 3.238.180,00	\$ -		Para toda la gerencia (Curso)	
	Proyecto de Pruebas Tecnicas			2		1-may	30-ago			\$ 11.000.000	\$ -	\$ 11.000.000		comprobar participantes	
PROGRAMAS ESPECIALES DE FORMACIÓN	Programa de Altos Potenciales			2		Julio	Diciembre		\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ -	\$ 2.400.000			
	Programa de formación docente para el siglo 21			300		Julio	Diciembre		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
	Disciplinas Positivas / tema estrategico	Gigi Nuñez		30	30	1-jul	30-sep		\$ 461.967	\$ 13.859.000	\$ -	\$ 13.859.000		Charla + Taller esperar costo confirmado	
	Congreso investigación e innovación en educación	Universidad Distrital	N/A	17	17	10-may	11-may		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Presencial	Se realizo / no tiene costo	
	Encuentro de educación inclusiva	Aspormen	4000711755	20	21	9-may	10-may	FINALIZÓ	\$ 190.476	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ -	Presencial	Se realizo	
	Certificación de metodologías ágiles	Logista Colina			25	25	27-jun	27-jun		\$ 288.383	\$ 7.209.574	\$ -	\$ -		
		Seminario								\$ 2.499.000	\$ 62.475.000	\$ -	\$ 62.475.000		27 y 28 + 8 y 9 de julio
	Programa de Liderazgo Operativo Jardines Sociales			28	28	Mayo	Noviembre		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
	Modulo Gestión de Equipo	Carlos Julio (Liderando la operación)			28	28	24-ago	21-sep		\$ 340.000	\$ 9.520.000	\$ -	\$ 9.520.000	Presencial	
	Modulo Gestión de Resultados														
	La magia de servir	Gabriel Vallejo			28	28	agosto	agosto							
	Herramientas de trabajo Ágil	Changas Americas			28	28	1-oct	31-oct							
	Modulo Herramientas Ofimaticas	SENA			28	28	1-ago	30-ago		\$ 250.000,00	\$ 7.000.000	\$ -	\$ -	Presencial	
	Modulo gestión administrativo y financiero	FORUM	4000730253		28	28	1-nov	31 nov		\$ 148.571,43	\$ 4.160.000	\$ 4.160.000	\$ 4.160.000		
	Programa de Intervención de Equipos de Alto Desempeño				12	12	Mayo	Diciembre							
	PDA								FINALIZÓ						
	My PDA coaching	Meraki (Diagnostico)	4000717403		12	12	31-may	30-dic	FINALIZÓ	\$ 1.130.500,00	\$ 13.566.000	\$ 13.566.000	\$ -	Presencial	se realizo
	Sesion Realimentación								FINALIZÓ						
	Sesiones coaching (2 sesiones)				10	10			EN PROCESO	\$ 1.309.000	\$ 6.545.000				
	Coaching Ejecutivo para Gerente ( 5 sesiones)	Meraki (Intervención)	4000726844		1	1			EN PROCESO	\$ 2.975.000	\$ 2.975.000	\$ 13.804.000			
Sesiones de Equipo (2 sesiones)				12	12			EN PROCESO	\$ 357.000	\$ 4.284.000					
Intervencion de Equipo Subdireccion	Meraki (Intervención)	4000730244		6	6	6-sep	6-sep		\$ 357.000	\$ 2.142.000					
Logística y Alimentación	Interno			11	11	19-jun	19-jun		\$ 14.627	\$ 160.900	\$ 160.900	\$ -			
CAPACITACIÓN ESPECIFICA (CONGRESOS, ACTUALIZACIONES, SEMINARIOS Y TEMAS DE ADEMANDA)	Gerencia estrategica de proyectos EAN	Universidad EAN	4000718142	1	1	may-19	Julio	FINALIZÓ	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	\$ -	Presencial	Se realizo	
	XXVII Congreso de Prevención y Atención del maltrato infantil	Afecto	4000724963	9	9	15-jul	17-jul	FINALIZÓ	\$ 600.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ -		Se realizo	
	Taller toma de decisiones en crisis	CONCORP		45	45	agosto	septiembre		\$ 341.133,33	\$ 15.351.000	\$ -	\$ 15.351.000	Presencial		
	Conferencia mundial de la OMEP	OMEP	2900903530	1	1	24-jul	26-jul		\$ 1.353.600	\$ 1.353.600	\$ 1.353.600	\$ 1.353.600	Presencial		
	Red de Educación Asociadas	CONFENALCO	N/A	1	1	10-jul	10-jul		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Presencial	No tiene costo	
	Congreso Internacional en Pedagogía	CONFENALCO	400074070	3	3	11-jul	12-jul	FINALIZÓ	\$ 350.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ -	Presencial	Se realizo	
	Empoderamiento efectivo	Carlos Julio	4000730765	30	30	19-sep	19-sep		\$ 79.333,33	\$ 2.380.000	\$ 2.380.000	\$ -			
	Scrum Master II	SBS			28	28	21-ago	22-ago		\$ 892.500	\$ 23.205.000	\$ 23.205.000	\$ -		
										\$ 1.071.000	\$ 2.142.000	\$ 2.142.000	\$ -		
	Scrum Master	SBS	4000714572		25	25	30-may	31-may	FINALIZÓ	\$ 474.428	\$ 1.172.829	\$ -	\$ -	Presencial	Se realizo
		Catering Día 1	279665900							\$ 1.622.829	\$ 2.795.658	\$ -	\$ -		
		Catering Día 2	280323445							\$ 1.622.829	\$ -	\$ -	\$ -		
Curso práctico: Customer Experience Management	IZO	281441189		2	2	5-jun	6-jun	FINALIZÓ	\$ 66.847	\$ 133.694	\$ 133.694	\$ -		Se realizo	
	The experience design company	4000721098		1	1	5-jun	6-jun	FINALIZÓ	\$ 335.514	\$ 335.514	\$ 335.514	\$ -	Presencial	Se realizo	
Foro mundial de ventas	America Empresarial	4000701280		1	1	Marzo	Marzo	FINALIZÓ	\$ 1.225.700	\$ 1.225.700	\$ 1.225.700	\$ -	Presencial	Se realizo	
GESTIÓN DE CULTURA Y BIENESTAR	Plan de cultura Total Disponible									\$ (44.122.054)	\$ 32.094.969	\$ (76.217.023)		DISPONIBLE	
	II Encuentro de Liderazgo	Fotos / Photo Smile								\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		Logística (alimentación y lugar)	278499464							\$ 7.570.953	\$ 7.570.953	\$ -	\$ -		
		Esteros/ Litotécnica			92	92	26-abr	26-abr		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		CESA / Conferencia (transformación digital)								\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
		America Change / Taller (Agilidad organizacional)	4000711156					FINALIZÓ	\$ 4.623.150	\$ 4.623.150	\$ -	\$ -		Se realizo (taller agilidad se pago)	
	La Muga 2018	Interno				30-abr	30-abr		\$ 995.520	\$ 995.520	\$ -	\$ -		Se realizo ( deuda )	
	Festival de asados	Interno				23-ago	25-oct		\$ 8.835.135	\$ -	\$ -	\$ 8.835.135			
	Noche de Talentos	Interno				27-sep	27-sep		\$ 51.520.000	\$ -	\$ -	\$ -			
	Fortalecimiento de equipos	Interno				15-ago	14-sep		\$ 1.671.600	\$ -	\$ -	\$ -			
	Obra de teatro (Reconocimiento)	Interno				30-may	31-may		\$ 4.704.000	\$ -	\$ -	\$ -			
	Otros (Reconocimiento)	Interno							\$ 9.147.988	\$ -	\$ -	\$ -			
	Comité de ambiente laboral y reconocimiento (2)	Interno			16	12	2-ago	2-ago		\$ 22.692	\$ 272.300	\$ 272.300	\$ -	Presencial	Se realizo quinta reunion
Comité de ambiente laboral y reconocimiento (1)	Interno			16	14	1-feb	28-feb		\$ 26.955	\$ 377.366	\$ 377.366	\$ -	Presencial	Se realizo primera reunion	
							TOTAL PRESUPUESTO	\$ 287.168.898	\$ 156.935.504	\$ 53.001.497					

**Cuadro 4. Desarrollo del talento Gerencia Educación y Cultura con presupuesto**  
Fuente: Autor.

El plan integral de Talento Humano integrará algunas estrategias elaboradas actualmente por el Departamento de Gestión de Talento y Aprendizaje las cuales buscan de igual manera desarrollar en los trabajadores a través de modelos de competencias y estrategias de aprendizaje garantizar el conocimiento y habilidades necesarias.

Una de ellas son las Escuelas de Formación las cuales tienen como objetivo el desarrollo de las capacidades distintivas de la Corporación, en pro del cumplimiento de las mismas.

- **Escuela de Servicio:** El objetivo de la Escuela de Servicio es el desarrollo de competencias asociadas a la prestación de un servicio con sentido social; que consiste en mejorar la satisfacción del Cliente a través de la amabilidad, accesibilidad, integralidad y efectividad en la atención al Cliente, fortaleciendo el servicio por parte de todos los Trabajadores durante todo su ciclo de vida en la Corporación, iniciando desde su ingreso y durante todo su proceso de crecimiento en la Corporación.

- **Escuela Comercial:** El objetivo es gestionar de manera integral la capacidad de comercial que Colsubsidio requiere, vinculándose con la cadena de valor de gestión humana: selección, desarrollo y gestión del conocimiento. Esta es una estrategia de desarrollo comercial que permite la implementación de procesos comerciales estructurados para cada cargo, de forma que la venta promoción de los servicios de la caja se haga con el sello comercial Colsubsidio: bajo un proceso y fortaleciendo la relación del afiliado con la caja.

- **Escuela de Liderazgo:** El objetivo de la escuela es gestionar de manera integral la capacidad de liderazgo que Colsubsidio requiere, tanto en competencias como en el logro de los resultados de sus Jefes, durante todo su ciclo de vida en la Corporación, iniciando en su ingreso y durante todo su proceso de crecimiento en la Corporación. Esta es una estrategia de aprendizaje que permite el desarrollo de los diferentes componentes del perfil del líder, permitiendo la consolidación de una marca de liderazgo diferenciadora que conecte las necesidades Corporativas del servicio con los comportamientos de los líderes de la escuela.

#### 9.4 PLAN DE BIENESTAR Y CULTURA LABORAL

Para Colsubsidio es de gran importancia el bienestar laboral y cultural de los empleados, lo que para la empresa es un gran reto sumir las exigencias de los trabajadores de tal manera que se encuentra en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los mismos contribuyendo a programas y actividades que promueven el desarrollo integral de cada trabajador, con este plan de cultura y bienestar se pretende elevar el nivel de satisfacción del



trabajador por medio del desarrollo integral y laboral permitiendo el desempeño en las actividades correspondientes a cada cargo.

Una vez identificadas las necesidades por medio de una reunión realizada con los líderes de la gerencia de Educación y Cultura, se logra involucrar a la compañía en el mejoramiento de calidad de vida de sus empleados programando y ejecutando actividades de bienestar social, adecuadas y oportunas con su respectivo responsable y fechas próximas.

De la siguiente forma se diseñó un plan cultural, ligado al plan integral para fomentar la calidad y bienestar de cada empleado de manera extra-intra laboral.

ACTIVIDAD DE ALTO IMPACTO	DESCRIPCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	OBSERVACIONES
<b>II ENCUENTRO DE LIDERAZGO</b>	Celebramos con éxito el II encuentro de liderazgo de la subdirección, con una participación de 200 líderes en el que se tuvo una conferencia de transformación digital y talleres de agilidad organizacional	abril	abril	REALIZADO
<b>FESTIVAL DE ASADOS PARA LIDERAZGO SUBDIRECCION</b>	4 horas liderazgo y trabajo en equipo	julio	agosto	Mirar fecha y 60 personas
<b>MOMENTOS CON EL LÍDER</b>	Se inicia un nuevo ciclo en el que los líderes continuaran reuniéndose con sus equipos con el fin de crear un espacio que fortalezca los lazos y desarrollen capacidades de liderazgo para cumplir propósitos como equipo.	marzo	diciembre	REALIZADO MARZO, ABRIL, MAYO, JUNIO
<b>EXPERIENCIAS CREATIVAS, CONFERENCIA Y TALLER "MUSICA &amp; LIDERAZGO"</b>	Conferencia Interactiva que usa la música como plataforma para desarrollar: Empoderamiento, Talento, retroalimentación.	junio	agosto	Ajuste de propuesta para el 23 de agosto, 2 horas de sketch, y Angélica revisa conferencia y charla de 8 a 10 a.m.
<b>ESTACION DE IDEAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros para leer en familia, opciones en digital en físico, el carrito pasa por los puestos de trabajo para entregar y recoger libros e incluso donarlos.</li> <li>• Además se proporciona PIN para los aficionados a las revistas.</li> </ul>	julio	agosto	Lunes 27 de mayo presupuesto y ruta por sedes
<b>TORNEO DE BOLOS</b>	Realizar el II torneo de bolos para la subdirección, con el fin de que los colaboradores participen e interactúen en un ambiente no laboral.	agosto	octubre	ajuste a dos líneas para bajar costo se extiende a 100 equipos mes de octubre

<b>GRAN NOCHE DE TALENTOS</b>	<p>Concursos de: Canto (Solista y Dúo), Danza (Pareja, Grupo de 3 - 6), y Fotografía (Individual). Concierto de grupo reconocido, música Fogatas de integración Stand up / show cocktails / face paint / show de humor / clase de baile</p>	mayo	septiembre	Ajuste de cotización
<b>FORTEALECIMIENTO EQUIPOS DE TRABAJO</b>	<p>A través de dos acciones fortaleceremos el trabajo en quipo</p> <p>Una estrategia portátil para visitar las diferentes áreas de la subdirección con un ejercicio apoyado en la práctica del tiro con arco (con modalidad de equipos) donde los integrantes de diferentes áreas sumarán su esfuerzo para obtener el mejor resultado.</p> <p>Experiencia de equipos para estimular la actividad física y promover hábitos de vida saludable. Organizados por equipos de 10 integrantes los equipos a través de una aplicación gratuita deberán reportar sus registro para acumular un millón de pasos, el equipo que alcance dicho reto en el menor tiempo posible se hará al premio de una salida ambiental para su equipo,</p>	mayo	noviembre	<p>¿Cómo es el despliegue? como participan las diferentes sedes. SE REQUIERE CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.</p> <p>¿La conformación de los equipos? equipos de 3 personas en diferentes sedes; ajuste de precio para hacerla en dos rondas</p> <p>Equipos de 7 personas, solo 4 en una misma sede; los primeros 3 equipos en llegar al millón de pasos ganan.</p>
<b>FESTIVAL DE ASADOS</b>	Organizar la implementación de una actividad off site, que permita una interacción distinta al ámbito de la empresa, donde se aborden temas de interés para los equipos, utilizando como ejercicio de aprendizaje la cocina (preparación de un asado).	julio	octubre	15 equipos de máximo 6 personas; costo por persona \$63.000; duración cuatro horas
<b>OBRA DE TEATRO</b>	Se entregarán boletas para reconocer a los trabajadores de diferentes áreas para la obra del 30 y 31 de mayo, " <b>no se lo digas a nadie</b> "	mayo	mayo	300 trabajadores reconocidos de la gerencia.
<b>SESIONES DE COMITÉ DE AMBIENTE LABORAL</b>	Incluye sesiones de trabajo del comité	febrero	diciembre	16 personas

**Tabla 12. Plan del bienestar y cultura.**  
**Fuente: Autor.**

## 9.5 PLAN CARRERA

Las empresas dedican grandes esfuerzos en realizar actividades que motiven a sus empleados para mejorar la productividad y el fortalecimiento de su equipo de trabajo. Una estrategia con fundamento y sostenible en el tiempo, no solo beneficiará a sus trabajadores, sino que significará una mayor rentabilidad para la empresa. Según Martha Lucía Durango, Gerente de Recursos Humanos de Adecco Colombia, el trabajador colombiano cada día se preocupa más por las posibilidades de desarrollo y ascenso dentro de la compañía, por encima del salario y la estabilidad. (Finanzas Personales, 2017) lo que podemos concluir que los planes de carrera son una herramienta de gestión solo para personal con potencial y que podrá ocupar cargos críticos de la compañía Colsubsidio.

Estos planes facilitaran el cubrimiento de cargos críticos mediante el desarrollo y formación de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, requeridas en la organización para alcanzar las metas del negocio. (SENA, 2017) Los planes de carrera permiten realizar estrategias de desarrollo profesional, que responden a las necesidades actuales y futuras de cada uno de los talentos que existen en las empresas.

La idea de incluir el plan carrera dentro del plan integral de Talento Humano no solo logra alinear las aspiraciones individuales del trabajador con las necesidades y objetivos de la organización, si no hacer posible una estrategia sostenible en tiempo, rentabilidad en la empresa y productividad más alta que conlleven a la satisfacción del trabajador quien representa el activo más valioso para Colsubsidio.

<b>BENEFICIOS DE UN PLAN CARRERA</b>	
<b>Para la Organización</b>	<b>Para los Empleados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Mejora la situación empresarial y se anticipa al futuro.</li><li>➤ Favorece la competencia de los empleados y los hace más productivos.</li><li>➤ Genera una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.</li><li>➤ Mejora la cuota de mercado y el crecimiento en volumen de ventas.</li><li>➤ Disminuye los índices de rotación por el abandono voluntario de sus mejores empleados.</li><li>➤ Retiene a los empleados más valiosos.</li><li>➤ Mejorar el clima laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Incrementa el sentido de pertenencia.</li><li>➤ Mejora la imagen de la organización y su posicionamiento en las mentes de los colaboradores.</li><li>➤ Mejora las condiciones de calidad de vida de quienes participan.</li><li>➤ Fortalece las condiciones de motivación y su desempeño.</li></ul>

**Figura 3. Beneficios plan carrera.**  
**Fuente: SENA 2017.**

## 10. CONCLUSIONES

El Diseño del Plan Integral de Talento Humano para la gerencia de Educación y Cultura en Colsubsidio arrojó las siguientes conclusiones resolviendo cada uno de los objetivos planteados:

- Se logró cumplir con el objetivo 1 propuesto en el presente trabajo mostrado en el apartado 8 del diagnóstico actual de la gerencia de Educación y Cultura, evidenciando las necesidades en la gestión del talento humano dentro de Colsubsidio, así mismo demostrando las falencias administrativas que demoran los procesos y actividades del departamento de Gestión Humana afectando los resultados en indicadores, productividad y la misma motivación del personal.
- Permitted to perform the objective 2 with the aim of analyzing the information collected by means of tools DOFA, PCI, EFI and EFE and identify the factors that were in the development of Human Talent, being these tools useful for taking corrective actions and allowing change of continuous improvement (section 9.1) for the structuring of the integral plan.
- In section 9.1 Strategies of Human Talent, we identified the alternatives of improvement in the processes by means of strategies that provide the necessary satisfactions to the worker and at the same time allow to improve productivity, competitiveness and efficiency of the company Colsubsidio, through the use of capacities and skills of the employees fulfilling thus objective 3 of the present document.
- It was established the methodology of the integral plan of Human Talent in sections 9.2, 9.3, 9.4 and 9.5, where we evidence the development of the same, its phases and schemes by means of plan of development of talent focused on the trainings and formation of the personnel, the career plan focused on incentivating the academic formation and the growth within the company and a plan of well-being and culture that evidence the commitment of Colsubsidio with its employees in the motivation extra – intra labor.
- It was achieved to fulfill the objective 5 evidenced in the numeral 9. Showing the elaboration of the proposal of the design of the integral plan of Human Talent and the final statement of the same concluding that it is of great importance the implementation of an Integral Plan of Human Talent because it allows to improve essential factors of the company through the use of resources, capacities and skills of its employees. Rewarding them the performance generated and providing them plans that recognize the professional growth, labor climate, adequate training, motivation and recreational spaces that allow their greater development within the company.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- ARANGO, L. C., QUIJANO, M., & BRICEÑO, M. C. (2017). *“Informe de Gestión y Sostenibilidad”*. Bogotá: Colsubsidio.
- COLSUBSIDIO. (2018). Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <https://www.colsubsidio.com/afiliados/quienes-somos>
- COLSUBSIDIO, (2016). *“Departamento Gestión del Talento y Aprendizaje”*. Guía Gestión del Talento y Aprendizaje. Tercera Actualización. Bogotá. Colsubsidio.
- BEDOYA, E. (2003). *“La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima.
- CHIAVENATO, I. (2002). *“Gestión del Talento Humano”*. México: MC Graw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). *“Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.”* Octava edición. McGraw-Hill. México
- Finanzas Personales. (25 de mayo de 2018). Obtenido de ¿Cómo estructurar un plan de carrera en su empresa? Recuperado de: <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/construya-plancarrera-para-empleados/55087>
- GARCÍA, A. (2013). *“Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del instituto superior pedagógico ciudad de san gabriel”*. Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador, Tulcán.
- HAY GROUP. (2013). Potencial ¿Para qué? HAYS, Empresa Selección de Personal. (01 de junio de 2018). Obtenido de ¿Promocionar internamente o seleccionar externamente?: <http://www.hays.es/blog/Promocionar-internamente-o-contratareexternamente/index.htm>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. *“Compendio, tesis y otros trabajos de grado”*. Quinta Actualización. Bogotá. ICONTEC, 2002.
- LONGO, F. (2002). *“Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones públicas”*. Ed. Paidós. Barcelona
- MASSARO, V. *“¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?”* Buenos Aires, 2015, Trabajo de investigación (Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.) Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- MORENO, A. (2011). *“Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware Cosolf S.A. del municipio de cota (Cundinamarca)”*. Universidad de la Salle.

- PERDOMO, R. “*La Importancia de los Recursos Humanos*”. Recuperado el 12 de marzo de 2019. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- PLA, B.J. & LEÓN, D.F. (2004). “*Dirección de Empresas Internacionales*”. Madrid: Pearson Educación.
- PRIETO BEJARANO, P. G. “*Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del persona*”<sup>1</sup>. Medellín, 2013, Trabajo de grado (Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- ROJAS, R. (2018). “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, Lima*”. Universidad Norbert Wiener.
- SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA. “*Diseñar un Plan de Carrera. Tomado de: Gestión de Talento Humano por Competencias*”. Bogotá. SENA, 2017.
- VALLEJO CHAVEZ, L. (2016). “*Gestión del Talento Humano*”. Riobamba: ESPOCH.
- WRIGHT, P., SMART, D. & MCMAHAN, G. (1995). “*Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams*”. *Academy of Management Journal*, 38 (Iss.4); pp. 1052.

## ANEXOS

### ANTECEDENTES

#### INTERNOS

- INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD COLSUBSIDIO 2017

En este informe existe un apartado dedicado al talento humano en el cual se expresa que: “la gestión del talento humano en la corporación tiene dos grandes retos, asegurar trabajadores competentes y conscientes de la labor que desempeñan en la organización y consolidar una cultura que apalanque el compromiso y el crecimiento integral de los trabajadores”.

Dentro del mismo se presentan las características del equipo de trabajo y los resultados de la gestión del talento humano en los diferentes procesos que se llevan a cabo, proporcionando información valiosa para diseñar la propuesta que cumple con el objetivo de este trabajo.

- GUIA DE GESTIÓN DEL TALENTO Y APRENDIZAJE COLSUBSIDIO” Departamento de Gestión del Talento Humano y Aprendizaje. 2016

Este documento define las acciones para diseñar e implementar el Plan General de Aprendizaje, que permite desarrollar las competencias requeridas por la Corporación y los Trabajadores para el logro de los resultados establecidos. Busca asegurar la identificación y oportuna gestión de necesidades de aprendizaje y formación garantizando el desarrollo y la gestión de talentos. (Departamento de Gestión del Talento y Aprendizaje, 2016) El aporte de esta guía genera el lineamiento del modelo de aprendizaje de Colsubsidio el cual será útil para establecer estrategias dirigidas hacia la capacitación y formación de los colaboradores.

## EXTERNOS

- “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DEL PERSONAL” Prieto Bejarano Pedro, Trabajo Final

Especialización, 2013 Este trabajo de grado busca explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización. (Prieto Bejarano, 2013) Este trabajo nos deja ver como las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

- “TESIS FINAL: MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS” Massaro Victoria, Tesis Final de Maestría, 2015.

A lo largo del trabajo de Tesis, se presentan los conceptos claves en materia de desarrollo en Recursos Humanos, explicando procesos de gestión del personal, así como las competencias laborales, la evaluación del desempeño, la evaluación 360 y los métodos para gestionar el personal a cargo, y obtener una medida objetiva del impacto económico que puede tener, una adecuada gestión de los mismos. Massaro, (2015) Es importante conocer la perspectiva que adopta esta investigación respecto a que los talentos regresen y encuentren en la empresa un lugar de formación continua y procesos estructurados que garanticen el logro de los objetivos corporativos y sean un reflejo fiel de la cristalización de conocimientos adquiridos en la empresa, a través de las mejores prácticas de evaluación permitiendo la identificación desde diferentes ángulos las fortalezas y debilidades de un trabajador frente a las competencias y habilidades definidas para desempeñar un cargo.

- “Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”, García, Amanda 2013 Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador, Tulcán

Esta tesis se determinan la inexistencia de métodos que permitan llevar a cabo procesos de reclutamiento y capacitación de personal, de tal manera que no se le ha dado la suficiente importancia al proceso de inducción del personal recientemente vinculado ya que esto afecta el sentido de pertenencia hacia la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos. Además, el autor expresa que al momento de evaluar el desempeño del personal hay factores que no se tienen en cuenta ya sean externos o internos por lo que los resultados obtenidos no son una muestra clara de la realidad presentada en la empresa. En consecuencia, los trabajadores pierden motivación y su capacidad de productividad afecta a la organización.

En tal sentido, este documento proporciona lineamientos para el establecimiento de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en las cuales se dé la misma importancia a los conocimientos, habilidades, comportamientos y conductas del factor humano.

- “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, Bedoya, Enrique. 2003, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima

En los argumentos principales de esta tesis se muestra que el desarrollo humano se encuentra en un proceso de cambio por lo que resulta necesario establecer estrategias que se modifiquen y se adapten a los factores de la gestión humana. También se reconoce que hoy en día el recurso humano es igualmente importante a los recursos financieros y/o tecnológicos que se tienen dentro de la organización por tal motivo es que se evalúan los desempeños del empleado de forma integral y no por componentes separados.