

Elaborado por:

Rafael Camilo Buelvas Magallanes

Andrés Felipe Marín Romero

Giovanna Yayguaje Manrique

Luis Alejandro Bermudez Gutierrez

Luis Alfonso Esguerra Cruz

Juan Kennedy Sierra Sierra

Universidad Ean

Especialización en Gerencia del Servicio

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

01/09/2024

Resumen

La propuesta para el mejoramiento del servicio interno de la Gerencia de Talento Humano de Colpensiones se centra en la necesidad de optimizar el servicio interno entre la organización y sus trabajadores. Aunque Colpensiones cuenta con procesos estructurados y definidos que buscan el bienestar del personal, la falta de canales de comunicación eficaces limita la difusión adecuada de los servicios a los que los empleados tienen derecho. Esto genera una desconexión entre los beneficios que se ofrecen y el conocimiento que los trabajadores tienen de ellos.

El estudio destaca que, para mejorar esta situación, es necesario que Colpensiones desarrolle un enfoque integral que permita identificar y abordar de manera precisa las necesidades de sus empleados. Al reconocer las inquietudes y problemas que estos expresan, la Gerencia de Talento Humano podrá ofrecer soluciones más oportunas y eficaces. Un servicio interno mejorado facilitará una relación más transparente y fluida entre los empleados y la organización.

Finalmente, el mejoramiento del servicio interno no solo aumentará la satisfacción laboral, sino que también contribuirá a un ambiente organizacional más colaborativo. La Gerencia de Talento Humano y Relaciones Laborales desempeñará un papel crucial en este proceso, asegurando que las necesidades de los trabajadores se aborden de manera clara y efectiva, lo que a largo plazo fortalecerá el compromiso y el bienestar general de los empleados.

Problema de Investigación

Los procesos de talento humano en las organizaciones juegan un papel fundamental en la gestión de sus colaboradores, desde la contratación, el desarrollo y hasta la administración del desempeño, siendo por ende determinantes en las relaciones laborales. De igual forma sus acciones tienen un impacto directo en la eficiencia y eficacia de las organizaciones, así como el bienestar de sus empleados.

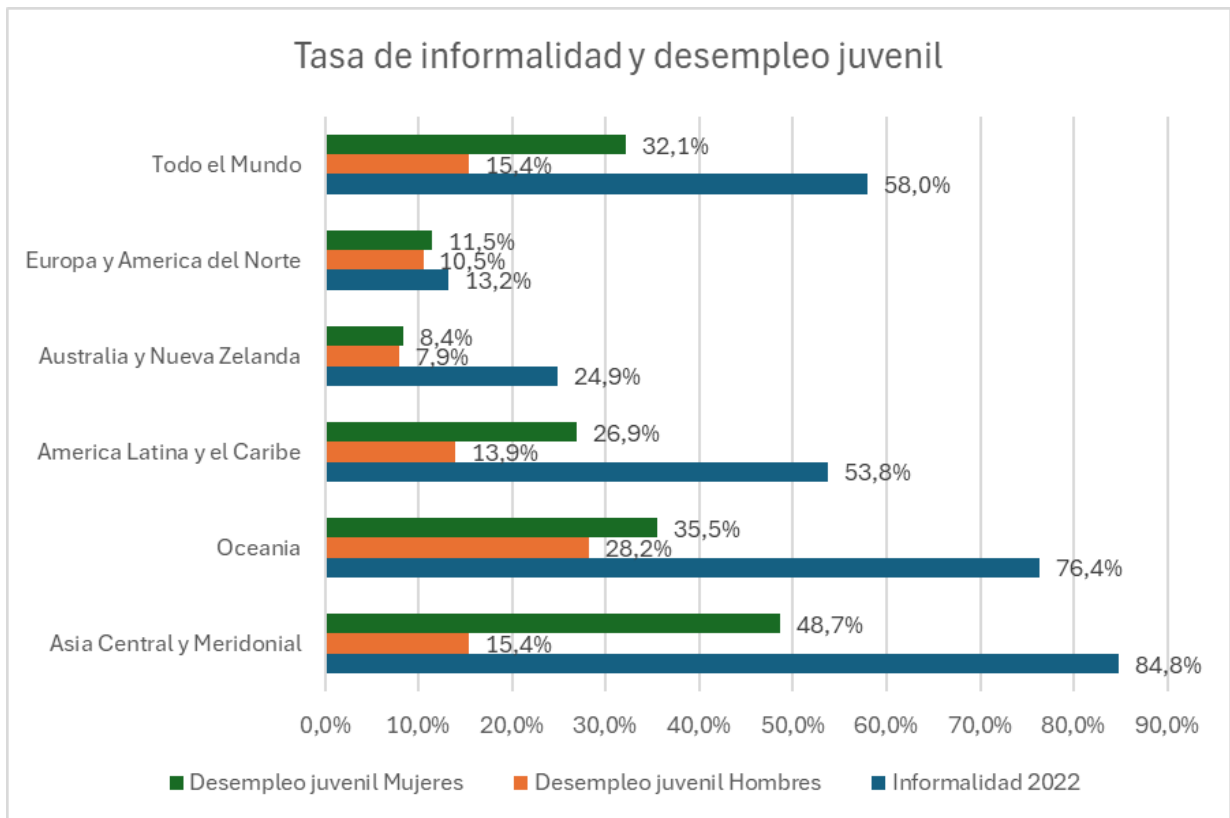
Dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) acordados por los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2015, se planteó el compromiso para mejorar las perspectivas de vida de las personas en todas las naciones del planeta, y es así como en la implementación del ODS ocho (8) se busca la consecución del

crecimiento económico sostenible a través del empleo y el trabajo decente, promoviendo entre otros aspectos, estabilidad laboral, seguridad social para el trabajador y sus familias, mejoramiento de las condiciones laborales y familiares, así como su desarrollo personal. A su vez se preocupa por el crecimiento de la empleabilidad de los jóvenes y la promoción de entornos de trabajo seguro y protegido, como también a generar actividades que reduzcan el trabajo forzoso (Moran & Belver, 2024).

En el informe de Naciones Unidas del 2023, se analizan las condiciones laborales de la población mundial, indicando que la informalidad para el año 2022, se encontraba en el 58%, para América Latina y el Caribe se ubicaba en el 53,8%, demostrando las inestabilidades de los trabajos actuales y la falta de iniciativas gubernamentales y empresariales para proporcionar dinámicas de trabajo estable que se extiendan a la mayoría de la población. En este contexto se establece que los más afectados por estos factores son mujeres y jóvenes quienes para el 2022 mostraban el 20,3% sobre el global, y que en relación con las cifras de la economía Europea y de América del Norte se ubican en un 11% (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2023, 28-29).

Figura 1

Tasa de informalidad y desempleo juvenil



Nota. Elaboración propia, adaptado de United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2023, páginas 28-29.

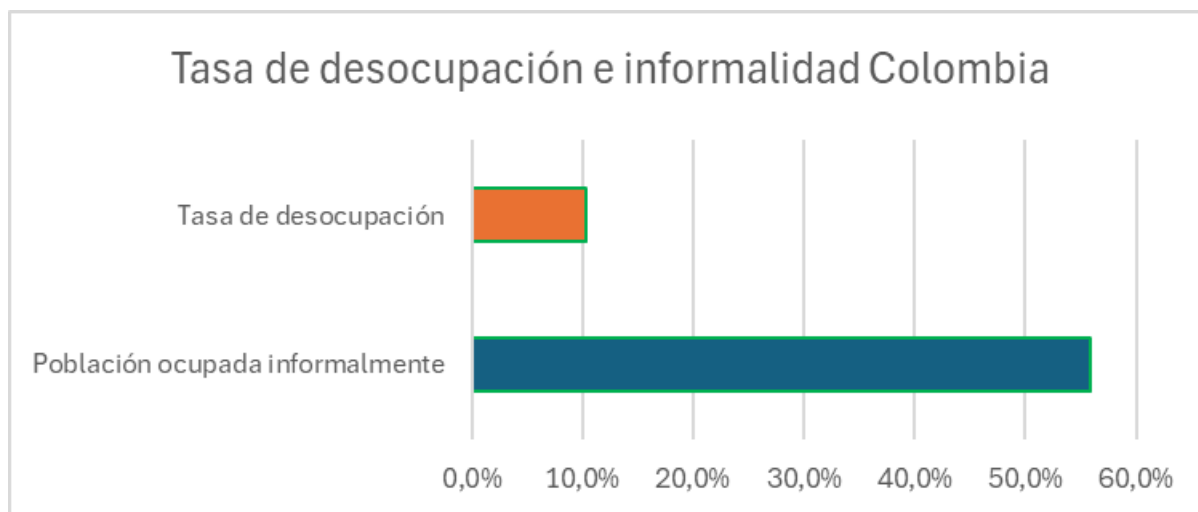
Ante el panorama descrito se refuerza el trabajo como concepto integral que enfoca la relación del individuo en su totalidad y la concepción del ser como parte fundamental del mismo, establece que su gestión debe partir desde los aspectos que lo rodean, tanto laborales como personales, teniendo en cuenta su relación con el entorno y los cambios que estos propician en él y en su ambiente laboral (Gómez-Rada et al., 2022, 13-22).

En el trabajo decente un mecanismo para lograr el desarrollo sostenible del planeta, encontramos imperioso validar la importancia de la administración de los recursos humanos, desde su concepción del manejo de personas y no como un simple instrumento u objeto dentro de la organización y se debe propender por su crecimiento mediante estímulos que permitan el desarrollo personal y profesional, y todo lo que se planteó y se proyecte, apoyado en las expectativas relacionadas con su entorno laboral (Luna Arocas, 2017, 30-36).

Resulta entonces propicio ubicarnos dentro del mercado laboral Colombiano donde encontramos tasas de desocupación a junio de 2024, del 10,3% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024) mientras que la población ocupada informalmente asciende al 55,8%, señalando que más de la mitad de la población colombiana no tiene acceso a los beneficios del trabajo formal y a condiciones más favorables en el desarrollo de su ocupación (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024).

Figura 2

Tasa de desocupación e informalidad



Nota. Elaboración propia, adaptado de Departamento Administrativo Nacional de Estadística Ocupación Informal Trimestre abril - junio 2024, 2024

Colombia es un país que contempla desde su existencia como Estado Social de Derecho, unas normas fundantes establecidas en la Constitución Política que garantizan la dignidad humana para todos sus habitantes,

desarrollando una legislación laboral que propicia un sistema de protección y bienestar del trabajador, regulado por el código sustantivo del trabajo (DECRETO 2663 DE 1950), promoviendo igualdad de condiciones de los trabajadores en aspectos como la equidad de condiciones salariales entre hombres y mujeres, haciendo especial énfasis en el trato igualitario para el desarrollo de la vida personal y la promoción del trabajo.

Se han identificado factores externos como acuerdos internacionales, compromisos que buscan un mismo fin y que se articulan con disposiciones normativas al interior del país como el Plan Nacional de Desarrollo 2023. Es clave para las organizaciones promover acciones que propendan por el mejoramiento continuo del servicio interno tales como: bienestar laboral, calidad de vida de los empleados, comunicación efectiva, mecanismos de resolución de conflictos, comunicación asertiva, entre otros. (Casado Alcalde, 2010, 153-161).

Descripción del problema

Colpensiones cuenta con procesos estructurados y definidos que buscan el bienestar y desarrollo integral del trabajador. Desde la Gerencia de Talento Humano y Relaciones Labores, en conjunto con las direcciones de Desarrollo de Talento humano y la Dirección de Gestión del Talento Humano, propenden por ofrecer programas con múltiples beneficios para los colaboradores, entre los cuales encontramos los programas de bienestar, gestión del conocimiento, desempeño, prevención y cuidado laboral, situaciones administrativas, transformación cultural, entre otros. Su objetivo se enmarca en hacer de Colpensiones un lugar para su gente, donde la estabilidad laboral, la remuneración económica y las oportunidades, estén al alcance de todos.

No obstante, se evidencia que en ocasiones no se cuenta con canales de comunicaciones efectivos con sus trabajadores que permitan una comunicación fluida y clara a fin de dar a conocer aquellos servicios y beneficios a los cuales tienen derecho. Aun cuando se propicie el espacio para generar diversas estrategias que contribuyan con mejorar la calidad de vida de los colaboradores, se percibe al interior de la entidad la sensación que en el “momento de verdad”, correspondiente en atender las necesidades individuales de los trabajadores, la Gerencia de Talento Humano no brinda la atención suficiente o eficaz para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Así mismo Colpensiones, afectado por el cambio de gobierno cada cuatro años, presenta una coyuntura en el continuo desarrollo de sus políticas internas, afectando de manera directa la continuidad de los proyectos de cara a la calidad de vida y bienestar de los funcionarios. El cambio del direccionamiento estratégico afecta aspectos como la comunicación con sus empleados, generando algunas confusiones y cambios en la cultura organizacional, lo que permea a los colaboradores de incertidumbre e inseguridad, así como una percepción desfavorable en cuanto a las actividades lideradas por la Gerencia de Talento Humano y Relaciones Laborales.

Todos estos factores que hemos mencionado cobran sentido para el desarrollo de esta investigación, buscando plantear mejoras particularmente en la comunicación, en la continuidad de aquellos proyectos que contribuyen de manera importante al mejoramiento de la calidad de vida de sus funcionarios y familias, así como en la calidez y cercanía del equipo de Talento Humano hacia los funcionarios de Colpensiones. Es aquí donde queremos generar una experiencia de servicio conectando con los empleados en su ser, en su sentir y en su bienestar.

Justificación

Este estudio resulta ser conveniente, toda vez que resulta interesante ver como en una entidad en el que existe una buena remuneración, beneficios adicionales aparte de los económicos que aportan a la calidad de vida de los funcionarios y la de sus familias; se percibe cierta inconformidad frente al servicio ofrecido por el área de Talento Humano, por los comentarios que se escuchan, así como ciertos apelativos negativos expresados por algunos de sus colaboradores.

Al buscar la excelencia en el servicio que se pretende prestar en la entidad a sus ciudadanos, se hace necesario revisar cómo se encuentra el personal al interior, como también de los funcionarios que están de cara al cliente. El generar bienestar en sus colaboradores, hará que éstos se sientan a gusto y dispuestos a prestar un servicio por encima de las expectativas de los ciudadanos, para así generar una experiencia inolvidable y volver a recuperar ese lugar en el corazón de los ciudadanos siendo una de las marcas más queridas por los colombianos.

Por lo anterior, éste estudio es necesario al identificar oportunidades de mejora en los procesos internos; relevante socialmente al impactar en la calidad de vida laboral de los empleados; práctico al generar soluciones tangibles para aumentar la eficiencia y eficacia; teórico al contribuir al conocimiento sobre liderazgo y gestión del talento humano en grandes organizaciones; y metodológicamente útil al aplicar herramientas y enfoques propios del campo de la gerencia y el emprendimiento.

Objetivo general

Proponer alternativas que contribuyan al mejoramiento del servicio interno ofrecido por la Gerencia de Talento Humano y Relaciones Laborales que propendan por mejorar el bienestar laboral y la calidad de vida de los trabajadores de Colpensiones.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el servicio interno actual de Colpensiones desde la Gerencia de Talento Humano y Relaciones Laborales, sus oportunidades de mejora y la percepción de los trabajadores.
- Identificar las diferentes alternativas de servicio interno asociados al talento humano y su relación con el bienestar laboral y calidad de vida de los trabajadores.
- Evaluar una alternativa que contribuya al mejoramiento del servicio interno desde la Gerencia del Talento Humano y Relaciones Laborales, que mejore el bienestar laboral y la calidad de vida de los trabajadores de Colpensiones.

Marco Referencial

Figura 3

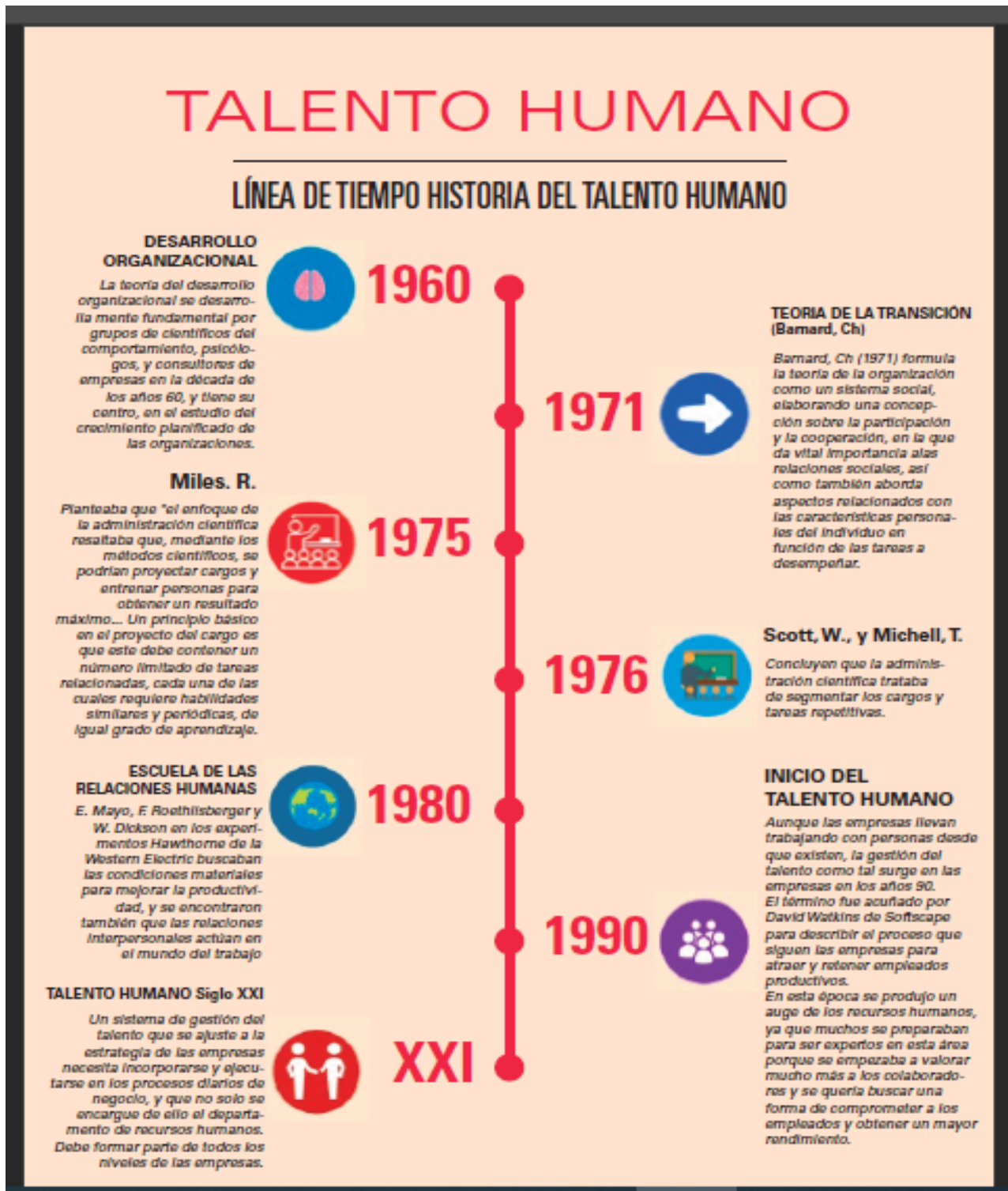
Línea de tiempo de historia de talento humano parte 1



Marín, A. F. (2024). *Línea de tiempo Historia de Talento Humano* [Diagrama]. Colección privada.

Figura 4

Línea de tiempo de historia de talento humano parte 2



Estado del Arte

Tabla 1

Tabla RAE Gestión del talento humano

Titulo	Gestión del talento humano y desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribela"
Autor (es)	Edy Mauricio Chicaiza Caizaguano, Camila Noemi Salazar Aguilar, Howard Fabian Chávez Yépez
Acceso al documento	Chicaiza Caizaguano, E. M., Salazar Aguilar, C. N., & Chávez Yépez, H. F. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella." <i>Religacion. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades</i> , 8(35), e2301002-. https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002
Tipo de Documento	Artículo investigativo
Fecha de publicación	29/01/2023
Descripción general	Estudia la incidencia de las relaciones laborales en el talento humano y la comunicación organizativa a nivel de empresa en la toma de decisiones adecuadas, analizando la influencia del talento humano en el desempeño laboral de la empresa Maribella, tomo como ejercicio la aplicación de una encuesta de 15 personas para realizar un análisis estadístico factorial exploratorio, dentro del resultado los principales se midió a nivel de talento humano el plan del personal, plan de desarrollo de carrera y gestión del talento.
Palabras clave	Gestión; Talento humano; desempeño laboral; desarrollo profesional; metas; objetivos
Metodología	La investigación tuvo un enfoque cuantitativo que ayuda a evaluar la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa de lácteos Maribella mediante un diseño no experimental, conforme a los factores que influyen en la percepción de colaboradores de manera positiva o negativa dentro de la organización (Chimborazo et al., 2017).
Conclusiones	En conclusión, la revisión literaria demuestra que la gestión del talento humano en una empresa ofrece numerosos beneficios. Esta práctica permite administrar el desempeño óptimo de los colaboradores, proporcionando una visión clara de las habilidades necesarias para el éxito. Además, mejora la moral y la disponibilidad de los empleados, incrementando la eficacia y eficiencia organizacional. Por lo tanto, la gestión del talento humano está estrechamente vinculada con el desempeño laboral, ya que facilita una evaluación sistemática del rendimiento individual y del potencial de desarrollo futuro.
Referencias del documento	Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., & Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S.A. del Cantón Va lencia, Ecuador. <i>Revista Universidad y Sociedad</i> , 12(4), 93–100. Adnan, A. Z., Ahman, E., Disman., Yuniarsih, T., Fattah, N., Suwatno., & Hadi Senen, S. (2022). Model Of Employee Performance Development Based On Talent Management At Pt Per tamina Ru-Vi Balongan Indramayu West Java. <i>Journal of Positive School Psychology</i> , 6(6), 8960–8970. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and be yond: Performance management to the rescue. <i>BRQ Business Research Quarterly</i> , 24(3), 233 240. https://doi.org/10.1177/23409444211009528 Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. <i>Sustainability</i> , 12(20), 8372. http://dx.doi.org/10.3390/su12208372 Alcas Zapata, N., Alarcón Diaz, H. H., Venturo Orbegoso, C. O. Alarcón Diaz, M. A., Fuentes Esparrell, J. A., & López Echevarría, T. I. (2019). Tecnoestrés docente y percepción de la cali dad de servicio en una universidad privada de Lima. <i>Propósitos y Representaciones</i> , 7(3), 231. https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.388
Autore RAE	Rafael Buelvas
Fecha RAE	26/09/2024

Nota. Elaboración propia, adecuado de trabajo investigación “*Gestión del talento humano y desempeño laboral.*

Caso de estudio Lácteos Maribela”, 2023.

Tabla 2

Tabla RAE Control sistémico de talento humano

Titulo	Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano
Autor (es)	Maestre Villazon. B.E ; Bracho Pérez. K.J.
Acceso al documento	Maestre Villazon, B. E., & Bracho Pérez, K. J. (2019). Systemic Control of Management and Management Competencies of the Teaching Director in the Management of Human Talent. Bistua : Revista de Ciencia, Arte, Letras y Tecnología, 17(3), 133-. https://doi.org/10.24054/01204211.v3.n3.2019.3573
Tipo de Documento	Artículo investigativo
Fecha de publicación	7 de febrero de 2019
Descripción general	Se debe enfocar en la administración del talento humano en lugar de solo gestionar recursos humanos. Esto implica tener docentes bien entrenados y motivados, y un buen clima laboral, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos y la misión de la institución. Las áreas de talento humano deben lograr resultados tangibles en términos del servicio que prestan, superando las actividades tradicionales del área. El crecimiento personal de los trabajadores, ligado a factores internos y a la condición humana, debe gestionarse para integrar la vida laboral con el desarrollo personal. El trabajo debe ser un lugar donde los individuos se desarrollen como seres humanos, contribuyendo al crecimiento de la organización y de sí mismos. La gerencia educativa debe comprometerse a crear esquemas que atiendan las necesidades del talento humano para el éxito organizacional
Palabras clave	Control, sistémico, gestión, competencias gerenciales, talento humano
Metodología	Monografía
Conclusiones	No se trata solo de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para gestionar el talento humano, sino de promover un cambio de actitud en todos los niveles de la organización, desde los estratégicos hasta los operativos, hacia una mayor valoración de la dimensión humana. Esto implica que el individuo, su trabajo y la calidad del mismo deben ser interpretados dentro del contexto cultural de la organización. La gerencia educativa contemporánea debe comprometerse a desarrollar esquemas que respondan a las necesidades del talento humano, asegurando así el éxito y crecimiento tanto de la organización como de sus miembros .
Referencias del documento	Badillo, M. y Villasmil M. (2006) Perfil por Competencias. Taller teórico-práctico. UNERMB. Junio de 2006. Barnett, R. (2001) Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad. Gedisa. Bonnet, L. (2000). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. Universidad ICESI. Santiago de Cali. Boyatzis, R. (2000) El gerente competente. New York: Jhon Wiley & Sons Capra, F. (1996). La trama de la vida: una nueva perspectiva de los seres vivos. Editorial ANAGRAMA. Barcelona. España. Calderón, H. (2010). Competencias laborales de los gerentes de talento humano, universidad nacional de Colombia. Bogotá D.C.
Autore RAE	Rafael Buelvas
Fecha RAE	30/09/2024

Nota. Elaboración propia, adecuado de monografía “*Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano* ”, 2019.

Marco teórico

Para profundizar en el proyecto de investigación debemos abarcar elementos esenciales del mismo como lo es el servicio interno y como este interactúa con los diversos actores es por esto que en el artículo de Alan M. Saks (2006), titulado "Antecedents and Consequences of Employee Engagement" (Antecedentes y Consecuencias del Compromiso de los Empleados), investiga los factores que influyen en el compromiso laboral de los empleados y las consecuencias de dicho compromiso. El análisis de este estudio puede enfocarse al servicio interno de Talento Humano, ya que aporta valiosa información sobre cómo el área de Recursos Humanos puede fomentar un mayor nivel de compromiso en los empleados y gestionar las repercusiones derivadas.

Por lo anterior en aporte del libro de Kwortnik, Robert J. y Thompson, Gary M. (2009), "Unifying Service Marketing and Operations with Service Experience Management" (Unificando el Marketing y las Operaciones de Servicios con la Gestión de la Experiencia del Servicio), ofrece un enfoque integral para alinear las estrategias de marketing y operaciones en las organizaciones de servicios a través de la gestión de la experiencia del cliente. Este análisis se enfocará en su aplicación al servicio interno de Talento Humano, proporcionando una visión de cómo la gestión de la experiencia del servicio interno puede mejorar la eficiencia y la satisfacción de los empleados, similar a cómo se gestionaría la experiencia del cliente externo.

La gestión de la experiencia del servicio, según Kwortnik y Thompson, abarca todas las interacciones que un cliente (en este caso, empleado) tiene con una organización, y cómo estas influyen en su percepción global del servicio. Al aplicar este concepto al servicio interno de Talento Humano, los empleados son los "clientes internos" y la experiencia que tienen con los procesos, políticas y servicios de Talento Humano impacta directamente en su satisfacción, compromiso y rendimiento.

El marketing de servicio interno implica como los procesos de talento humano en las organizaciones comunica sus políticas, beneficios y procesos a los empleados, promoviendo una propuesta de valor atractiva que los motive a participar y comprometerse, en el contexto del Talento Humano, unificar el marketing y las operaciones implica que las estrategias de comunicación (marketing) se alineen con la eficiencia operativa en la entrega de servicios a los empleados. Kwortnik y Thompson destacan que la falta de integración entre marketing y operaciones puede llevar a discrepancias entre las expectativas de los empleados y la realidad de su experiencia.

Se puede evidenciar que para las organizaciones uno de sus objetivos principales en su planeación debe estructurarse en el Marketing Interno por medio de creación de expectativas realista en el sentido de que Talento Humano debe comunicar con claridad y transparencia qué pueden esperar los empleados en términos de desarrollo profesional, compensaciones y ambiente de trabajo. Así como el marketing externo gestiona la percepción de una

marca, el servicio interno de Talento Humano debe gestionar la "marca del empleador", asegurando que los empleados perciban a la organización como un buen lugar para trabajar, lo cual aumenta la retención y el compromiso.

Enmarcados en el servicio interno que puede ser ofrecido por las áreas de talento humano es importante profundizar en las operaciones o procesos que se llevan a cabo ya que la eficiencia operativa en Talento Humano para cumplir con las expectativas de los empleados debe optimizar sus operaciones, como el procesamiento rápido y eficiente de solicitudes, la gestión de quejas y la agilidad en los procesos de selección o evaluación. Kwornik y Thompson sugieren que la tecnología juega un papel clave en la integración del marketing y las operaciones. En Talento Humano, el uso de software de gestión de talento, plataformas de auto-servicio para empleados, y herramientas de análisis de datos pueden mejorar significativamente la experiencia interna.

Formación del talento humano

Al abordar la formación del ingenio humano, es esencial hacer referencia a la administración, cuya función dentro de una organización es llevar a cabo las tareas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Fayol (1916) se refería a esto como la función administrativa, encargada de ejecutar el plan de acción general de la empresa, lo que incluye la implementación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Para cumplir con estos objetivos, los expertos en Gestión han desarrollado diversas teorías que han evolucionado no solo en términos de conceptos y perspectivas del mundo, sino también en la relevancia que se le otorga a las personas dentro de las empresas. A principios del siglo XX, las llamadas oficinas de bienestar se enfocaban en el comportamiento de los trabajadores en sus labores y buscaban su bienestar tanto físico como mental, con el propósito de satisfacer sus intereses y los de sus empleadores.

De acuerdo con Chiavenato (2002), la gestión del talento humano en esta etapa se fundamenta en tres principios clave: las personas son seres humanos, son impulsores inteligentes de los recursos organizacionales y son socios de la empresa. Sin embargo, muchas empresas, especialmente las Mipymes, carecen de un área dedicada a la gestión del talento humano, siendo los procesos más críticos los relacionados con la inducción, formación y salud ocupacional. Como resultado, el propietario o gerente debe asumir la responsabilidad de guiar al personal, lo que disminuye su competitividad en el entorno actual (Jaramillo, 2005). La gestión estratégica de la empresa se vuelve crucial para alcanzar los objetivos organizacionales, no solo optimizando recursos, sino también creando valor a partir de las iniciativas que se implementan.

En el entorno laboral, las personas interactúan de manera constante en espacios comunes con el objetivo de alcanzar resultados alineados con la organización, por lo que es crucial mantener una relación cordial y armoniosa entre todos. Este tipo de interacción, sin duda, contribuye a aumentar la felicidad de las personas en su calidad de seres humanos (Revista Venezolana de Gerencia, 2020). Para lograr éxito en la búsqueda de la felicidad, es esencial que las acciones se guíen por la satisfacción que se obtiene al realizarlas y por la paz interior que generan (Percy, 2011).

Experimentar emociones positivas impulsa a las personas a tener éxito en su trabajo y a perseverar en sus esfuerzos para alcanzar metas, reconociendo que las relaciones interpersonales en el ámbito laboral son el factor más influyente en nuestra felicidad (Dutschke, 2013). Por ello, las empresas modernas buscan evitar la insatisfacción laboral, ya que una menor insatisfacción genera una respuesta más positiva hacia el trabajo. En una obra que transformó la visión sobre la felicidad, Layard, citado por Tula (2015), y que más tarde se convirtió en el best seller "La ciencia de la felicidad", el autor identifica siete componentes clave que afectan la felicidad: 1) relaciones familiares, 2) situación financiera, 3) trabajo, 4) comunidad y amigos, 5) autonomía personal, 6) valores individuales, y 7) retribución laboral. Todos estos factores están relacionados con las interacciones humanas.

En el documento "Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería en el Hospital Central de la Ciudad de Villavicencio" (Paula Alejandra Avella Acevedo y Hasbleidy Vanessa Naranjo Cuervo, Universidad Cooperativa de Colombia, 2021), se analiza la satisfacción laboral, definida como la percepción que los empleados tienen sobre la cultura y el clima organizacional, los cuales funcionan como un sistema de control que influye en las reacciones y comportamientos de empleados y directivos. Este sistema puede impactar de manera positiva o negativa, por lo que se considera que la satisfacción laboral es fundamental, ya que está estrechamente vinculada con el desempeño, la motivación y, sobre todo, la calidad del servicio que el trabajador brinda en la organización (Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández y García, 2017).

Es importante destacar que la satisfacción laboral está relacionada con el estado emocional y la motivación, tanto intrínseca como extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a los impulsos internos que mueven al individuo, como la satisfacción y el logro al desempeñar su trabajo de manera eficaz. Por otro lado, la motivación extrínseca incluye aspectos como el reconocimiento dentro de la organización, el estatus, la posibilidad de ascender en la jerarquía, y el acceso a incentivos, ya sean económicos o de otro tipo, que hagan sentir al empleado valorado y cómodo en su entorno laboral, lo cual potencia su rendimiento (Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández y García, 2017).

La satisfacción gremial está compuesta por 2 componentes, uno intrínseco y otro extrínseco, en cuanto al elemento intrínseco, en esta situación radican en el grado de agrado, goce que tiene su trabajo para los expertos en

enfermería, de igual manera, los componentes extrínsecos permanecen involucrados con el reconocimiento que logren tener por el funcionamiento de su trabajo, el grado de responsabilidad que le es asignado de igual forma, cabe destacar que en dichos componentes extrínsecos se debería retomar las restricciones que dificultan el buen desarrollo de sus oficios, por otra parte cuando las retribuciones de sus trabajos son mínimas provoca que el personal de salud esté un poco desmotivado, si bien es cierto que, es una profesión que tiene que ver mucho con la vocación y el servicio, debería representar un beneficio económico bien remunerado para quienes lo elaboran (Cifuentes y Manrique, 2014).

En la investigación "Gestión del talento humano para la calidad de atención" (Rev. Salud & Vida Sipanense, 2021;8(1):100-108, Facultad de Ciencias de la Salud – Guerrero Valladolid Ana Yudith y Callao Alarcón Marcelino), se analiza cómo la gestión del talento humano ha evolucionado a partir de los avances en ciencia, tecnología y novedades, anteriormente conocida como gestión de recursos humanos. Este enfoque se ha convertido en un elemento clave dentro de las organizaciones, dado que influye de manera decisiva en el logro de sus objetivos al aportar conocimiento, racionalidad y criterio en la toma de decisiones. Este modelo promueve tratar a los empleados como recursos valiosos, dotados de ingenio y capacidad para contribuir de manera efectiva. La gestión del talento humano se basa en el proceso administrativo con un enfoque humano, y es crucial para enfrentar el ausentismo en los procesos de reforma sanitaria, subrayando la necesidad de contar con personal capacitado y bien ubicado en roles acordes con su perfil profesional, motivado y enfocado en ofrecer un valor constante en su trabajo.

La investigación también propone un modelo de administración que adapta políticas y estrategias de salud. Barcan, en su estudio sobre la gestión de los recursos sanitarios, llega a conclusiones similares, afirmando que la motivación y los incentivos financieros, como las bonificaciones por habilidades, pueden mejorar el rendimiento del personal en las organizaciones de salud. Esto genera una diferencia significativa entre aquellas instituciones que funcionan eficientemente y las que no. Así, la adecuada gestión del talento humano es un factor determinante en el éxito o fracaso de las organizaciones.

Por otro lado, Calderón Hernández (2003), en una investigación con un enfoque cualitativo-cuantitativo, que incluyó 14 entrevistas en profundidad y 204 encuestas a trabajadores de diversos perfiles, señala que los líderes de las organizaciones deben comprender tanto los elementos técnicos como los socioculturales, incluyendo a los empleados en aspectos como los resultados económicos, manejo de conflictos y satisfacción del cliente. Para avanzar en los programas de bienestar laboral, es necesario mejorar la calidad de vida de los empleados, actuando sobre variables socioculturales. Además, Calderón concluye que las empresas con una cultura organizacional que prioriza a las personas sobre el trabajo, el corporativismo sobre la profesionalidad, y la flexibilidad sobre el

cumplimiento estricto de metas, tienen más éxito. Sin embargo, no se encontró una relación concluyente entre el bienestar laboral y una cultura centrada en los procesos frente a los resultados.

Marco institucional

Colpensiones identificada con NIT 900.336.004-7 y razón social Administradora Colombiana de pensiones ubicada con dirección principal Cra 9 # 59 – 43 LC 4 ED URBAN ESSENCE e identificada con el código CIIU 8430 donde su actividad es planes de seguridad social de afiliación obligatoria (Colpensiones, Presentación Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” Noviembre 2023).

El objeto de Colpensiones es gestionar el manejo, administración, control, custodia y conservación de los expedientes pensionales, en los términos previstos en las normas vigentes, su sector es empresa del sector público adscrita al Ministerio de la Protección Social los productos y Servicios Principales de Colpensiones es la entidad encargada de administrar el sistema general de pensiones en Colombia. Sus productos y servicios están diseñados para garantizar el bienestar económico de los colombianos durante su vejez y en caso de invalidez o fallecimiento (Colpensiones, Presentación Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” noviembre 2023).

Colpensiones está determinada como una empresa Industrial y Comercial del Estado organizada como entidad financiera de carácter especial, vinculada al Ministerio de Trabajo. Entidad sometida al control y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, la administración de la administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones), está a cargo del presidente, quien será su representante legal. El presidente de Colpensiones deberá cumplir con los requisitos de idoneidad exigidos por la Superintendencia Financiera de Colombia (Colpensiones, Presentación Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” noviembre 2023).

Figura 5

Lineamiento metodológico para la formulación y actualización de la planeación estratégica



Nota. tomado de Colpensiones, Presentación Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” noviembre 2023

Colpensiones como parte de su visión íntegra como objetivo *“Ser una empresa humana, efectiva, moderna, segura y con talento humano comprometido para atender los desafíos actuales y futuros”* (Colpensiones, Presentación Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” Noviembre 2023), por lo cual el plan estratégico de gestión de talento humano se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la Entidad, y por ello busca implementar estrategias y mejores prácticas para “Hacer de Colpensiones una entidad para su gente” y de esta manera retener, fidelizar y potencializar al mejor talento humano, coadyuvando con el desarrollo y el cierre de brechas de las competencias en cada servidor (Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” noviembre, 2023).

La maduración de los procesos de talento humano apunta a la consolidación de la Entidad como líder en el sector por la calidad, calidez y oportunidad en la atención a sus clientes, generando la mayor rentabilidad y responsabilidad social. Así mismo, está orientada a promover iniciativas de innovación que contribuyan a la modernización, solución de problemas empresariales y transferencia de conocimiento, lo cual impacta en la imagen, credibilidad, reputación y posicionamiento de la Entidad (Colpensiones, Presentación Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” noviembre, 2023).

Asimismo, y en desarrollo del Plan Estratégico Institucional, la Gestión del Talento Humano, pretende incrementar los niveles de bienestar laboral de los servidores, propiciando experiencias y estímulos enfocados en la búsqueda de la felicidad, la satisfacción o la tranquilidad laboral, a través de las siguientes líneas de gestión (Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” noviembre, 2023):

- Generar espacios de desarrollo individual y familiar que fortalezcan y contribuyan al crecimiento y satisfacción personal de los servidores públicos.
- Facilitar herramientas para el cuidado y mejora de la salud física y mental mediante acciones de prevención, promoción e intervención, según las necesidades de los servidores y las competencias legales.
- Desarrollar campañas tendientes a la transformación cultural con enfoque al cambio climático.
- Fortalecer el compromiso de los servidores para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Incrementar la presencia e impacto de las actividades en las regiones.
- Transformar cultura de jefe a líder y apropiación de su rol como gestor del bienestar y desarrollo de los servidores de su área.
- Fortalecer y promover el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la oferta de formación y desarrollo.

Administrar el modelo de gestión del Talento Humano con el fin de hacer de Colpensiones una entidad para su gente, a través de la implementación de planes y programas que contribuyan al cumplimiento de las metas institucionales, y al bienestar de los servidores públicos planteando los siguientes objetivos (Plan Estratégico Institucional 2023-2026 “Somos el Motor del Cambio” noviembre, 2023):

- Consolidar una cultura organizacional basada en el Código de Integridad del Servidor Público, el servicio, la innovación y la creatividad.
- Atraer, comprometer y desarrollar al talento humano de manera integral, alineados en la estrategia propuesta por la Entidad.
- Promover una comunicación activa en términos de diálogo social.
- Mejorar continuamente los procesos asociados al Talento Humano.
- Garantizar la ejecución efectiva y eficiente de los procesos de Talento Humano a través del uso de las herramientas de la tecnología de la información.
- Promover y afianzar la cultura de Responsabilidad Social en los servidores públicos.

El alcance del plan estratégico del Talento Humano aplica a todos los servidores de Colpensiones a nivel nacional. Para el caso de los empleados públicos se ejecuta de acuerdo con la normatividad aplicable. Este Plan aplica a terceros en los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo (Colpensiones, 2023).

Marco legal

La normativa por la cual se desarrolla el plan estratégico de gestión del talento humano es:

Tabla 3

Tabla marco legal Talento Humano Colpensiones

Marco legal					
Proceso	Norma	Número	Año de expedición	Descripción	Emitido por
Gestión de Desarrollo del Talento Humano	Decreto	752	1984	Por el cual se reglamentan los programas de Capacitación y Bienestar Social previstos en los Decretos 2400 y 3129 de 1968	Departamento Administrativo de la Función Pública
Gestión de Desarrollo del Talento Humano	Decreto	1567	1998	Por el cual se crean (sic) el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado	Departamento Administrativo de la Función Pública
Gestión de Entornos Saludables	Resolución	652	2012	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones.	Ministerio de Trabajo
Gestión de Entornos Saludables	Resolución	1401	2007	Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.	Ministerio de protección social
Gestión de Entornos Saludables	Resolución	2013	1986	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo	Ministerio de trabajo y seguridad social y salud
Gestión de Entornos Saludables	Decreto	13	1967	Establece obligatoriedad en suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores	Presidente de la República
Gestión de Entornos Saludables	Resolución	2346	2007	Por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.	Ministerio de protección social
Gestión de Entornos Saludables	Decreto	2663	1950	Por medio del cual se expide el Código Sustantivo del Trabajo	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Decreto	231	2006	Por medio del cual se corrige un error de la Ley 1010 de enero 23 de 200 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones laborales.	Presidencia de la República
Gestión de Entornos Saludables	Decreto	4463	2011	El decreto tiene por objeto definir las acciones necesarias para promover el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres, implementar mecanismos para hacer efectivo el derecho a la igualdad salarial y desarrollar campañas de erradicación de todo acto de discriminación y violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.	Presidencia de la República

Gestión de Entornos Saludables	Ley	931	2004	Por la cual se dictan normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad en razón de la edad	Congreso de Colombia
Gestión de Entornos Saludables	Ley	100	1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Ley	378	1997	La Ley 378 de 1997 tiene como objetivo principal incorporar al ordenamiento jurídico colombiano el Convenio 161 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre los servicios de salud en el trabajo. Este convenio internacional establece una serie de principios, normas y directrices para garantizar la protección de la salud de los trabajadores en todos los sectores de la economía, Promover la salud y el bienestar de los trabajadores: Estableciendo mecanismos para prevenir enfermedades laborales, accidentes de trabajo y otros riesgos para la salud relacionados con el empleo.	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Ley	50	1990	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República de Colombia
Gestión de Entornos Saludables	Ley	1010	2006	La norma en su totalidad se enfoca específicamente en la prevención, corrección y sanción del acoso laboral en todas sus formas. Esta ley busca proteger la dignidad y los derechos de los trabajadores, creando un marco legal para abordar un problema que afecta a muchas personas en sus entornos laborales por lo cual de manera íntegra conforma el proceso de entornos saludables	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Ley	1429	2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.	Congreso de Colombia
Gestión de Entornos Saludables	Acuerdo	131	2018	Por el cual se modifica la estructura interna de la Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones) y se deroga el Acuerdo 108 de 2017	Junta Directiva de Colpensiones
Gestión de Entornos Saludables	Ley	1496	2011	Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Ley	1257	2008	Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal.	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Ley	823	2003	Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres.	Congreso de la República

Gestión de Entornos Saludables	Resolución	2400	1979	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.	Ministerio de trabajo y Seguridad Social
Gestión de Entornos Saludables	Ley	1616	2013	Por medio del cual se expide la ley de salud mental y se dictan otras disposiciones	Congreso de Colombia
Gestión de Entornos Saludables	Ley	1581	2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Decreto Ley	1567	1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.	Departamento Administrativo de Función Pública
Gestión de Entornos Saludables	Ley	2088	2021	Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. ARTÍCULO 1. Objeto y campo de aplicación. La presente ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral.	Congreso de la República
Gestión de Entornos Saludables	Resolución	312	2019	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	Ministerio del trabajo
Gestión de Entornos Saludables	Ley	2209	2022	Por medio de la cual se modifica el artículo 18 de la ley 1010 de 2006 Aplica la ley en su totalidad en tanto da cumplimiento a los lineamientos del proceso de entornos saludables (Cuidado Laboral y Transformación cultural) y a la circular interna PRE 006, en materia de prevención, corrección y sanción del acoso laboral en todas sus formas.	Congreso de Colombia
Gestión de Entornos Saludables	Resolución	2764	2022	Por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones.	Ministerio del Trabajo
Gestión de Entornos Saludables	Resolución	14	2022	Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral, se adoptan los mecanismos de prevención y se establece un procedimiento interno para superar las conductas de acoso laboral en la Administradora Colombiana de Pensiones, Colpensiones.	Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES

Nota. tomado de Colpensiones, Normograma institucional noviembre 2023

Metodología

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La metodología se desarrollará bajo un enfoque de investigación descriptiva que de acuerdo con Sampieri "[...] buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" Sampieri et al. (2014).

Adicionalmente se incorpora el enfoque mixto de tipo descriptivo favoreciendo la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo tener un panorama del objeto de estudio, su estructura y sus características, relacionándose sin perder la estructura del desarrollo aplicado de los mismos. De esta forma se permite incrementar la validez toda vez que busca la convergencia de aquellos factores cualitativos y cuantitativos del objeto de estudio y su relación en el contexto asociado Sampieri et al. (2014).

De acuerdo con lo anterior el objetivo principal de la investigación busca proponer alternativas que contribuyan al mejoramiento del servicio interno ofrecido por la Gerencia de Talento Humano y Relaciones laborales y propendan por mejorar el bienestar laboral y la calidad de vida de los trabajadores de Colpensiones.

Definición operacional

Para el abordaje del primer objetivo de la investigación se propone realizar un diagnóstico descriptivo del nivel servicio interno a través de la aplicación de una encuesta a los trabajadores oficiales de Colpensiones preguntando sobre la percepción que tienen respecto al servicio ofrecido por la Gerencias de Talento Humano y Relaciones Laborales y las posibles oportunidades de mejora.

Definición conceptual de variables

Ambiente laboral: Hace referencia a la generación de condiciones saludables en el entorno de trabajo diario, con el propósito de vincular factores como la salud física y mental del trabajador con su desempeño profesional, para facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Bienestar: Es el estado en el que una persona se siente plena y satisfecha en diversos aspectos de su vida, tanto físicos como psicológicos, lo que contribuye a su desarrollo personal. Incluye áreas como el trabajo, las relaciones interpersonales y la salud en general (García y Alandete, 2014).

Calidad de Vida: Se refiere a las condiciones que promueven el bienestar de las personas, permitiéndoles desarrollar su potencial en la sociedad. Incluye elementos subjetivos como la percepción individual de su bienestar en los ámbitos físico, psicológico y social.

Competencias laborales: Son los recursos que una persona tiene, como conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que le permiten ser eficaz en un área determinada y lograr un alto nivel de desempeño.

Carga laboral: Se refiere a las exigencias físicas y psicológicas que un trabajador enfrenta durante su jornada laboral.

EPP (Elementos de Protección Personal): Son los equipos o dispositivos que los empleados utilizan para protegerse de posibles riesgos en el lugar de trabajo.

Estrés: Es una respuesta emocional o física que surge de situaciones que generan frustración, enojo o nerviosismo.

Freelance: Es una forma de trabajo independiente, en la que no existe una relación laboral tradicional, sino una interacción entre un cliente y un proveedor de servicios.

Habilidades personales: Se refiere a las capacidades naturales que una persona posee para realizar tareas específicas, relacionadas con el talento o destreza que tiene para llevar a cabo acciones determinadas.

Home Office: Es un espacio dentro del hogar acondicionado para realizar el trabajo profesional, una práctica que ha ganado popularidad tras la pandemia.

Satisfacción: En el ámbito laboral, se refiere al nivel de conformidad de un empleado con su entorno y condiciones de trabajo, lo cual impacta directamente en la productividad y eficiencia de la organización.

Satisfacción laboral: Es una evaluación emocional positiva hacia el trabajo o las actividades asignadas, que refleja si el puesto de trabajo permite alcanzar las expectativas del empleado.

Sentido de pertenencia: Es la sensación de ser parte de un grupo o comunidad. En las organizaciones, este sentimiento fortalece la identidad del equipo, al permitir que los empleados se sientan parte de un colectivo con objetivos e intereses compartidos.

Servicio interno: Incluye una serie de actividades que van desde la gestión de trámites administrativos hasta la creación de programas de bienestar y desarrollo, con el fin de generar un entorno laboral positivo y productivo que favorezca la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Talento Humano: Hace referencia a la capacidad productiva de una organización, basada en la formación y experiencia de sus trabajadores. Cuanto más alineados estén los empleados con los valores y metas de la empresa, mayor será su rendimiento.

Teletrabajo: Es la modalidad en la que un trabajador puede realizar sus labores desde casa o cualquier otro lugar, utilizando herramientas tecnológicas.

TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación): Se refiere a las tecnologías que usan la informática para crear nuevas formas de comunicación y facilitar el acceso a la información.

Work-life balance: Es el equilibrio entre la vida laboral y personal, es decir, la proporción de tiempo que se dedica al trabajo en comparación con el tiempo para la familia y actividades de ocio.

Tabla 4

Tabla Variables vs Definiciones conceptual y operacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Servicio interno	conjunto de actividades y procesos que una organización lleva a cabo para atender las necesidades y solicitudes de sus propios empleados. En otras palabras, es el soporte que una empresa brinda a sus colaboradores para facilitar su desempeño laboral y mejorar su experiencia dentro de la organización.	Puntuación obtenida en una escala de Likert de 1 a 5 en la que se evalúa el servicio interno. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio interno ofrecido por el área de Talento Humano?	General, específica (relacionada con cada aspecto evaluado en la escala).
Nivel de satisfacción con orientación al servicio interno brindado por la gerencia de talento humano	En este contexto, el nivel de satisfacción del empleado se refiere al grado de conformidad o agrado que sienten los colaboradores de Colpensiones con respecto al servicio interno de Talento Humano. Es decir, qué tan contentos están con los procesos, la atención recibida y los recursos que se les brindan para desarrollar sus funciones.	En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy Insatisfecho" y 5 - Muy Satisfecho", ¿Qué tan satisfecho está usted con los siguientes aspectos del servicio interno brindado por la Gerencia de Talento Humano y Relaciones Laborales?	La claridad y accesibilidad a la información sobre políticas y procedimientos laborales, La rapidez y eficiencia en la resolución de trámites y consultas relacionadas con el área de Talento Humano, La calidad y calidez de la atención recibida por parte del personal de talento Humano y la respuesta brindada, La percepción de que la Gerencia de Talento Humano se preocupa por el bienestar laboral de los funcionarios. Las actividades propuestas por el área de Talento Humano
Comunicación interna	Flujo de información entre los empleados y la gerencia, así como entre los diferentes departamentos de la organización.	Indique de 1 a 5, en cuanto ha contribuido el servicio interno ofrecido por el área de Talento Humano en los siguientes aspectos:	Oportunidades de crecimiento profesional, Equilibrio entre vida laboral y personal, Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, Sentirse escuchado frente a las problemáticas que se puedan presentar en el entorno laboral, Importancia por las

Marín, A. F. (2024). *Línea de tiempo Historia de Talento Humano* [Diagrama]. Colección privada.

Después de realizar la encuesta que recopila datos cuantitativos, se llevará a cabo la técnica de entrevista, utilizada para obtener información a través de un diálogo informal, según Sampieri et al. (2014). La entrevista semiestructurada se aplicará a un grupo focal compuesto por diversos colaboradores de Colpensiones, como analistas, tecnólogos, profesional junior, profesional master y un directivo. A través de la interacción interpersonal entre los entrevistadores y los participantes, se obtendrán respuestas verbales sobre las preguntas relacionadas con el servicio interno brindado por la Gerencia de Talento Humano y las relaciones laborales. Este tipo de entrevista permite que los participantes expresen sus opiniones, ajusten sus respuestas y exploren temas no previstos por los investigadores, si surgen aspectos relevantes que merecen ser examinados.

Población y Muestra

La población de este estudio está constituida por los 2394 colaboradores de Colpensiones que hacen uso del servicio interno de la Gerencia de Talento Humano. Debido al tamaño de la población, se optó por realizar un muestreo probabilístico. Se seleccionó una muestra de 114 colaboradores, considerando que este tamaño es representativo para obtener resultados generalizables. El tipo de muestreo utilizado por conglomerados. Esta metodología permitió reducir los tiempos de la investigación, al tiempo que garantizó una representación adecuada de la diversidad de la población.

Segundo nivel

Selección de métodos / instrumentos en recolección de datos

Instrumento de datos cuantitativo.

El instrumento diseñado para el desarrollo del proyecto es el diseño de una encuesta para recolectar datos del estudio descriptivo, ya que permite obtener información cuantitativa sobre la percepción de los empleados respecto al servicio interno ofrecido por la gerencia de talento humano y relaciones laborales.

Se solicitan entonces datos demográficos para segmentar la muestra y analizar las diferencias en la percepción del servicio, según variables como edad, área laboral, antigüedad y se plantean tres (3) preguntas específicas enfocadas en el servicio interno brindan información directa sobre los aspectos más relevantes para los empleados, estas preguntas están diseñadas en escala Likert con múltiples ítem para medir diferentes dimensiones de la satisfacción con el servicio interno.

Instrumento de datos cualitativos.

El instrumento elaborado para llevar a cabo el proyecto consiste en una entrevista, entendida como una conversación con un propósito específico más allá de solo dialogar, lo cual es muy útil en la investigación cualitativa para obtener los datos requeridos. La entrevista es de tipo semiestructurada, lo que le permite adaptarse con flexibilidad a los entrevistados. Está compuesta por 4 o 5 preguntas con una estructura similar, aunque se ajusta según el rol del participante.

Diseño de la entrevista

Etapa 1: Preparación. Se recopila información, se organiza la entrevista y se agenda la cita.

Etapa 2: Apertura. Se agradece al entrevistado, se explica el propósito de la entrevista, su duración, y se detallan las condiciones.

Etapa 3: Desarrollo. Se produce un intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado.

Etapa de cierre. Se plantean preguntas finales y se agradece al entrevistado.

Interpretación. Después de realizar las entrevistas, estas se graban para proceder a su análisis e interpretación, redactándose luego los resultados y conclusiones del proyecto.

Modelo de entrevista - Anexo 1.

Plan de análisis de entrevistas - Anexo 2.

Enlace de entrevistas (grabaciones) - Anexo 3

Para el segundo objetivo concerniente a identificación de las diferentes alternativas de servicio interno asociado a talento humano, se procederá de acuerdo con lo planteado con Sampieri et al. (2014) con una revisión bibliográfica de tipo explicativo que permitirá comparar las diferentes referencias respecto al tema en términos de del servicio y su impacto al bienestar laboral.

El tercer objetivo que corresponde a evaluar una alternativa que contribuya al mejoramiento del servicio interno ofrecido por el área de Talento Humano y relaciones laborales de Colpensiones, se desarrollará de acuerdo con Sampieri et al. (2014) bajo una metodología correlacional que procuren por analizar la relación entre el diagnóstico establecido en el primer objetivo y las diferentes alternativas del segundo de tal forma que de esta manera se puedan presentar una propuesta que beneficie el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores de Colpensiones.

Técnicas de análisis de datos

En el primer objetivo se hará una división de dos procesos que permitirán el análisis de datos, el primero relacionado al análisis cuantitativo en el cual se usará la herramienta de Power BI de Microsoft el cual permitirá un análisis de variables y realizar mediciones ajustadas a las necesidades correlacionales de las repuestas recolectadas en la entrevista, de acuerdo con Sampieri et al. (2014) se constará de un análisis de estadística descriptiva donde se graficarán a través de polígonos de frecuencia mostrando el resultado obtenido y su relación al trabajo de investigación.

El segundo proceso relacionado al análisis cualitativo se realizará de acuerdo con Sampieri et al. (2014) con un cuadro comparativo entre los conceptos obtenidos de la comparación y los aspectos expresados por los entrevistados, y determinando un análisis a través de la recolección de información por entrevistadores pasivos que harán parte integral de la entrevista, pero no intervendrán y tomarán referencia dentro de la misma para su posterior análisis.

Para el segundo objetivo se usará la técnica de Mapa de revisión de acuerdo con Sampieri et al. (2014), el cual busca la extraer de la literatura los aspectos más importantes de las mismas, por lo cual se podrá estructurar una comparación y complemento entre sí, para generar una nueva visión ajustada.

Por lo cual el tercer objetivo implementará la técnica de Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) de acuerdo con Sampieri et al. (2014), buscando maximizar la relación de la teoría con los resultados obtenidos dentro de la encuesta cuantitativa y la entrevista cualitativa para dar como resultado un modelo que sea ajustado y asociado al diagnóstico obtenido, permitiendo ser coherente a la realidad percibida y estudiada de Colpensiones.

Actividad 1. Informe técnico final de investigación

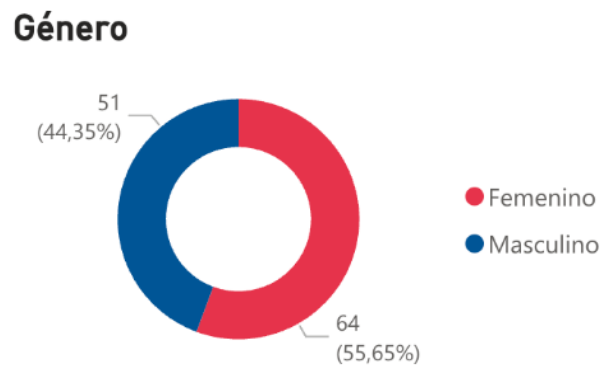
Análisis Cuantitativo

Después de haber realizado la encuesta de tipo cuantitativo a un total de 116 personas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Una persona no autorizó la realización de la encuesta, razón por la cual la población a analizar corresponde a 115 encuestas. De esta población, el 56% de los encuestados corresponde a mujeres y un 44% a hombres.

Figura 6

Gráfico Genero tomado Encuesta



Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

En cuanto a la edad, el grupo que mayor representación obtuvo corresponde a los que tienen edad comprendida entre los 40 y 50 años de edad, con un 45%, seguido por las personas cuya edad se encuentra entre los 30 y 40 años con un 35%.

Figura 7

Gráfico Edad tomado Encuesta

Edad

Género Edad	Femenino		Masculino		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Mayor a 18 y menor de 25 años	1	0,87%			1	0,87%
Mayor de 25 años y menor de 30 años	1	0,87%	1	0,87%	2	1,74%
Mayor de 30 años y menor de 40 años	27	23,48%	13	11,30%	40	34,78%
Mayor de 40 años y menor de 50 años	28	24,35%	24	20,87%	52	45,22%
Mayor de 50 años y menor de 60 años	7	6,09%	13	11,30%	20	17,39%
Total	64	55,65%	51	44,35%	115	100,00%

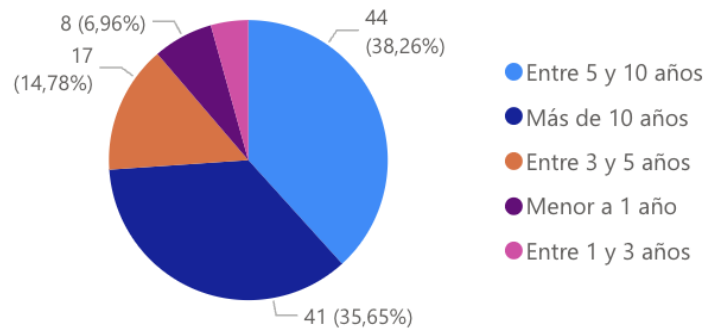
Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

En lo referente al número de años que llevan trabajando en la entidad, el 38,26% corresponde a funcionarios entre 5 y 10 años de laborar en la empresa, seguido de los funcionarios con antigüedad superior a 10 años con un 35,65% y con un 14,78% quienes tienen entre 3 y 5 años.

Figura 8

Gráfico Antigüedad tomado Encuesta

Antigüedad



Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

En cuanto al cargo que ocupan en la entidad, el 40,87% de los funcionarios encuestados son profesionales Master, seguido de los profesionales Junior con un 22,61% y con el 13,04% Analistas, entre los más representativos. No obstante, se puede observar que las personas que contestaron la encuesta pertenecen a la mayoría de los cargos que se disponen.

Figura 9

Gráfico Cargo tomado Encuesta

Cargo		
Cargo	Cantidad	%
Profesional Master	47	40,87%
Profesional Junior	26	22,61%
Analista	15	13,04%
Profesional Senior	13	11,30%
Tecnólogo	6	5,22%
Asistente Administrativo	3	2,61%
Asesor	2	1,74%
Agente de Servicio al Ciudadano	1	0,87%
Auxiliar Operativo	1	0,87%
Jefe Punto de Atención	1	0,87%
Total	115	100,00%

Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

Por último, en lo que corresponde a la dependencia, se puede observar una distribución equitativa de las áreas donde se destacan: la Vicepresidencia de Planeación y Tecnologías de la Información con un 23,68%, seguido por la Vicepresidencia Comercial y Servicio al Ciudadano con el 21,93% y la Vicepresidencia de Operaciones del Régimen de Prima Media con 20,18%.

Figura 10

Gráfico Dependencia tomado Encuesta

Dependencia		
Dependencia	Cantidad	%
Vicepresidencia de Planeación y Tecnologías de la Información	27	23,68%
Vicepresidencia Comercial y Servicio al Ciudadano	25	21,93%
Vicepresidencia de Operaciones del Régimen de Prima Media	23	20,18%
Vicepresidencia de Beneficios Económicos Periódicos	21	18,42%
Vicepresidencia de Gestión Corporativa	17	14,91%
Oficina de Relacionamiento y Comunicaciones	1	0,88%
Total	114	100,00%

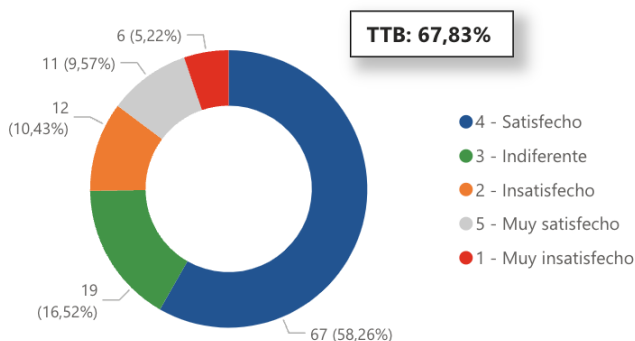
Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

Entrando ya en materia, se realizó una medición inicial y general con el fin de medir el grado de satisfacción con el servicio ofrecido por el área de Talento Humano, obteniendo un resultado del 67,83%, tomando como referencia la medición del “Top Two Boxes”, donde se tiene en cuenta la sumatoria de las dos mejores calificaciones, que para este caso son: Muy Satisfecho (9,57%) y Satisfecho (58,26%). Lo anterior muestra una percepción baja por parte de los funcionarios a esta pregunta.

Figura 11

Gráfico Satisfacción tomado Encuesta

6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio interno ofrecido por el área de Talento Humano?



Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

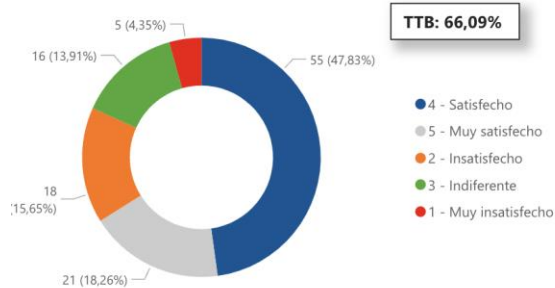
Paso seguido se indagó sobre la satisfacción en cinco aspectos que consideramos claves evaluar en lo referente al servicio interno brindado por la Gerencia de Talento Humano, donde la calidad y la calidez de la atención recibida por parte del personal que hace parte de esta área se ubicó en el 66,09%, mientras que la claridad y accesibilidad a la información sobre políticas y procedimientos laborales fue calificada con un 67,82%.

Figura 12

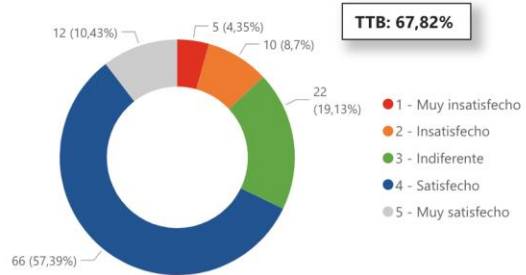
Gráfico Calidez / Satisfacción tomado Encuesta

7. En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy Insatisfecho" y 5 - Muy Satisfecho". ¿Qué tan satisfecho está usted con los siguientes aspectos del servicio interno brindado por la Gerencia de Talento Humano y Relaciones Laborales?

La calidad y calidez de la atención recibida por parte del personal de Talento Humano y la respuesta brindada



La claridad y accesibilidad a la información sobre políticas y procedimientos laborales



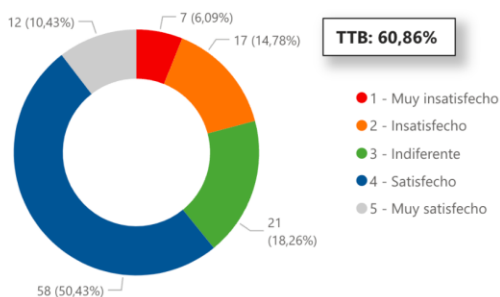
Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

Por su parte, en lo que respecta a la percepción que la Gerencia de Talento Humano se preocupa por el bienestar laboral de sus funcionarios, la calificación obtenida fue del 60,86%; mientras que la rapidez y eficiencia en la resolución de trámites y consultas relacionadas con esta misma área fue del 64,34%.

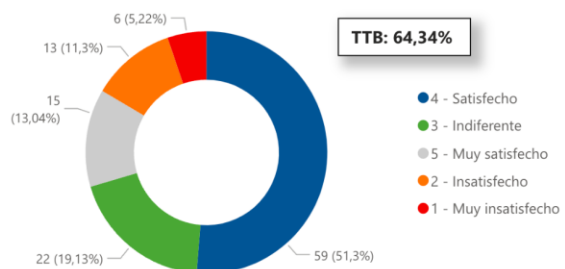
Figura 13

Gráfico Percepción / Rapidez tomado Encuesta

La percepción de que la Gerencia de Talento Humano se preocupa por el bienestar laboral de los funcionarios



La rapidez y eficiencia en la resolución de trámites y consultas relacionadas con el área de Talento Humano

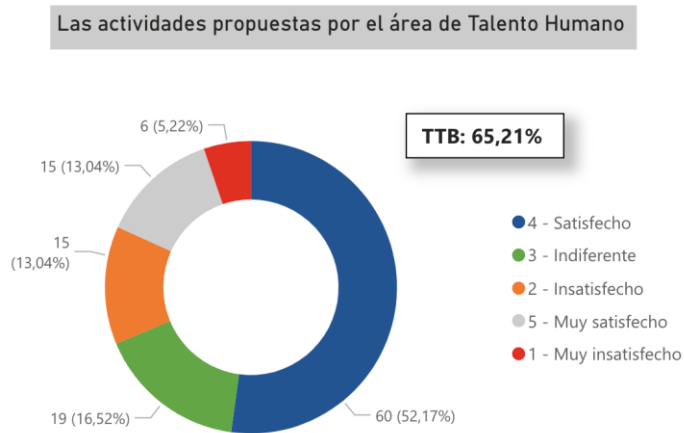


Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

Por último, la calificación obtenida en lo correspondiente a las actividades propuestas por el área de Talento Humano fue del 65,21%, obteniendo en este sentido la mejor nota en lo que tiene que ver con las variables evaluadas.

Figura 14

Gráfico Actividades tomado Encuesta



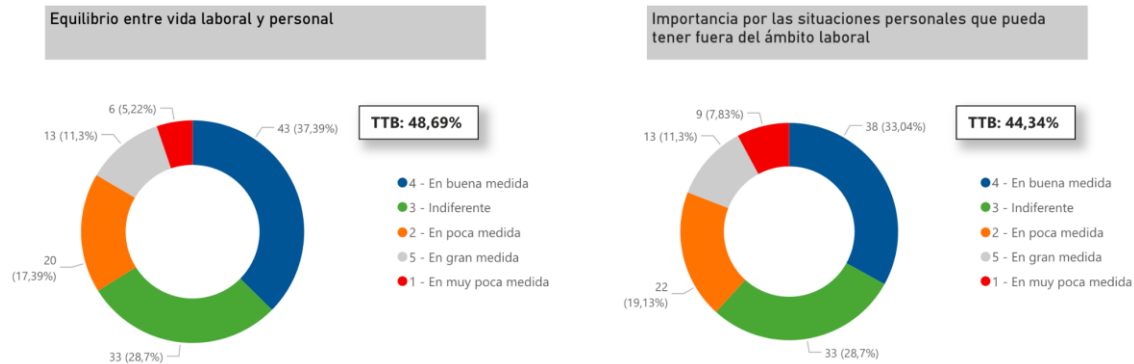
Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

Finalmente, se indagó a los encuestados la contribución que los siguientes aspectos han tenido en su desarrollo laboral y personal a partir del servicio interno ofrecido por el área de Talento Humano. En lo relacionado al equilibrio entre la vida laboral y personal, el 48,69% se mostró satisfecho con la contribución realizada por esta área. Por su parte, en lo correspondiente a la importancia de las situaciones personales que puede tener el área de Talento Humano fuera del ámbito laboral, el resultado fue del 44,34%.

Figura 15

Gráfico Equilibrio / Importancia tomado Encuesta

8. Indique de 1 a 5, en cuanto ha contribuido el servicio interno ofrecido por el área de Talento Humano en los siguientes aspectos:

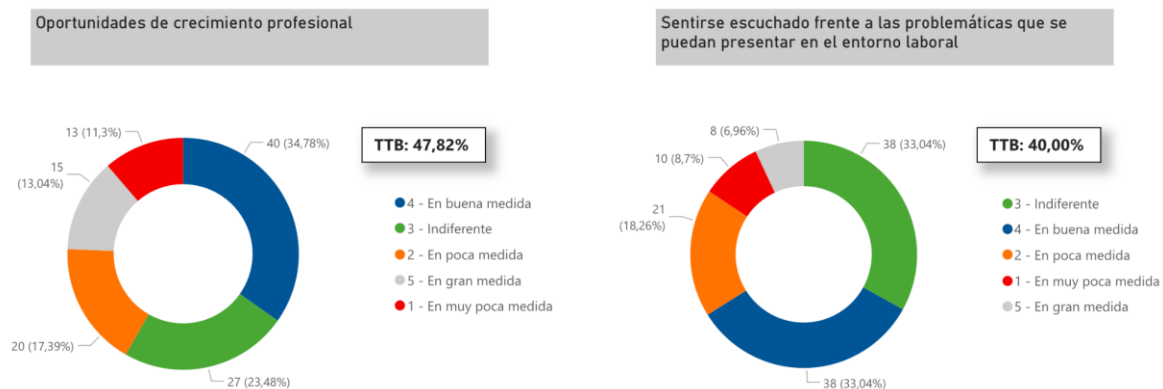


Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

En cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional, el resultado para esta variable se ubicó en el 47,82%, mientras que el sentimiento de sentirse escuchado frente a las problemáticas que se pueden presentar en el entorno laboral fue calificado en 40%, siendo de las variables con la más baja nota.

Figura 16

Gráfico Oportunidades / Escucha tomado Encuesta



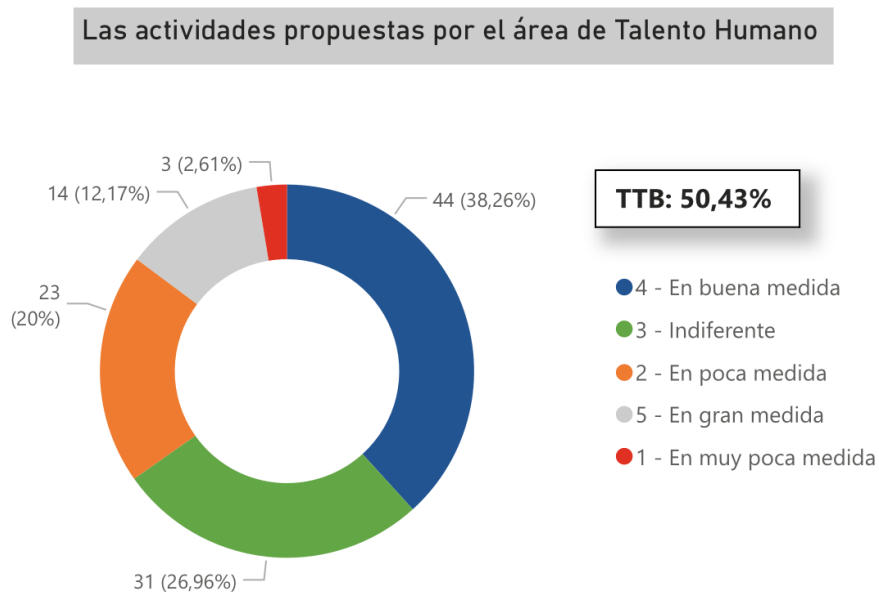
Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

Por último, en la variable correspondiente a las actividades propuestas por el área de Talento Humano, el resultado fue del 50,43%, situándose como la variable mejor calificada en donde los funcionarios sienten que el servicio interno ofrecido por la Gerencia de Talento Humano ha contribuido. No obstante, los resultados en general

muestran una oportunidad de mejora en estos aspectos, de manera que los funcionarios puedan realmente percibir un grado de satisfacción mayor al actual.

Figura 17

Gráfico Actividades Propuestas tomado Encuesta



Nota: Tomado de Generador de formularios en línea | Google Workspace Octubre 2024

Análisis cualitativo

En cuanto al análisis cualitativo los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A la pregunta: ¿Qué debe mejorar el área de Talento Humano de Colpensiones para que usted califique la calidad general del servicio como muy buena?, se pudo identificar un conjunto de percepciones y expectativas respecto al servicio ofrecido por el área de Talento Humano, tales como:

Eficiencia y agilidad: Los colaboradores valoran la rapidez con la que se resuelven sus solicitudes, sin embargo, señalan que los procesos podrían ser más ágiles y sencillos.

Calidad de la atención: La amabilidad, empatía y disposición de los funcionarios son aspectos muy valorados. No obstante, se percibe una variabilidad en la calidad de la atención.

Simplificación de procesos: Existe un consenso general en la necesidad de simplificar los trámites y procedimientos.

Comunicación efectiva: Los colaboradores demandan una comunicación clara, oportuna y transparente por parte del área de Talento Humano.

Desarrollo profesional: Se valora la oferta de programas de formación y desarrollo, pero se sugiere ampliar las opciones y alinearlas mejor con las necesidades individuales.

Personalización de la atención: Los colaboradores desean una atención más personalizada y cercana, que considere sus necesidades particulares.

Los colaboradores de Colpensiones valoran el servicio de Talento Humano, pero identifican áreas de mejora que pueden impactar positivamente en su experiencia. Al implementar las recomendaciones propuestas, el área de Talento Humano podrá ofrecer un servicio más eficiente, personalizado y centrado en las necesidades de los colaboradores, contribuyendo así a mejorar el clima laboral y la productividad de la organización. Es importante destacar que la implementación de estas mejoras requiere de un compromiso a largo plazo y de la participación activa de todos los involucrados.

En la siguiente inquietud: ¿Qué piensa usted del servicio ofrecido por el área de Talento Humano de COLPENSIONES?, en general los colaboradores de Colpensiones valoran el servicio de Talento Humano, especialmente la eficiencia en los canales digitales y la amabilidad de algunos funcionarios. Sin embargo, se identifican áreas de mejora relacionadas con la personalización de la atención, la empatía en situaciones complejas y la simplificación de procesos; en las cuales se encuentran:

Aspectos positivos:

Eficiencia en la atención digital: Los canales digitales como el correo electrónico y la plataforma Soy Colpensiones son valorados por su eficiencia y facilidad de uso.

Amabilidad y disposición: Muchos colaboradores destacan la amabilidad y disposición de los funcionarios al atender sus solicitudes.

Consistencia en la información: Se valora la coherencia de la información proporcionada en los diferentes canales de atención.

Oportunidad en las respuestas: Los colaboradores aprecian la rapidez con la que se resuelven sus solicitudes.

Desarrollo profesional: Se reconoce el esfuerzo de la entidad por brindar oportunidades de formación y desarrollo a los colaboradores.

Aspectos a mejorar:

Variabilidad en la calidad de la atención: La calidad de la atención percibida varía significativamente dependiendo del funcionario y de la situación específica.

Falta de empatía en situaciones complejas: Algunos colaboradores expresan insatisfacción con la falta de empatía y apoyo en situaciones como incapacidades médicas o problemas personales.

Tensiones en el rol de los funcionarios: Se identifica una tensión en el rol de los funcionarios, quienes deben combinar la atención al cliente con la gestión de procesos, lo que podría afectar la calidad del servicio.

Necesidad de mayor personalización: Los colaboradores demandan una atención más personalizada, que considere sus necesidades individuales.

Simplificación de procesos: Se sugiere simplificar los procesos para hacerlos más ágiles y eficientes.

Por último, se planteó la siguiente pregunta: Imagínese por un momento que usted es el Gerente de Talento Humano de COLPENSIONES y debe ejecutar un plan estratégico de mejora. ¿Qué aspectos del servicio fortalecería? ¿Por qué?; a lo que se obtuvo la siguiente información:

Fortalecimiento de las competencias y habilidades: Los colaboradores enfatizan la necesidad de capacitar al personal en habilidades blandas como la comunicación, la empatía y la orientación al servicio. Además, sugieren la implementación de programas de desarrollo profesional que permitan a los funcionarios adquirir nuevas competencias y conocimientos.

Mejora de los procesos internos: Se propone la división de tareas para especializar las funciones y mejorar la eficiencia. Asimismo, se sugiere la implementación de un plan piloto para probar nuevas iniciativas y evaluar su impacto.

Fomento de una cultura de servicio: Los colaboradores destacan la importancia de generar una cultura organizacional centrada en el servicio al cliente interno, promoviendo valores como la colaboración, el respeto y la proactividad.

Desarrollo del liderazgo: Se resalta la necesidad de líderes que sirvan como modelos a seguir y fomenten una cultura de servicio.

Equilibrio entre vida laboral y personal: Los colaboradores consideran que un ambiente laboral saludable, donde se promueva el equilibrio entre la vida personal y profesional, contribuye a mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.

Movilidad laboral: Se propone la rotación de personal como una herramienta para fomentar el desarrollo profesional y mejorar la dinámica de los equipos.

Con base en las respuestas de los colaboradores, se ha identificado un panorama general de las percepciones sobre el servicio de Talento Humano. A continuación, se presenta en síntesis las principales conclusiones:

1. Fortalezas Clave

- Eficiencia en la comunicación: La mayoría de los colaboradores valoran la rapidez y claridad en la respuesta a sus solicitudes, especialmente a través de canales digitales. Esto indica una buena gestión de los procesos administrativos y una comunicación efectiva.
- Compromiso con el desarrollo profesional: El interés en brindar oportunidades de formación y desarrollo profesional es valorado positivamente por los colaboradores, demostrando un enfoque en el crecimiento individual.
- Buena disposición de algunos funcionarios: La amabilidad y disposición de algunos funcionarios generan una experiencia positiva en los colaboradores, lo que contribuye a fortalecer la relación con el área de Talento Humano.

2. Áreas de Oportunidad Detalladas

2.1 Falta de empatía y personalización:

- Atención individualizada: Existe una necesidad percibida de una atención más personalizada, que considere las necesidades y circunstancias particulares de cada colaborador.
- Empatía en situaciones difíciles: En situaciones como incapacidades, licencias o trámites complejos, se requiere una mayor empatía y apoyo por parte de los funcionarios.

2.2 Incoherencia en la calidad del servicio:

- Variabilidad en la atención: La calidad de la atención recibida varía según el funcionario y el canal de comunicación, lo que genera una percepción de inconsistencia en el servicio.

- Dificultades en la gestión de algunos procesos: Procesos como la reprogramación de vacaciones o la gestión de ciertas solicitudes presentan dificultades y demoras.

2.3 Falta de claridad en los procesos:

- Complejidad de algunos trámites: Algunos colaboradores perciben que los trámites son demasiado complejos y requieren de una mayor orientación.

2.4 Falta de reconocimiento:

Falta de reconocimiento al buen desempeño: Algunos colaboradores sienten que su trabajo no es suficientemente valorado o reconocido.

Anexos:

Para mejor visualización de los resultados del análisis cualitativo, favor remitirse al anexo 20241022_InstrumentoAnálisisCualitativo.

Video Entrevista

Conclusiones de la Investigación

Después de haber realizado las encuestas y haber obtenido la información necesaria por parte de los colaboradores de Colpensiones, a continuación, presentamos las diferentes alternativas que se proponen para mejorar el servicio interno desde la Gerencia del Talento Humano y Relaciones Laborales, y que a su vez redundan en el bienestar laboral y la calidad de vida de los trabajadores de Colpensiones:

1. Fortalecer las competencias de los funcionarios:

1.1 Capacitación en habilidades blandas: Implementar programas de capacitación enfocados en el desarrollo de habilidades como la empatía, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y la orientación al cliente interno.

1.2 Desarrollo de líderes: Capacitar a los líderes de equipos para que fomenten una cultura de servicio y colaboren en el desarrollo de sus colaboradores.

2. Establecer estándares de servicio claros:

2.1 Definir indicadores de desempeño: Establecer indicadores claros y medibles para evaluar la calidad del servicio.

3. Personalizar la atención:

3.1 Implementar herramientas tecnológicas: Utilizar herramientas tecnológicas para gestionar las solicitudes de los colaboradores de manera más eficiente y personalizada.

3.2 Fomentar la relación uno a uno: Promover la interacción directa entre los funcionarios y los colaboradores para construir relaciones basadas en la confianza.

4. Simplificar los procesos:

4.1 Mapear los procesos: Identificar los procesos más complejos y buscar formas de simplificarlos y agilizarlos.

4.2 Digitalizar los trámites: Implementar soluciones tecnológicas para digitalizar los trámites y facilitar su gestión.

5. Reconocer y valorar el desempeño:

5.1 Implementar programas de reconocimiento: Establecer programas de reconocimiento para valorar las contribuciones de los colaboradores y fomentar una cultura de agradecimiento.

Al implementar estas recomendaciones, la entidad podrá mejorar significativamente la percepción del servicio del área de Talento Humano, aumentar la satisfacción de los colaboradores y fortalecer la relación entre la entidad y sus funcionarios

Tabla 5

Cuadro comparativo de teorías (Revisión Literaria)

Título	Autores	Objetivo principal	Postulado principal	Fortalezas	Debilidades
Modelo de cuadro de mando para la gestión del talento. Estudio aplicado a una empresa de servicios	Santiago Ávila Vila, Cristina Tomàs Pérez, Adolfo Montalvo García	Determinar la importancia de un cuadro de mando integral en la gestión y servicio del talento humano	La mejora continua en RRHH debe trascender el ámbito económico y considerar la percepción de los empleados respecto a las políticas de gestión del talento, tal como sugieren Vila et al. (2023). Esto implica evaluar cómo perciben los empleados el estilo de liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la	1. Validación en tiempo real. 2. Identificación de necesidades de los trabajadores. 3. Mejoramiento continuo y atención a indicadores de necesidad de los trabajadores.	1. No tener un acercamiento con el personal para identificar su sentir. 2. No evitar manejar la gestión y servicio del talento humano como una cifra. 3. Ser enfocado a una herramienta

			capacitación y la retribución. Al igual que en el modelo propuesto por estos autores, es fundamental medir el grado de compromiso y su impacto en indicadores clave como el desempeño, la salud laboral y la satisfacción del cliente, permitiendo así un ajuste continuo de los objetivos organizacionales.	complementaria y no un modelo eficiente en toda la gestión.	
Marketing Interno como Estrategia para el desarrollo del Talento Humano: Una Perspectiva del Cliente Interno	Diego Cardona Arbelaez, Zilath Romero Gonzalez	Revisar experiencias empresariales que el marketing interno promueve la integración y la productividad en las cuales se valora la satisfacción del cliente interno como vital para la proyección del crecimiento de la organización.	El marketing interno emerge como una herramienta estratégica fundamental para gestionar el talento humano en organizaciones con un gran número de empleados. Al igual que Arbeláez y González (2017) argumentan, la satisfacción del cliente interno es un pilar clave para el crecimiento organizacional. Esta práctica promueve la integración y la productividad, convirtiéndose en un factor diferenciador en entornos competitivos	1. El marketing interno sirve para incrementar el desarrollo integral de los empleados de una empresa. 2. Mejora el relacionamiento entre los trabajadores y el área de talento humano.	1. Un cliente interno descontento no solo representa la pérdida segura, sino que también desencadena una reacción en cadena de consecuencias negativas. 2. Su insatisfacción actúa como un virus, contagiando a otros clientes internos y dañando gravemente el clima laboral.
Organizational Culture and Leadership in the Digital Age	Edgar H. Schein, Peter A. Schein	El objetivo principal del libro es explorar cómo la cultura organizacional y el liderazgo se interrelacionan y evolucionan en el contexto de la era digital. Los autores buscan proporcionar un marco comprensivo para entender y gestionar la cultura organizacional en un entorno empresarial en constante cambio	Schein y Schein (2021) sostienen que la cultura organizacional es un factor determinante en el éxito de las organizaciones y que los líderes deben ser conscientes de cómo sus acciones y decisiones influyen en la cultura de la organización, especialmente en la era digital.	1. Profundidad Teórica: El libro ofrece un análisis profundo y detallado de la teoría de la cultura organizacional. 2. Aplicabilidad Práctica: Proporciona ejemplos prácticos y estudios de caso que ilustran cómo aplicar los conceptos en situaciones reales. 3. Actualización: Incluye las últimas investigaciones y tendencias sobre cultura organizacional y	1. Complejidad: Algunos lectores pueden encontrar el contenido teórico denso y complejo. 2. Enfoque Limitado: Aunque el libro es exhaustivo, puede no cubrir todas las variaciones culturales en diferentes tipos de organizaciones y contextos globales.

BUELVAS, R. C. (2024). *Cuadro comparativo de teorías* [TABLA]. Colección privada.

Nota: Elaboración propia, tomado y adaptado de las investigaciones Modelo de cuadro de mando para la gestión del talento. Estudio aplicado a una empresa de servicios, Marketing Interno como Estrategia para el desarrollo del Talento Humano: Una Perspectiva del Cliente Interno y Organizational Culture and Leadership in the Digital Age

Refinamiento de teorías:

Experiencia del Empleado y Gestión del Talento Humano

Objetivo: Identificar las mejores prácticas y tendencias en la gestión del talento humano que maximicen la experiencia del empleado, considerando las dimensiones de cuadro de mando, marketing interno y cultura organizacional, con el fin de proponer un modelo integral para empresas de servicios.

Estructura Propuesta:

- Experiencia del Empleado como Centro del Cuadro de Mando, adaptación del modelo de Vila et al. (2023): Redefinir la perspectiva del cliente para centrarla en el empleado interno. Incorporar indicadores que midan la satisfacción, engagement y lealtad del empleado.
- Incorporación de KPI: Desarrollar KPI específicos para medir la experiencia del empleado en cada etapa del ciclo de vida: atracción, desarrollo, retención. Evaluar el impacto de las iniciativas de talento humano en la productividad y resultados organizacionales.
- Vinculación con el marketing interno: Analizar cómo las acciones de marketing interno contribuyen a crear una marca empleadora atractiva y a fortalecer la relación con los empleados.

- Marketing Interno: Construyendo una Relación de Valor con los Empleado Ampliación de la perspectiva de Arbeláez y González (2017): Enfocarse en la personalización de la experiencia del empleado, considerando sus necesidades individuales y profesionales. Explorar el uso de tecnologías digitales para mejorar la comunicación interna y el acceso a la información.
- Relación con la cultura organizacional: Analizar cómo el marketing interno puede alinear los valores organizacionales con las necesidades y expectativas de los empleados, fomentar una cultura de reconocimiento y agradecimiento.
- Impacto en el cuadro de mando: Evaluar cómo las iniciativas de marketing interno impactan en la retención del talento, la reducción de la rotación y la mejora de la productividad.
- Cultura Organizacional: Un Entorno Propio para el Desarrollo del Talento Aplicación de los conceptos de Schein y Schein (2021): Analizar cómo la cultura organizacional influye en el bienestar y la motivación de los empleados. Identificar los valores y creencias que promueven un ambiente de trabajo positivo y colaborativo
Identificación de los valores y creencias clave: Definir valores que reflejen el compromiso con el desarrollo de los empleados y la creación de un lugar de trabajo inclusivo. Alinear la cultura con la experiencia del empleado: Asegurar que la cultura organizacional sea coherente con las iniciativas de marketing interno y las acciones para mejorar la experiencia del empleado.
- Modelo Integral Propuesto: Experiencia del Empleado Centrada Integración de los elementos clave: Combinar los elementos de los tres enfoques para crear un modelo que coloque al empleado en el centro de las estrategias de gestión del talento.
- Consideración de las particularidades de las empresas de servicios: Adaptar el modelo a las características específicas de los sectores de servicios, como la orientación al cliente y la importancia de las relaciones interpersonales.
- Propuesta de acciones concretas: Definir acciones concretas para mejorar la experiencia del empleado en cada etapa del ciclo de vida, como programas de onboarding, desarrollo de carrera, reconocimiento y bienestar.

Redactando conclusiones

Conclusión 1: Fortalecer la comunicación interna y la experiencia del empleado a través de un enfoque centrado en el cliente interno.

Para mejorar significativamente la percepción del servicio interno y fomentar una cultura organizacional más centrada en el empleado, es fundamental fortalecer la comunicación interna y personalizar la atención. El implementar un plan piloto que involucre a dos gestores de servicio interno, quienes se encargarán de recibir, atender y resolver de manera proactiva las solicitudes de los colaboradores. Estos gestores actuarán como un punto de contacto único para los empleados, brindando una atención personalizada y resolviendo sus inquietudes de manera eficiente. Adicionalmente, es necesario:

- Capacitar a los gestores: Impartir capacitaciones en habilidades blandas como la escucha activa, la empatía y la resolución de conflictos para garantizar una atención de calidad.
- Establecer indicadores de desempeño: Definir indicadores claros y medibles para evaluar la efectividad de los gestores y realizar ajustes si es necesario.
- Promover la retroalimentación: Implementar mecanismos para recolectar la retroalimentación de los colaboradores sobre el servicio recibido y utilizarla para mejorar continuamente el proceso.

Al implementar este plan piloto, se busca crear una experiencia más satisfactoria para los empleados, aumentar su confianza en la Gerencia de Talento Humano y fomentar una cultura de servicio al cliente interno.

Conclusión 2: Fortalecer las competencias de los colaboradores de Talento Humano para brindar un servicio de excelencia y consolidar la marca empleadora de Colpensiones. Para garantizar la prestación de un servicio interno de calidad y consolidar la reputación de Colpensiones como un excelente lugar para trabajar, es fundamental invertir en el desarrollo de las competencias de los colaboradores de Talento Humano. A través de programas de capacitación enfocados en habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos y la orientación al cliente, se logrará:

- Mejorar la percepción de la Gerencia de Talento Humano: Una atención más personalizada y empática por parte de los colaboradores de Talento Humano generará una percepción más positiva de la gerencia y fortalecerá la relación con los empleados.
- Consolidar la marca empleadora: Al ofrecer un servicio de excelencia, Colpensiones reforzará su posicionamiento como una organización que valora a sus empleados y se preocupa por su bienestar.

Conclusión 3: Optimizar los procesos internos y adoptar tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y la experiencia del empleado. Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras en el servicio interno y adaptarnos a los cambios constantes del entorno laboral, es fundamental optimizar los procesos y adoptar tecnologías digitales. Proponemos implementar un cuadro de mando integral que permita monitorear de manera continua la eficiencia y la efectividad de los procesos de la Gerencia de Talento Humano.

- Digitalización de trámites: Capacitar a los colaboradores para la adecuada utilización de la plataforma Soy Colpensiones, que permita a los mismos realizar trámites y consultas de manera online, reduciendo tiempos de espera y facilitando el acceso a la información.
- Solicitud de turnos digitales: Implementar un sistema de solicitud de turnos en línea para agilizar la atención presencial y evitar esperas innecesarias.
- Asesoría virtual: Ofrecer canales de atención virtual, como chat en vivo o videoconferencias, para brindar soporte a los colaboradores en tiempo real y desde cualquier lugar.

Al implementar estas medidas, Colpensiones no solo estará mejorando la eficiencia de sus procesos internos, sino también brindando una experiencia más moderna y satisfactoria a sus colaboradores.

Propuesta de Modelo de Atención en Colpensiones: Un Enfoque Centrado en la Experiencia del Empleado

Diagnóstico y Priorización

A partir del análisis de las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en la encuesta a los empleados, se evidencia la necesidad de implementar un modelo de atención más personalizado, consistente y que fomente un mayor reconocimiento y desarrollo profesional.

Modelo Propuesto: Experiencia del Empleado Centrada

Este modelo se basa en la integración de los conceptos de cuadro de mando, marketing interno y cultura organizacional, con el objetivo de crear una experiencia del empleado excepcional en todas las etapas de su ciclo de vida.

1. Experiencia del Empleado como Centro del Cuadro de Mando:

- Adaptación del modelo de Vila et al. (2023): Redefinir los indicadores clave de desempeño (KPI) para incluir métricas relacionadas con la satisfacción, el engagement y la lealtad de los empleados.
- Incorporación de KPI específicos: Desarrollar KPI para medir la efectividad de las iniciativas de talento humano en cada etapa del ciclo de vida del empleado (atracción, desarrollo, retención).

- Vinculación con los resultados organizacionales: Evaluar el impacto de las iniciativas de talento humano en la productividad, la calidad del servicio y la retención de talento.

2. Marketing Interno como Motor de la Experiencia del Empleado:

- Ampliación de la perspectiva de Arbeláez y González (2017): Personalizar la comunicación y los beneficios, considerando las necesidades individuales y profesionales de cada colaborador.
- Uso de tecnologías digitales: Implementar herramientas digitales para facilitar la comunicación interna, el acceso a información y la gestión de trámites.
- Fortalecimiento de la marca empleadora: Comunicar de manera efectiva los valores y la propuesta de valor de la organización, creando una marca empleadora atractiva.

3. Cultura Organizacional como Base de la Experiencia del Empleado:

- Aplicación de los conceptos de Schein y Schein (2021): Identificar y fortalecer los valores y creencias que promueven un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- Fomento de una cultura de reconocimiento: Implementar programas de reconocimiento que valoricen el desempeño y los logros de los colaboradores.
- Desarrollo de una cultura de aprendizaje: Fomentar la formación continua y el desarrollo de competencias.

4. Acciones Concretas para Mejorar la Experiencia del Empleado:

- Atención personalizada: Implementar un sistema de gestión de casos que permita atender las necesidades individuales de cada colaborador.
- Comunicación clara y transparente: Simplificar los procesos y mejorar la comunicación interna a través de canales claros y accesibles.
- Desarrollo de competencias: Ofrecer programas de formación y desarrollo adaptados a las necesidades de cada colaborador.
- Reconocimiento y valoración: Implementar programas de reconocimiento que celebren los logros y contribuciones de los empleados.
- Bienestar laboral: Promover acciones que contribuyan al bienestar físico y emocional de los colaboradores.

Consideraciones Adicionales:

- Enfoque en la escucha activa: Implementar mecanismos de retroalimentación continua para conocer las necesidades y expectativas de los empleados.

- Liderazgo comprometido: Involucrar a los líderes en la implementación del modelo y en la creación de una cultura de compromiso.
- Medición y evaluación: Establecer indicadores para medir el impacto del modelo y realizar ajustes de manera continua.

Beneficios Esperados

- Mayor satisfacción y engagement de los empleados: Al sentirse valorados y reconocidos, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización.
- Reducción de la rotación de personal: Una mejor experiencia del empleado contribuirá a retener el talento y reducir los costos asociados a la rotación.
- Mejora de la productividad y la calidad del servicio: Empleados más satisfechos y comprometidos serán más productivos y ofrecerán un mejor servicio a los clientes.
- Fortalecimiento de la marca empleadora: Una excelente experiencia del empleado se traducirá en una mejor reputación como empleador, atrayendo a los mejores talentos.

La implementación de este modelo requiere de un compromiso a largo plazo y de la participación de todos los niveles de la organización.

Nota: Este es un modelo general que puede adaptarse a las necesidades específicas de Colpensiones. Se recomienda realizar un diagnóstico más detallado y trabajar en conjunto con los empleados para diseñar un plan de acción personalizado.

Referencias

ALBRECHT, K. (1995). *Servicio Al Cliente Interno: Como Solucionar la Crisis del Liderazgo en la Gerencia Intermedia*.

Paidós

ARBELAEZ, D. A. C., & González, Z. R. (2017). Marketing interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: Una perspectiva del cliente interno. *Aglala*, 8(1), 183-192. <https://doi.org/10.22519/22157360.1031>

ARBOLEDA CURREA, J. S. L. (2022). *Efectos del Covid-19 en Colombia: una visión desde el derecho del trabajo y el empleo* (1st ed., Vol. 0). Editorial Universidad del Rosario. 9789587849288

CASADO ALCALDE, B. (2010). *Manual comunicación eficaz: formación para el empleo* (1st ed., Vol. 0). Editorial CEP, S.L. 9788468163123

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

CHICAIZA CAIZAGUANO, E. M., SALAZAR AGUILAR, C. N., & Chávez Yépez, H. F. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella." *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), e2301002-. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>

COLPENSIONES. (2023, 08 18). *Plan estratégico de gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia.

COLPENSIONES. (2024). *Transparencia y acceso a la información pública*. Colpensiones. Retrieved September 18, 2024, from <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/3017/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/>

DECRETO 2663 DE 1950. (1950, Agosto 5). CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO [La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social]. In CST. Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024, Julio 31). Principales indicadores del mercado laboral. <https://www.dane.gov.co/>. Retrieved Agosto 29, 2024, from <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-jun2024.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024, Agosto 12). Ocupación Informal Trimestre abril - junio 2024. https://www.dane.gov.co. Retrieved Agosto 28, 2024, <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHEISS-abr-jun2024.pdf>

GOMEZ-RADA, C. A., FERRO-VELASQUEZ, J., & QUINTANA-MORENO, I. P. (2022). Retos y oportunidades para la gestión del talento humano en las organizaciones: riesgos psicosociales (M. García Rubiano, Ed.; 1st ed., Vol. 0). Universidad Católica de Colombia. 9786287554283

LEY 1496 DE 2011. (2011, Diciembre 29). LEY 1496 DE 2011 [Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones]. In LEY 1496 DE 2011. Colombia.

LEY 2101 DE 2021. (2021, Julio 15). LEY 2101 DE 2021 [Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones]. In LEY 2101 DE 2021. Colombia.

LEY 2121 DE 2021. (2021, Agosto 3). LEY 2121 DE 2021 [Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regular y se dictan otras disposiciones]. In LEY 2121 DE 2021. Colombia.

LUNA AROCAS, R. (2017). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)* (1st ed., Vol. 0). Ediciones Pirámide. 9788436838664

MAESTRE VILLAZON, B. E., & Bracho Pérez, K. J. (2019). Systemic Control of Management and Management Competencies of the Teaching Director in the Management of Human Talent. *Bistua : Revista de Ciencia, Arte, Letras y Tecnología*, 17(3), 133-. <https://doi.org/10.24054/01204211.v3.n3.2019.3573>

MARIN ROMERO, A. F. (2023). *El talento humano en tiempos del COVID* Fundación Universitaria del Área Andina.

MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row

MORAN, M., & BELVER, M. (2024, Enero 26). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible. Retrieved August 29, 2024, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

SAMPIERI, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Ed. 6ta)

SCHEIN, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership in the digital age*. Wiley & Sons.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial*. UN. 9789210024938

VILA, S., Montalvo García, A., & Pérez, C. T. (2023). Modelo de cuadro de mando para la gestión del talento. Estudio aplicado a una empresa de servicios. *Methaodos : revista de ciencias sociales*, 11(2), m231102a09-m231102a09. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.654>