

**DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA
ADMINISTRACIONES HGV & CIA**

POLL ANDERSON VANEGAS MONCADA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE SAN FERNANDO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021**

**DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA
ADMINISTRACIONES HGV & CIA**

POLL ANDERSON VANEGAS MONCADA

DIRECTOR

OSCAR IVAN VASQUEZ RIVERA, M. SC.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE SAN FERNANDO

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

PAGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

RESUMEN

Ubicada en la ciudad de Cali, se encuentra una mediana empresa del sector servicios llamada Administraciones HGV & CIA, que con una gran historia en el mercado ha tenido un crecimiento constante, el cual se refleja no solo en el numero de clientes que puede atender sino también en el tamaño de su nomina. Pero a pesar de ser una organización en ascenso y estar a poco para ser considerada una gran empresa (ya no una pequeña ni mediana) ha llevado la administración de su capital humano igual que desde sus primero años de fundación, es decir de manera empírica, lo cual le representa grandes dificultades a sus lideres administrativos.

Es por esto que, mediante un estudio de observación, investigación documental y conversación directa con los gestores de la administración del personal, se establece un modelo de gestión del talento humano adaptado a las necesidades de la organización y además ajustado a las capacidades económicas de la organización.

Como la implementación de un modelo de gestión del talento humano es una actividad totalmente nueva para Administraciones HGV & CIA, se plantea uno basado en el modelo de gestión del talento humano por macroprocesos, por su estructura simple pero completa, que facilita su comprensión pero abarcando todos los procesos necesarios para una mas eficiente administración del personal.

PALABRAS CLAVE

Gestión del talento humano, administración del personal, administración del capital humano, macroprocesos, procesos, gestión humana.

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y tiempo invertido en este trabajo de grado se lo dedico especialmente a mis padres, Liliana Moncada y Gustavo Vanegas, pues es por ellos que he salido adelante con todo mi estudio y que he tenido la motivación y determinación necesaria para esforzarme en culminar con mis metas educativas.

Es por ellos que creyeron en mí y mis capacidades que yo ahora estoy donde estoy y puedo presentar con orgullo un trabajo de grado, conseguido tras años de estudio y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a mis padres Liliana Moncada y Gustavo Vanegas, que a pesar de las dificultades que representó el mantener mis gastos de estudio en otra ciudad, siempre trabajaron y se esforzaron por brindarme todo lo necesario para culminar la carrera profesional.

Agradezco también a mis amigos, aquellos que conocí en mi trayecto por la universidad y con los cuales compartí no solo momentos de camaradería sino también de estudio. Trabajando con ellos no solo logré aprobar varios cursos sino también aprender de ellos.

Adicionalmente otorgarle mi más sincera gratitud al docente Oscar Iván Vásquez por su compromiso y excelente apoyo como asesor y guía para el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Planteamiento del Problema	2
3. Pregunta de Investigación.....	8
4. Objetivos	9
4.2. Objetivos Específicos.....	9
5. Justificación	10
6. Metodología	16
6.1 Enfoque y Tipo de Estudio.....	16
6.2 Técnica de Recolección de Información:	17
7. Marco Referencial.....	25
7.1 Marco Teórico	25
7.1.1 Administración de Recursos Humanos.....	25
7.1.2 Gestión de Procesos	26
7.1.3 El capital humano de las empresas	27
7.1.4 Los Macroprocesos De Gestión Humana.....	32
7.2 Marco Contextual.	45
Misión	45
Visión.....	45
8. Resultados.....	48
8.1.1 Análisis desde el macroproceso de Organización y Planificación del área de gestión humana.....	48
8.1.2 Análisis desde el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización.....	49
8.2 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA ACORDE A LAS NECESIDADES Y LIMITACIONES DE LA ORGANIZACIÓN	59
8.2.1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.....	59
8.2.2 Incorporación Y Adaptación De Las Personas A La Organización ...	62
8.2.3 Bienestar Y Salud De Las Personas.....	66
8.3 Plan de Acción para la implementación de los procesos de gestión de talento humano basado en los macroprocesos.	70
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	75

10. Referencias.....	79
11. Anexos	81
Anexo 1. Acercamiento a la empresa.....	81
Anexo 2. Conocimiento de Problemas de Gestión Humana para Diagnostico	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definición de tamaño de empresas	3
Tabla 2. Documentos de Administraciones HGV & CIA.....	19
Tabla 3 Símbolos utilizados en la construcción de un diagrama de flujo	21
Tabla 4. Tipos de Compensación	39
Tabla 5 Formato de Selección	52
Tabla 6. Programa de beneficios en Administraciones HGV & CIA	56
Tabla 7. Programa de incentivos no monetarios.....	66
Tabla 8. Programa de beneficios	67
Tabla 9. Plan de Acción.....	70

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de análisis cualitativo de datos	23
Figura 2. Definición de procesos.....	26
Figura 3 Productividad definida como relación entre insumos y productos	28
Figura 4 Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas	29
Figura 5 Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema.....	30
Figura 6. Los Macroproceso de Gestión Humana.....	33
Figura 7. Procesos de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.....	34
Figura 8. Organización, Planificación del Área de Gestión Humana.....	35
Figura 9. Procesos de Incorporación y Adaptación de las personas a la organización.....	35
Figura 10. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización	38
Figura 11. Procesos de compensación, bienestar y salud de las personas.....	39
Figura 12. Compensación, bienestar y salud de las personas	41
Figura 13. Procesos de Desarrollo del personal	42
Figura 14. Desarrollo del personal	43
Figura 15. Organigrama Administraciones HGV & CIA.....	47
Figura 16. Procesos de Reclutamiento y selección.....	51
Figura 17. Proceso de inducción de Administraciones HGV & CIA.....	55
Figura 18. Planeación estratégica del área de gestión humana.....	60
Figura 19. Proceso de análisis y diseño de cargos	62
Figura 20. Proceso de selección.....	63
Figura 21. Proceso de inducción.....	65

1. Introducción

El presente trabajo está desarrollado entorno a la organización Administraciones HGV & CIA, una empresa del sector servicios constituida en la ciudad de Cali y con más de 25 años de historia y que en cuyo recorrido ha logrado llegar a tener un crecimiento tal que al año 2019 cuenta con casi 300 empleados, pero a pesar de ello mantiene una administración empírica para la mayoría de los procesos pertenecientes a lo que hoy se conoce como gestión del talento humano; denotando además de que el área o departamento ya sea denominado de la misma manera o diferente, no existe. Lo que quiere decir que todas las responsabilidades del campo se hayan distribuidas en diferentes personas de la organización que no han sido contratadas para dichas funciones, o que al menos dentro del diseño de su cargo no se encuentran esas responsabilidades, y que por consiguiente se convierten en trabajo extra que sobrecarga de responsabilidades a estas personas.

Siendo un problema que ha persistido por varios años se analiza el estado de sus procesos relacionados a gestión humana y sus distintos componentes, como sus responsables, flujo de actividades (como operan), logros, dificultades, etc.

A partir de un análisis cualitativo de los datos obtenidos por medio de entrevistas, observación y revisión de documentos, se propone una estructuración de un sistema de gestión del talento humano a partir del modelo de los macroprocesos adaptados a las capacidades de la organización para contratar nuevos cargos y su posible resistencia al cambio dada por gerencia tradicionalista.

Contando además dentro de la investigación con un plan de acción ordenado para la buena estructuración e implementación del modelo de gestión del talento humano que desarrolla aquí a partir de los macroprocesos, exponiendo sus requerimientos tanto de personal como de tiempo.

2. Planteamiento del Problema

La empresa Administraciones HGV & CIA, presenta una serie de deficiencias en el área administrativa de Gestión Humana que a pesar de haber sido previamente identificadas se han mantenido vigentes por años en la organización, limitando su capacidad de crecimiento y a su vez entorpeciendo el buen desempeño de los demás procesos y actividades de los otros campos administrativos.

Las deficiencias observadas están dadas en:

- 1) Estructuración y definición de procesos
- 2) Selección y Contratación
- 3) Clima Organizacional y actividades de Bienestar

Como bien se ha dicho de primera mano, estas son todas deficiencias correspondientes a un área administrativa específica que es Gestión Humana (G.H.), y la razón por la cual persisten es porque dicha área no se encuentra debidamente conformada con un personal idóneo y capacitado que pueda suplir a cabalidad con las necesidades de este tipo gestión en la empresa, lo cual representa una gran debilidad por el tamaño que actualmente tiene la organización, con una cantidad de empleados que supera a los estándares de clasificación de pequeñas y medianas empresas declarada en la ley 905 de Agosto de 2004 tal como lo ilustra la tabla 1, por lo cual Administraciones HGV & CIA entraría en una categoría de empresa grande que ha presentado un crecimiento bastante elevado con relación al número de trabajadores en su nómina (290 empleados), que en contraste con el año 2011 (150 empleados) representaría un crecimiento de casi el 94% en 7 años.

Tabla 1. Definición de tamaño de empresas

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MICROEMPRESA **	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV / excluida la vivienda
PEQUEÑA **	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA **	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente: Ministerio de Comercio (2004)

El asunto más crítico de la situación que presenta en el año 2019 es que la empresa sigue manejando los asuntos de gestión humana exactamente igual que en el año 2011, año en el cual se había hecho un diagnóstico previo e identificado la mayoría de las falencias de G.H que se expondrán a continuación. Y esto es gracias a que el funcionamiento de la organización aun marcha sobre los pilares del tradicionalismo, donde cada colaborador, incluyendo altos mandos como el gerente general, trabajan con el concepto de “así se ha hecho siempre y ha funcionado” y por ende se piensa que así se debe seguir pero, por el contrario, ya han llegado a un punto en el que el manejo del personal de manera tradicional como si aun fuesen una PYME, no genera resultados satisfactorios y además interrumpe en el trabajo de los administrativos que tienen tareas correspondientes a otras áreas.

1) Deficiencias en Estructuración y definición de procesos: Sabiendo que la empresa no cuenta con área de G.H. debidamente constituida y tampoco cuenta con una estructuración clara de los procesos que requiere para la administración del recurso humano, ésta presenta falencias evidentes en multiplicidad de actividades que deberían tener en cuenta para una idónea y productiva gestión del talento humano que promueva una mejor relación de la gerencia con el personal y estimular el compromiso de estos últimos con la organización.

Puntualizando las falencias administrativas del personal identificadas se tiene que:

- Hay inexistencia de interiorización de la misión y visión de la empresa.
- Falta sensibilización con los empleados por la misión y visión, además de también de las metas empresariales.
- Falta definir valores institucionales.
- Existen diferencias entre los gerentes administrativo, operativo y general que complican la generación de cambios en la administración.
- Falta actualizar el organigrama y bases de datos del personal.
- Falta personal que de apoyo a la sistematización y entrega de documentos para los colaboradores.
- No hay evidencia de planeación ni estandarización de los procesos de administración del recurso humano, a excepción de los de seguridad y salud en el trabajo.
- Falta sensibilización de la gerencia por la importancia de los procesos de gestión del talento humano, para poder generar los cambios en la administración.

2) Reclutamiento y Selección: Las deficiencias en las actividades administrativas de estos procesos son como subproblemas de un problema macro. Dentro de los procesos no definidos estructurados están los que corresponden a la selección y contratación de personal, lo que implica que, estos procesos se ven conformados por tareas de una responsabilidad dispersa entre distintos administrativos (incluyendo algunos que no corresponden al área de G.H.) que colaboran en la tareas de esta actividad, lo que concluye en un método de selección y contratación totalmente empírico y que genera una carga laboral más para otros puestos administrativos que participan para que el proceso se cumpla. Entrando en detalle en cuanto las actividades del proceso de selección se tiene los siguientes descubrimientos:

- No hay una preparación propia de la entrevista con el postulado, es decir, no se cuenta con una lista de preguntas estipuladas para el caso que permitan al entrevistador tener una guía única que puede seguir con cada aspirante por igual, conociendo todas aquellas competencias técnicas y personales que requiera saber para cargo en que se aplica la vacante.
- No hay un método de medición de las competencias del aspirante.
- No hay trabajo de revisión de antecedentes, lo cual es crucial para una selección de personal con aspirantes provenientes del exterior de los círculos sociales de los colaboradores de la empresa.

Además de las falencias estructurales del proceso también se ha tenido un sesgo en la divulgación de oferta laboral o vacantes disponibles, debido a que los directivos han tenido una tradición de colaboración y preferencia por la contratación de personas cercanas a sus empleados, dejando limitada la captación de nuevo personal a los círculos sociales del interior de la compañía, teniendo la permanente posibilidad de tener mejores candidatos (en términos de capacitación, estudios y experiencia) del exterior.

3) Deficiencias en Clima Organizacional y Actividades de Bienestar: A pesar de que falta una estructura en Gestión Humana, el clima organizacional es un tema que los directivos de Administraciones HGV & CIA han podido percibir y diagnosticar con anterioridad elementos relacionados al comportamiento en los empleados que pueden afectar las relaciones interpersonales y con ello el clima organizacional. La observación y estudio de sus colaboradores en su trabajo ha llevado a los directivos de esta empresa a identificar factores positivos en los cuales trabajar para preservar, así como también variedad de factores negativos de los cuales han podido abordar algunos cuantos.

Al indagar en los problemas que actualmente afectan el Clima de la organización, dentro del área administrativa se manifiestan problemáticas

de regulaciones internas y medición del desempeño, de la siguiente manera: i) La empresa tiene formuladas medidas sancionatorias o correctivas para los actos de mal comportamiento o mal actuar (como agresiones, altercados, disputas etc.) de los empleados, pero no son implementadas o simplemente se pasa por alto y es olvidado el reporte de los hechos. ii) Del otro lado de la moneda, la organización también cuenta con actividades de bienestar que compensan al empleado por su desempeño y el aporte al mejoramiento y/o crecimiento que este le pueda brindar a la empresa desde su puesto de trabajo, pero esto queda muchas veces en los mismos términos que en el primer caso de las medidas sancionatorias, son olvidadas o aplazadas a perpetuidad y el colaborador se queda sin compensación o reconocimiento alguno. iii) La gerencia es consciente de la falta de control y vigilancia interna con métodos de medición que cuenten con métricas estandarizadas y tiempos de implementación estrictos que les permitan conocer oportunamente el desempeño sus empleados. Aunque ya han implementado un método tipo encuesta que les permite conocer el nivel de desempeño de su fuerza laboral, esta es de un tipo descriptiva y no permite llevar cálculos y mediciones más precisas y objetivas.

Además de todo esto, indagando el tema de bienestar más a profundidad en esta organización, se observa que existe un excelente compromiso por el bienestar de los empleados que se puede evidenciar en sus buenas prácticas de actividades de prevención y mejoramiento de la salud, en veras de asegurar el óptimo estado salud de sus empleados, mediante exámenes médicos de ingreso, revisión de puestos de trabajo, afiliación de los empleados a una ARL y las medidas obligatorias de seguridad y salud en el trabajo que establecen las normas gubernamentales. Mientras que para la promoción de salud mental se mantienen espacios de esparcimiento para fechas especiales como la celebración de cumpleaños del mes y festividad de fin de año (siendo esta ultima una actividad que se ha evadido en algunas ocasiones). A pesar de que los empleados tienen bastante sentido

de pertenencia y aprecio por los directivos, las actividades de bienestar no son muy satisfactorias para todos puestos que muchas veces se posponen y todas están limitadas para los administrativos ya que los operarios se ven impedidos por la naturaleza de sus actividades.

Adicional a todo lo anterior también hay algunos casos de percepción altamente negativa de la gestión del recurso humano en la empresa, donde algunos empleados manifiestan la nombran como “recursos inhumanos”. Esto último es debido a que también se presentan inconvenientes como demora en entrega de documentos, desprendibles de pagos, cartas laborales y pago de incapacidades. Esto repercute directamente en la empresa puesto que los colaboradores a quienes les afectan estos problemas no se ven bien compensados su trabajo y afecta su compromiso laboral, además de verse temerosos ante cualquier llamado de la administración porque lo asocian con descargos y despidos.

Ante todos estos casos de inconformismos y de falencias en la gestión para brindar bienestar empresarial, los colaboradores manifiestan reconocer la preocupación por mejorar la administración en pro del talen humano la cual se evidencia en el gerente administrativo, pero así mismo es claro para estos que sus esfuerzos por guiar a la organización por un cambio son fuertemente limitados por los otros 2 gerentes que hay en la jerarquía.

3. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el diseño apropiado de los procesos de organización y planificación, reclutamiento, selección y bienestar en la empresa Administraciones HGV & CIA de modo que logre mejorar su gestión del talento humano?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Proponer el diseño de los procesos de organización y planificación, reclutamiento, selección y bienestar para la empresa Administraciones HGV & CIA.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos administrativos relacionados con la gestión de los recursos humanos de la empresa Administraciones HGV & CIA.
- Diseñar los procesos de organización y planificación, reclutamiento, selección y bienestar para la empresa Administraciones HGV & CIA.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de los procesos de organización y planificación, selección, socialización, inducción y bienestar para la empresa Administraciones HGV & CIA.

5. Justificación

Las empresas como organización pueden todas describirse como un conjunto de procesos y recursos orientados a la consecución de un objetivo específico, por lo cual, entre más grande sea la empresa, más procesos le componen y a su vez, de estos procesos muchas más actividades surgen para su correcto funcionamiento.

Es aquí donde para una empresa es de gran importancia el conocimiento de su propio funcionamiento a través de una división de procesos globales para cada área de gestión, y de estos mismos desglosar flujogramas de procesos más específicos que proporcionaran una estructura sólida y concisa de las actividades de la empresa y los requerimientos de cada una de ellas, además de conseguir con esto adoptar orden y control en cada proceso con medidas de seguimiento como normas y políticas que serán más fáciles de aplicar si están definidas dentro de la planeación y estructuración de los procesos.

Esta definición y estructuración de procesos que se plantea en el estudio de la administración de empresas puede que no sea implementado en las pequeñas y medianas empresas (PYME), pues por su composición, una PYME puede funcionar muy bien de manera tradicional y autocrática bajo decisiones y órdenes directas de su dueño o gerente. Pero éstas empiezan a tener dificultades y a requerir de esta planeación de procesos cuando empiezan a crecer y a dejar de ser PYME's y contar con más fuerza de trabajo de la que pueda manejar un gerente de manera directa e inmediata.

Estas dificultades empiezan a manifestarse generalmente con más fuerza en la parte de la gestión de los recursos humanos, porque suele ser un área que no se desarrolla como debe ser hasta que la organización no es lo suficientemente grande para que así lo amerite. Por tanto, en una etapa de planeación y desarrollo de procesos de Gestión Humana en organizaciones que empiezan a caracterizarse como grandes empresas, se encuentran carencias de políticas, diseños de cargos, control y monitoreo de responsabilidades, y demás flujos de

procesos como son los de bienestar, desarrollo profesional, compensaciones, selección y contratación, entre otros.

Es por esto que, existen muchos autores hablan de la importancia de la administración de los recursos humanos como un factor de competitividad, en términos de eficiencia, dinamismo y solución de problemas (Chiavenato, 1983). Así mismo se empieza a marcar una diferenciación del recurso humano, denotándolo como un factor que agrega valor a la organización, sus procesos y las salidas que esta genera, dejando atrás la visualización del individuo como fuerza de trabajo únicamente. De modo que, en la administración de empresas la gestión de recursos humanos ha sido un campo de estudio de gran importancia que marca la posibilidad de un buen manejo del personal, aumentar eficiencia productiva, agregar valor y aumentar la competitividad de las empresas, todo a partir de la planeación, estructuración y desarrollo del área de gestión humana denotando una clara definición de procesos, subprocesos y tareas específicas.

Ahora bien, conociendo la estructura de una organización como un sistema, compuesto por entradas, procesos y salidas, se comprende que así mismo debe de funcionar cada una de sus partes y que es indispensable estructurar correctamente los procesos para que así los elementos de entrada se transformen eficientemente en el producto o servicio que ofrece la empresa al mercado. Es aquí donde para el área de gestión humana se tiene definida una estructura por macroprocesos, las cuales se dividen en I) Organización y Planificación del área de gestión humana, II) Incorporación y Adaptación de las personas de la organización, III) Compensación, Bienestar y salud de las personas, IV) Desarrollo del personal V) y Relaciones con el empleado (García, Murillo y González, 2011).

Teniendo como base este modelo de macroprocesos, aquí se tendrá un enfoque preciso en los 3 primeros macroprocesos

- Organización y Planificación del área de gestión humana
- Incorporación y Adaptación de las personas de la organización
- Compensación, Bienestar y salud de las personas

Entendiéndolos como aquellos que son ideales y alcanzables para la empresa en la cual se desarrolla en caso de estudio.

Si una empresa organiza y planifica bien sus procesos de gestión humana, podrá tener conocimientos más precisos de sus requerimientos de personal, definiendo competencias y cantidad de personal en el área que lo requiera y en el momento indicado, que le permitirá contar con la fuerza de trabajo exacta para funcionar correcta y eficientemente, evitando tener sobrecostos por exceso de personal o manos de obra poco calificada, además de permitirle llevar a la administración un seguimiento cuantitativo del personal, que le ayudará a analizar y tomar decisiones a futuro, en épocas de crisis y/o escases en la que sea necesario una reducción de planta. Así mismo como en caso contrario, en vistas de crecimiento, sea imperativo identificar los requerimientos de nuevo personal y una mayor fuerza de trabajo o la mejora de esta mediante oportunidades de desarrollo educativo; todo esto teniendo claridad de los cargos específicos de necesidad gracias al diseño de cargos. Además de la planificación cuantitativa y cualitativa del personal, este macroproceso le permite a una empresa, tener un orden y control del conocimiento y cumplimiento de ámbitos legales que le competan con el estado (García, Murillo y González, 2011).

En cuanto a la Incorporación y adaptación de las personas como macroproceso, le permitirá a la organización tener marcos estructurales de selección, inducción y contratación más concisos y determinantes para la captación de los mejores aspirantes a una vacante, así como también todo su proceso de contratación y socialización con la empresa para que se acople con facilidad, no solo a sus labores de puesto sino también a las políticas, cultura y demás factores del ambiente interno de la empresa. Teniendo como resultado de todo esto, una metodología que incorpora a las personas más capacitadas con un proceso de adaptación que hará que se desenvuelva más rápidamente como un trabajador eficiente que conoce todo lo necesario sobre el lugar en el que trabaja (García, Murillo y González, 2011).

Pasando al tercer macroproceso que trata de la compensación, bienestar y salud de las personas, tiene una gran importancia para una empresa si quiere mantenerse más competitiva en el mercado laboral, pues esto comprende todo lo relacionado con los elementos de motivación, higiene, seguridad y calidad de vida del individuo en su trabajo, lo cual se traduce en bienestar y satisfacción del empleado con la empresa y su puesto laboral, teniendo así una mayor esperanza de fidelidad y permanencia por parte de este hacia la organización (García, Murillo y González, 2011).

Aunque en este trabajo no se abordarán los macroprocesos restantes, se puede aclarar que nos son menos importantes y podrían implementarse a futuro en la medida que la empresa lo requiera, así como cualquier otra mediana empresa que se encuentre con desafíos en la administración del recurso humano como producto de su crecimiento empresarial. Es por esto que referente al cuarto macroproceso mencionado algunos autores recalcan la importancia que tiene el desarrollo del personal en el entorno de constante cambio de la actualidad. García (2008) por ejemplo, recalca el aporte de este macroproceso al crecimiento del empleado como persona y como profesional, que puede beneficiar a la empresa al volverse más adaptable a los cambios y mejor preparada para trabajos futuros dentro de la organización, agregándole valor a esta misma con su desarrollo educativo, mientras que Chiavenato (2002), nos expresa que el crecimiento intelectual del empleado puede ser provechoso para una empresa cuando este se especializa en profesiones afines a su cargo que le permiten a futuro desarrollar tareas más complejas y ser mucho más eficiente.

Finalmente, el quinto macroproceso garantiza las buenas relaciones con el empleado al final de su ciclo de vida en la organización y también durante su estancia en el caso de que el colaborador integre organizaciones sindicales o de representación colectiva. Para el caso del presente estudio, este macroproceso no se tendrá en cuenta debido a que la organización no cuenta con sindicato y no se evidencia interés por el proceso de salida de sus colaboradores desde una perspectiva racional y estructurada.

Es así como una empresa grande o con un prospecto de crecimiento elevado como lo puede ser este caso de estudio con Administraciones HGV & CIA, requiere de una planificación y estructuración desde la observación y definición de tareas y conjuntos de procesos organizados según la actividad de trabajo que permitirán la gestión del talento humano con unas bases organizacionales más sólidas, aplicando conceptos de la organización como un conjunto de procesos, los cuales se componen por entradas, actividad de transformación y salidas, con los cuales la administración tiene claridad de los elementos competentes a la gestión del talento humano que recibe, así como de los distintos procesos que por los cuales deben pasar, teniendo el conocimiento del qué hacer y cómo hacer de las actividades específicas (que corresponden a la actividad de transformación en las características de un proceso), y los resultados que estos deben generar (entregables que permiten evidenciar el trabajo realizado), donde para el caso preciso de Administraciones HGV & CIA con el debido desarrollo por macroprocesos de Organización y Planificación del área de gestión humana, Incorporación y Adaptación de las personas de la organización, y la compensación, Bienestar y salud de las personas podría manejar una gestión del talento humano más organizada y eficiente que ponga solución y ponga fin a sus problemas administrativos con el recurso humano.

Si en administraciones HGV & CIA se logra llevar un buen trabajo en la organización y planificación del área de gestión humana podrá tener bases sólidas, estructuradas en procesos que beneficiaran sus actividades de gestión de del talento humano, comprendiendo el trabajo que debe hacer para mejorar sus condiciones actuales de administración en cuanto al recurso humano se refiere. Así mismo, al comprender aquellos procesos de incorporación y adaptación del personal, la empresa puede evolucionar en sus métodos de incorporación de nuevo personal, teniendo en cuenta procesos mejor estructurados con actividades que pueden no tener aun y que aportarían a la organización mejores oportunidades de contratar a los candidatos mejor calificados, todo bajo parámetros de reclutamiento y selección objetivos y cuantificables. Y con los procesos de compensación, bienestar y salud de las personas la empresa también podrá trabajar en la solución de aquellos

problemas de clima y bienestar empresarial que aquejan a sus empleados, otorgándoles una mejor percepción de su trabajo, del lugar donde lo desempeña y de sus compañeros tanto de los iguales como los administrativos superiores; lo cual de manera coyuntural puede estimular al empleado a trabajar mejor, más motivado y a querer continuar aportando su fuerza y conocimientos a la organización.

Claro está que, aunque todos los demás macroprocesos son métodos que pueden suponer una gran ayuda para toda empresa, para administraciones HGV & CIA es evidente que hay que prescindir de algunos por diversos factores, tenemos estos como los que en primera instancia podrían ser implementados en la organización como una propuesta de cambio y mejoramiento de la administración o gestión del talento humano.

6. Metodología

6.1 Enfoque y Tipo de Estudio

La investigación realizada en este trabajo tiene un enfoque cualitativo, puesto que se basa en la observación y análisis de las características del objeto de estudio (que para el caso es una empresa en la ciudad de Cali), las cuales no pueden ser sometidas a métodos de estudio cuantitativos que se basan en el análisis matemático y estadístico, es decir a través de cifras. Para el caso a tratar se requiere de un análisis de comprensión de un proceso administrativo relacionado con la gestión de los recursos humanos y de cómo se estructuran, para así identificar falencias, fortalezas, oportunidades de mejora con el cambio, entre otros elementos que no dan cabida a una recolección de datos numéricos ni a mediciones. Hernández (2010) dice que el énfasis del enfoque cualitativo no está en medir variables del fenómeno sino en comprenderlo, y es el que comúnmente se utiliza en campos de estudio relacionados con el comportamiento humano, lo que lo hace preciso para la investigación de este caso por su concentración en el área de gestión del talento humano.

Para complementar, la investigación usada en este trabajo está basada en una investigación de tipo exploratoria y descriptiva. La primera es donde se parte de un terreno poco explorado (entendiéndose como la escasez de estudios realizados), pasando por la observación y la formulación de hipótesis que permitieron entablar y estructurar un tema de análisis. Esto basado en cómo lo explican Sánchez y Sarabia (1999) “a partir de una fase de observación de la realidad y de reflexión profunda acerca de ella, la investigación exploratoria procede de generar hipótesis alternativas susceptibles a ser contrastadas en estudios posteriores (...)” (p. 59).

De ahí que, como complemento al tipo de investigación también se usa el tipo de investigación descriptiva como continuidad a los análisis realizados a la información recolectada por el tipo de investigación exploratorio.

La fase de investigación descriptiva, ya con un terreno de estudio claro, se procede a la recolección de datos más precisos para generar con ello análisis

más contundentes que demuestren una realidad más exacta de la empresa de estudio. Para ello se recurre a la entrevista, como primera medida de profundización en la recolección de información asertiva sobre el panorama actual de la organización, teniendo como fuente primaria al gerente de servicios administrativos, persona en nivel jerárquico más alto que reconoce y siente las falencias de la empresa en la administración de personal, expresando la necesidad de un plan de mejoramiento para conformación efectiva y funcional del área.

Seguidamente dentro de la exploración dentro de la organización se solicita información ya organizada en documentos de los cuales puedan contar los administrativos para conocer más a profundidad los trabajos realizados en el campo explorado de G.H.

6.2 Técnica de Recolección de Información:

1. Tipo de Entrevista

Para generar un diagnóstico de las condiciones de administración del recurso humano en Administraciones HGV & CIA se opta por el uso de la entrevista como método de recolección de información, la cual fue aplicada a uno de los más altos cargos dentro de la organización; el gerente administrativo. Para ello se tiene como opción más viable la entrevista de tipo semiestructurada, pues esta consiste en la elaboración previa de un listado de preguntas que sirven como guía para la ejecución de la entrevista y tiene la característica de ser flexible con el cuestionario en su aplicación con el entrevistado, pues parte de este tipo de entrevista consiste en dar paso a nuevas preguntas que puedan surgir improvisadamente durante el transcurso de la entrevista, con el fin de captar una mayor cantidad de información que pueda ser útil para complementar o dar profundidad a lo que se quiere buscar con las preguntas guía. Así se considera la entrevista semiestructurada la mejor herramienta a usar por el amplio espectro que tiene y por lo que proponen Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) “su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los

sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (p.163).

Las preguntas en la entrevista son basadas en la necesidad de adquirir el conocimiento fundamental de la actividad de la empresa, sus características, antecedentes y objetivos, entre otros elementos que puedan brindar información que permitan esclarecer fortalezas y debilidades de la organización específicamente en el área administrativa de gestión del talento humano que es el campo específico de estudio a tratar. Para el desarrollo del trabajo se realizaron dos tipos de entrevista: a) Acercamiento a la empresa (ver anexo 1); b) Problemas de Gestión Humana (ver anexo 2)

Este acercamiento con la empresa a través de la entrevista se logra con ayuda de:

- Gerente administrativo
- Asesor contable

La razón para haber realizado estas entrevistas es que son los administrativos más involucrados y sobre los cuales recaen la mayor parte de las responsabilidades referentes a la gestión del recurso humano y que además cuentan con toda la información en archivos que servirán para el posterior análisis documental.

2. Análisis Documental

Para conocer la empresa de manera más técnica se analizan los documentos formalmente estructurados por la organización que corresponden a la gestión del personal o administración de los recursos humanos. Para el caso de Administraciones HGV & CIA, los documentos proporcionados por la administración son pocos, debido a la condición ya expuesta de tamaño de la organización y la poca sistematización de la información de las actividades realizadas que conducen a la necesidad de organizar y gestionar mejor la

información del proceso. Los documentos proporcionados se ilustran en la siguiente tabla.

Tabla 2. Documentos de Administraciones HGV & CIA

Documento	Información del documento
Trabajo de Pregrado	Este documento es el más grande y completo que pudo brindar la organización para el análisis, pues este es un trabajo del año 2011 en cuya elaboración fue participe el Gerente Administrativo al año 2019. En este documento existe una gran variedad de análisis de la empresa entre los cuales están el panorama de problemáticas y necesidades en la gestión de los recursos humanos que se han presentado hasta el año de elaboración y que mediante las entrevistas se corrobora la prevalencia de la mayoría de dichas problemáticas y necesidades.
Diseños de Cargos	La empresa cuenta con documentos de diseños de cargo para cada uno de los cargos administrativos, los cuales contienen “objetivos, funciones y procedimientos” cada uno con la especificación del nombre de cargo.
Manual de Funciones	Estos son documentos que al igual que los diseños de cargos, la empresa cuenta con cada uno debidamente estructurado para cada cargo incluyendo los operativos. Estos documentos tienen contenido que puede ser de los diseños de cargos, pero con el listado de actividades y responsabilidades diarias del puesto como normalmente se encuentra en un manual de funciones.
Misión y Visión	Esta información está abierta al público por la organización en su página web, donde exponen su razón de ser como empresa y sus objetivos a largo plazo.

Con estos documentos se obtiene un barrido de información técnico estructural de la organización y de su trabajo en la administración de los recursos humanos, así como la distribución de responsabilidades del área en distintos colaboradores de la organización ya que no se tiene definido formalmente un departamento de gestión del talento humano y tampoco sus procesos.

Al contar con esta información se puede generar un diagnóstico de cómo lleva a cabo la organización sus actividades relacionadas a la administración del recurso humano, donde se pueden identificar logros, falencias o dificultades, actividades adicionales requeridas, etc. Y así generar posteriormente una propuesta de mejoramiento que cuente con un diseño de los procesos de organización y planificación, reclutamiento, selección y bienestar; con su respectivo plan de acción para la implementación en la empresa.

6.3 ¿Cómo se diseña un diagrama de procesos?

Un diagrama de procesos o llamado también diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica del flujo o secuencias de actividades rutinarias de un área de trabajo, la cual facilita la comprensión del funcionamiento de los procesos y la visualización de sus etapas (Manene, 2011).

Para su elaboración Battistutti (2006) considera una serie de reglas que permitirán que el producto final cumpla con su objetivo que es la solución de un problema, pues un diagrama de flujo no solo se limita a la secuencia de actividades sino también al cómo es que éstas se direccionan a alcanzar un resultado específico.

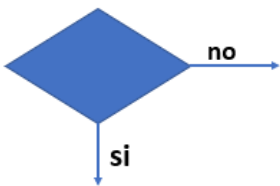
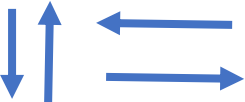
A continuación, se enumeran las reglas de Battistutti (2006) para la elaboración de un diagrama de flujo:

1. Todo diagrama de flujo debe tener un inicio y un fin.
2. Las líneas utilizadas para indicar la dirección del flujo del diagrama deben ser rectas: verticales u horizontales.
3. Todas las líneas utilizadas para indicar la dirección del flujo del diagrama deben estar conectadas. La conexión puede ser a un símbolo que exprese lectura, proceso, decisión, impresión, conexión o fin del diagrama.
4. El diagrama de flujo debe construirse de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
5. Al realizar una tarea compleja, es conveniente poner comentarios que expresen o ayuden a entender lo que hayamos hecho.

6. Si la construcción del diagrama de flujo requiriera más de una hoja, debemos utilizar los conectores adecuados y enumerar las páginas correspondientes.

Como el diagrama de flujo es una representación gráfica hay que tener en cuenta la simbología comúnmente utilizada en su elaboración, y para ello se puede observar la siguiente tabla que expone la función de cada elemento gráfico que puede contener un diagrama de flujo.

Tabla 3 Símbolos utilizados en la construcción de un diagrama de flujo

Representación del símbolo	Explicación del símbolo
	Se utiliza para marcar el inicio y el fin del diagrama de flujo.
	Se utiliza para introducir los datos de entrada. Expresa lectura
	Representa un proceso. En su interior se colocan asignaciones, operaciones aritméticas, cambios de valor de celdas en memoria, etc.
	Se utiliza para representar una decisión. En su interior se almacena una condición, y, dependiendo del resultado, se sigue por una de las ramas o caminos alternativos
	Se utiliza para representar una decisión múltiple
	Se utiliza para representar la impresión de un resultado
	Expresan la dirección del flujo del diagrama
	Expresa conexión dentro de una misma página.

	Representa conexión entre páginas diferentes.
	Se utiliza para expresar un módulo de un problema, subproblema, que hay que resolver antes de continuar con el flujo normal del diagrama

Fuente: Battistutti (2006)

Como parte de los objetivos del trabajo de grado, se espera realizar un diagnóstico de los procesos de gestión humana y a partir de esta información, proponer el diagrama de proceso ideal para cada uno de los subprocesos de gestión humana analizados.

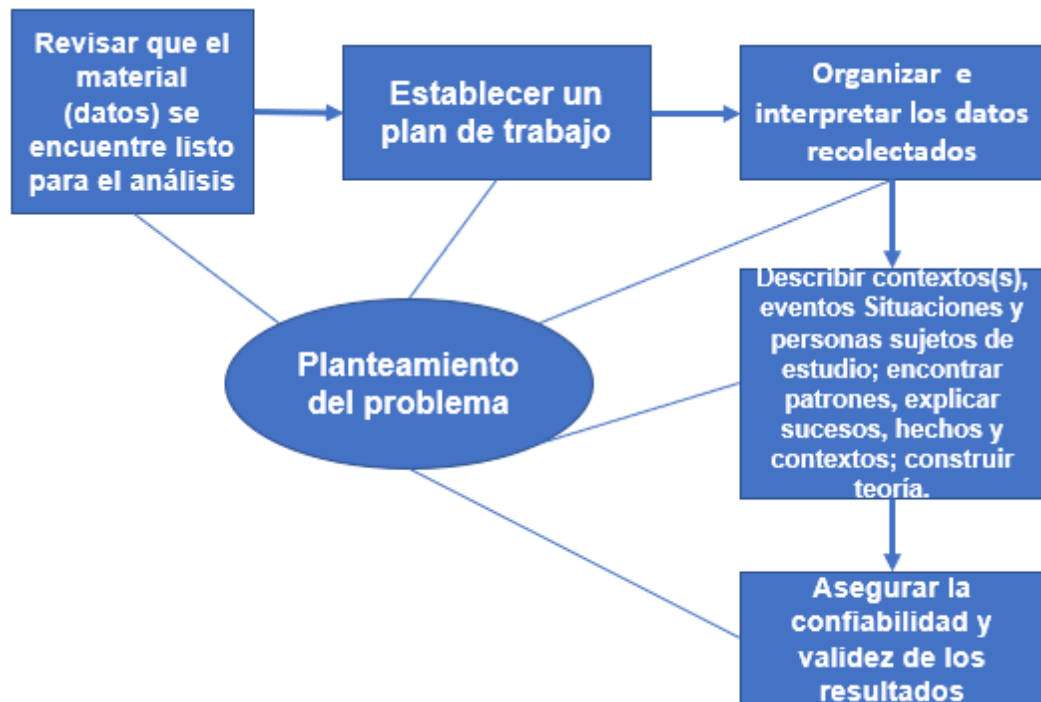
6.4 Técnicas de Análisis de la Información

El análisis de la información se basa en el tipo de datos obtenidos en la fase de recolección de información, como sugiere Hernández (2010) si los datos obtenidos son de tipo cuantitativo, estos deben tener un análisis de tipo cuantitativo, mientras que, si los datos son de tipo cualitativo, el análisis de los datos debe ser de tipo cualitativo, siendo este último el caso preciso del estudio realizado en el presente trabajo.

El análisis cualitativo de datos se basa principalmente en el orden de la información recolectada, donde el analista debe categorizar, organizar y archivar la información de manera que se facilite su identificación y búsqueda de acuerdo con el tema que requiera consultar y así mismo relacionar datos de iguales o similares características, codificándolos de modo que ya puedan estar listos para ser interpretados y estudiados a profundidad en cada tipo de tema definido, lo que deja un estudio ordenado de la información que permite la construcción de un marco teórico y descripción del caso de estudio bien estructurado.

El procedimiento de análisis cualitativo de datos estructurado para este caso de estudio se ve ilustrado en la figura 1.

Figura 1. Proceso de análisis cualitativo de datos



Fuente: Adaptado de Hernández (2010).

El primer apartado en el proceso del análisis cualitativo de datos es la revisión del material, con el objetivo de tener los datos recolectados en orden y listos para su uso, tanto los obtenidos de archivos digitales como los de recolección escrita a mano (escritos o notas en papel).

El segundo paso es establecer un plan de trabajo, lo que se puede ver como la estrategia a seguir en toda la actividad de análisis de los datos. Esto ayuda establecer unas reglas o pautas a seguir para que este tipo de investigación tan flexible mantenga un foco de estudio. El plan en este caso de estudio se constituye principalmente de: I) Revisión de la información recolectada, II) Organizar y analizar la información recolectada y III) estructurar preguntas de validación de datos en los que puedan surgir dudas (para nuevas entrevistas o consultas rápidas con el personal del objeto de estudio). Para este caso se aplicarán entrevistas que permitan describir los procesos de gestión humana.

Seguidamente organización de los datos en este caso en una división estructurada por temas. En este caso en particular se efectúa de acuerdo con

los temas definidos para el estudio que parten de los procesos de gestión humana.

En la cuarta etapa del proceso se puede resumir como la evaluación dada después de la interpretación de los datos, sacando conclusiones y desarrollando un panorama de la problemática investigada y su desarrollo en el campo de estudio y la historia de este, de modo que se puede llegar a si mismo a la deducción de la fuente del problema. En este caso se concluirá de acuerdo a los resultados del diagnóstico y la propuesta de mejoramiento de cada uno de los procesos de gestión humana.

Para finalizar, se asegura la confiabilidad de los datos exponiendo al usuario las conclusiones obtenidas de la distinta información recolectada con las entrevistas. En otras palabras, es una retroalimentación entre el investigador y el usuario fuente de información dentro del caso de estudio. Que aterrizado al caso se ve como el constante contacto con el Gerente Administrativo de la empresa quien además es a quien se le otorgará los resultados obtenidos.

7. Marco Referencial

7.1 Marco Teórico

7.1.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de empresas se constituye principalmente por la gestión de los recursos de una organización para hacerla lo más eficiente y productiva posible, cumpliendo con unas metas y objetivos planteados, lo cual se puede traducir a los 5 conceptos básicos que define la teoría clásica de la Administración, que son: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol 1916). Posteriormente, un aporte a la definición y conceptualización de la administración que con el tiempo otros investigadores fueron enriqueciendo con nuevas teorías es el brindado por Mayo (1930) con el “Enfoque Humanístico” y los estudios de la administración de empresas en el ámbito de las relaciones humanas.

Desde esta perspectiva teórica, Chiavenato, Villamizar y Aparicio (1983) describen a las empresas como sistemas abiertos, los cuales se componen de personas (que aportan conocimientos, habilidades y experiencia) y procesos, correlacionándolos con el modo de funcionamiento de los sistemas biológicos como los sistemas abiertos de la naturaleza.

En este punto, con la nueva visión que se tiene de una organización en sí como un sistema abierto, que por ende interactúa con el medio que le rodea (elementos del exterior de la organización) y su composición estructural se basa en procesos, se tiene un enfoque renovado en la Administración de Recursos Humanos, que da lugar no solo a un modelo de división de actividades en conjuntos de procesos, sino también de cambio a una administración más humanista y consiente del valor de las personas que trabajan en una empresa, cambiándoles su fachada como un “recurso”, a la de un ser integro con cualidades que aportan valor. Lo que marca un nuevo cambio en la forma de gerenciar el recurso humano, de modo tal que la importancia o relevancia creciente por las cualidades y competencias del personal dan paso a una nueva transformación a la administración de los recursos humanos, pasando a ser llamada “gestión del talento humano”, esto

como resultado de un principio que se basa en el valor del aprendizaje y que Zabaleta (2011) denomina como el supuesto en el cual las capacidades humanas y el talento son construcciones moldeables y el individuo puede desarrollarlas o potenciarlas en beneficio propio y de su entorno, que además Tejada (2011) por su parte explica que, desde la perspectiva de la gerencia la gestión del talento se basa en la legitimización del potencial humano en relación con los procesos productivos eficientes y eficaces; añadiendo que, desde la gerencia las organizaciones a partir de esto deben desempeñar un nuevo papel en cual adquiera conocimientos que le permitan detectar, apoyar e impulsar el talento de los empleados además del suyo propio.

7.1.2 Gestión de Procesos

A comienzos del nuevo milenio siguen apareciendo avances en el estudio de la administración de empresas basado en la visualización de las organizaciones como sistemas compuestas por procesos que funcionan como engranajes, interconectados, que en conjunto trabajan para dar puesta en marcha al sistema completo, lo que define Álvarez (2012) como “Conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados”, secuencia ilustrada en la siguiente figura.

Figura 2. Definición de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Esta definición de los procesos también se le puede ver reafirmada dentro de las normas ISO 9000 de 2015, que de los procesos como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”.

Esto da como resultado que autores tomen como punto de partida la investigación en la productividad empresarial a partir del desarrollo y mejoramiento de los procesos, como propone por ejemplo Carrasco (2005) que explica la visualización de los procesos como “una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio” (p.11) Y también hace énfasis en que nos ayuda a observar los procesos más allá que solo como un conjunto de actividades, sino como un elemento de entendimiento globalizado de las atareas que realizamos, dando como ejemplo ilustrativo que el hecho de si “estamos construyendo una casa” tenemos una visión más amplia que “pegando ladrillos” (Carrasco, 2005).

Siguiendo por esta misma línea de ideas, se puede empezar a hablar de los procesos como un modelo de gestión denominado “gestión de procesos”, en el cual se puede evidenciar una forma de mejorar la administración de un sistema a través de la individualización y de los procesos, un hecho al cual alude Maldonado (2011) describiendo la gestión de procesos como un “proceso de optimización de procesos” dado por su objetivo de mejorar el desempeño de una organización por medio de la optimización de sus procesos de forma continua.

7.1.3 El capital humano de las empresas

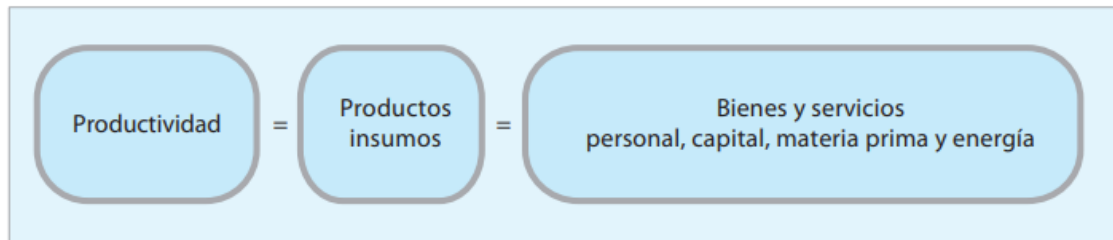
Continuando con las teorías de la administración y gestión del recurso humano nos encontramos con la implementación del término “capital humano” que según Werther & Davis (2008) fue usado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992.

Se expresa que el capital humano está ligado a la productividad de la organización, pues este como recurso de trabajo que aporta unos conocimientos y habilidades puede influir en que el producto final del servicio que ofrece una empresa pueda ser mejor o peor.

Una vez entendido el concepto de capital humano y su relación con la productividad de la empresa (ver figura 3), se determina que la administración

del capital humano puede ayudar a mejorar la productividad de las organizaciones aportándoles un recurso humano más eficiente mediante la identificación de objetivos que deben estar trasados en función de las metas de la organización y también apoyados indirectamente en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los empleados.

Figura 3 Productividad definida como relación entre insumos y productos



Fuente: Werther & Davis (2008)

Conociendo la importancia de la fuerza de trabajo en la productividad Werther & Davis (2008) continúan explicando que en la administración del recurso humano hay que entender que toda organización es un sistema y que como sistemas estos se componen de múltiples actividades y procesos que se relacionan entre sí, y en la administración de los recursos humanos se puede observar como un subsistema que se relaciona con los demás que componen a la organización así como también de sus desafíos del entorno. Y este subsistema debe tener trazadas una serie de normas y objetivos que evidencien su aporte al funcionamiento del sistema en general; para lo cual también se define que es indispensable que dentro de sus procesos haya métodos de medición y control de las distintas actividades del capital humano que puedan dejar evidencia de que tan bien están funcionando las actividades y el personal que las realiza.

Figura 4 Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas



Fuente: Werther & Davis (2008)

Dentro de este mismo modelo de la administración del capital humano también se toma en cuenta la del concepto fundamental de la composición de un proceso individual (similar al observado en la gestión por procesos, figura 2), el cual se rige por el requerimiento de unos insumos para transformarlos y convertirlos en un producto, contando con un método de control llamado retroalimentación que otorga información de si el proceso se está efectuando bien o si está presentando fallas. Werther & Davis (2008) presentan en los insumos a los desafíos y los recursos humanos diferenciados por su educación y habilidades; en el proceso de transformación a las actividades de administración de los recursos humanos, reclutamiento, capacidad y demás

actividades; y en el producto terminado a las aportaciones de los recursos humanos como los trabajadores capacitados y motivados.

Figura 5 Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema



Fuente: Werther & Davis (2008)

Retomando lo observado en la figura 4 “Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas”, en este modelo se comprende una estructura conformada por los siguientes subsistemas que a su vez están conformados por las distintas actividades de la administración del capital humano:

- **Fundamentos y desafíos:** Los desafíos de la administración del capital humano se basan en contribuir en la eficiencia y eficacia de la organización, manteniendo un compromiso ético y socialmente responsable. Estos desafíos también abarcan los otorgados por la actividad económica, el incremento de la competencia, la presión de influencias externas, entre otros más. Para ello se requiere que la administración del capital se organice de forma tal que pueda apoyar adecuadamente a la gerencia a alcanzar metas.
- **Preparación y selección:** En este subsistema se toma en cuenta el valor de la información, recalcando la importancia de tener un “sistema de información sobre recursos humanos”, el cual le permite a los

especialistas en de la administración del capital humano conocer a fondo los puestos de trabajo y así identificar necesidades, problemas y oportunidades de mejora para incrementar la productividad de cada puesto en la empresa, así como también de tener estimaciones de necesidades de recursos humanos a futuro que servirán como asesoría a la gerencia para procesos de selección de personal.

- **Desarrollo y evaluación:** Con un nuevo personal contratado se requiere una inducción de este a la empresa y a su puesto de trabajo para que conozca políticas y procedimientos de la organización; y con un diagnostico posterior en su puesto de trabajo se identifica si hay necesidad de una capacitación. En este subsistema también se observa la calificación del desempeño del personal mediante evaluaciones periódicas con las cuales la empresa puede dar retroalimentación a sus empleados sobre su desempeño y saber si hay acciones que corregir. También se aprovecha de la base de información para dar sugerencias ocupar vacantes mediante promociones internas en vez de hacer contrataciones externas.
- **Compensación y protección:** Las compensaciones son un elemento fundamental para mantener y motivar al empleado, es por ello por lo que se deben proporcionar sueldos y salarios justos en retribución de la productividad de los empleados. Si existiese una baja compensación podría dar lugar a deserción y altas tasas de rotación de personal; y con un nivel demasiado alto de compensación la organización puede perder capacidad competitiva. Adicional a ello, la empresa debe mantener a su personal seguro, protegiéndolo de riesgos laborales mediante programas de salud y seguridad.
- **Relación con el personal y Evaluación:** Como la motivación no solo se encuentra en aplicar un pago justo, aquí se habla de mantener motivado al empleado, manteniendo unos buenos mecanismos de comunicación éste. Al presentarse problemas individuales o interpersonales se puede recurrir a la implementación de medidas sancionatorias o de asesoría de acuerdo la gravedad del caso. En cuanto a la evaluación, se involucra al

departamento que se encarga de la administración del personal para que este también sea evaluado, y así medir éxitos e identificar errores, todo con el fin de proporcionar mejores formas de otorgar valor a la organización.

7.1.4 Los Macroprocesos De Gestión Humana

Avanzando más en la evolución de las teorías de la administración y la gestión, se abren paso otros conceptos que también se apropian de los aportes a la investigación del mejoramiento de la gestión a través del mejoramiento de los procesos, como el que describe García, Murillo y González (2011) en los macroprocesos de la Gestión del Talento Humano. Siendo este un importante aporte teórico que comprende la estructuración del área de gestión de humana a partir de la premisa de la conformación de procesos que agrupados por la similitud de sus objetivos conforman procesos más grandes denominados “macroprocesos” (ver figura 3), un elemento que puede ser de mucha ayuda para la conformación o mejora del área en cuestión, dando un entendimiento global y seccionado de cómo deber ser el funcionamiento del departamento apoyado por herramientas que soportan orden y control a las actividades como lo son los flujogramas de procesos, formatos de indispensabilidad para cargos (ejemplo los de selección de personal, evaluación de desempeño, descripción de cargos, etc.) y esquemas para generación y elaboración de manuales de funciones, políticas de la empresa y definición de prácticas de bienestar reflejados en incentivos y beneficios. Todo esto apoyado en aportes de otros autores que han hecho investigación en la gestión de los recursos humanos como Rodríguez (2002), Chiavenato, Villamizar y Aparicio (1983) y la misma García (2008), entre otras muchas referencias.

Figura 6. Los Macroproceso de Gestión Humana



Fuente: García, Murillo y González (2011)

El primer macroproceso de gestión del talento humano es denominado “Organización y Planificación del Área de Gestión Humana” (García, 2010) es la fase de preparación y como lo indica su nombre, de organización del área para que esta funcione correctamente y que sus actividades marchen armónica y eficazmente. Comprende la necesidad de mejoramiento del desempeño de las personas, la cantidad y tipo de personas requeridas (por conocimientos, estudios y habilidades), las políticas de la empresa y las normas legales sobre las que se deben mover las actividades que le componen.

Este macroproceso está compuesto por los procesos de I) Planeación Estratégica, II) Políticas del Área, III) Análisis y Diseño de Cargos IV) y Marco Legal, siendo este último más que como un proceso es una referencia a la normativa legal que cubre a las actividades de gestión humana (García, 2010). El flujo de entradas y salidas de este proceso se presenta en la figura 2.

La figura 4 muestra el flujo de entradas y salidas que hacen parte del primer macroproceso.

Figura 7. Procesos de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana



Fuente: García, Murillo y González (2011)

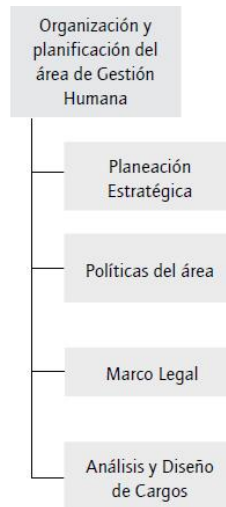
Planeación Estratégica: Este proceso se refiere a la orientación que se le debe dar a la secuencia de actividades del área, para que estén se ejecuten de manera coordinada y con el conocimiento de los requerimientos precisos de cantidad de personal y tiempos de consumo de dichas actividades.

Políticas del Área: Consiste en el establecimiento de una política general que da lineamientos y enfoques a los criterios de acción de las directrices de la organización además de orientar al cumplimiento de sus objetivos.

Análisis y Diseño de Cargos: Este proceso se divide en dos fases, una que es el *análisis del cargo*, la cual consiste en la descripción de los puestos de trabajo, dejando claro cuáles son sus deberes, responsabilidad y todas las actividades que le comprometen en su función. La otra es el *diseño del cargo*, que consiste en la descripción del perfil que se requiere para tomar el cargo y así cumpla con las exigencias del puesto. García Murillo y González (2011) especifican que al final ambas fases de este proceso se ven reflejados en lo que se conoce como “manual de funciones”.

A continuación se presenta el proceso específico de Organización, Planificación del Área de Gestión Humana (Ver figura 5):

Figura 8. Organización, Planificación del Área de Gestión Humana

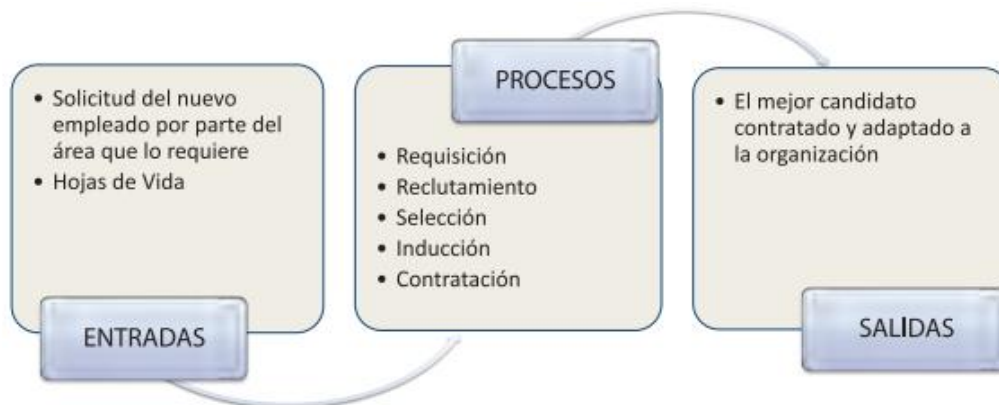


Fuente: García, Murillo y González (2011)

El segundo macroproceso es la Incorporación y Adaptación de las personas a la organización, el cual consiste en la captación del mejor personal que pueda ofrecer el mercado laboral o, en otras palabras, conseguir a las personas con las mejores habilidades y características para el puesto de trabajo, además de la búsqueda de la adaptación completa del nuevo integrante a sus funciones y las costumbres y cultura de la organización.

A este macroproceso lo conforman los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y la socialización e inducción.

Figura 9. Procesos de Incorporación y Adaptación de las personas a la organización



Fuente: García, Murillo y González (2011)

Requisición y reclutamiento: García (2008) establece que “la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar ese vacante dentro de una organización”. Con esto tenemos que el término “requisición” se refiere a la actividad previa al reclutamiento, y que consiste en la descripción de un cargo requerido en un área de trabajo y el perfil que deben cumplir los candidatos. Mientras que el “reclutamiento” se refiere a la forma en que se captan a los candidatos potenciales que cuenten con los requerimientos mínimos del puesto. Para el proceso de reclutamiento existen dos fuentes, la externa y la interna. El reclutamiento interno consiste en seleccionar candidatos del interior de la organización, lo cual les da la oportunidad a los empleados a subir escalafones en la organización o pasar ascender a puestos más desafiantes y posiblemente de mejores condiciones salariales o de trabajo más motivantes. Mientras que el reclutamiento externo es el que se conoce por la búsqueda las mejores personas que pueda captar del mercado laboral, es decir, conseguir candidatos de fuera de la organización.

Selección: El proceso de selección trata sobre las actividades por las que pasa un candidato para ser elegido (como lo pueden ser pruebas psicotécnicas, estudio de hojas de vida, entrevistas, etc.), teniendo en cuenta que la organización busca a la persona más apta y capacidad para el puesto, lo que García (2008) describe como escoger al candidato que más se adecue al cargo, en pro de la efectividad y desempeño de la organización.

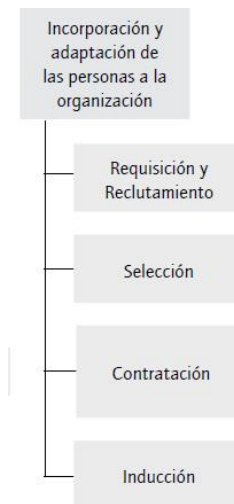
García (2010) recalca que este es un proceso que inicia cuando un candidato postula su hoja de vida, y culmina cuando se toma la decisión de contratarlo.

Contratación: El código sustantivo del trabajo define el contrato individual de trabajo como “... aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”. García Murillo y González (2011) definen sus tipos, determinados por duración, forma o aplicaciones específicas como por ejemplo aquellos que son por obra, por práctica, por formación, entre otros.

Recopilando los procesos anteriores, este es el que culmina con todas las actividades de selección, cuando ya se ha tomado la decisión de proceder a contratar a un candidato y vincularlo formalmente a la organización.

Socialización e inducción de personal: Este proceso consiste en la integración efectiva y rápida del nuevo personal a la organización, que le permita conocer la empresa, su cultura, costumbres, normas, políticas, grupos de trabajo y todo lo de su entorno de trabajo para que así se desenvuelva en sus actividades con naturalidad oportunamente.

Figura 10. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización



Fuente: García, Murillo y González (2011)

El Tercer macroproceso es compensación, bienestar y salud de las personas, el cual se refiere a la estructura de un sistema que otorgue compensaciones a los empleados por su desempeño y que dichas compensaciones brinden motivación y satisfacción de sus necesidades más evidentes. Esto lo que busca es que el empleado se sienta a gusto en su lugar de trabajo y reafirme su sostenibilidad y permanencia dentro de la organización. Las compensaciones no solo pueden ser de tipo económico sino también de afectación integral, reconocimiento del trabajador como persona.

Este macroproceso comprende los procesos de Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, y Calidad de Vida Laboral.

Figura 11. Procesos de compensación, bienestar y salud de las personas



Fuente: García, Murillo y González (2011)

Compensación y Estructura Salarial: Este es un proceso que se basa en la remuneración por servicio de los trabajadores de la organización. Esta remuneración puede darse como una compensación financiera o no financiera como lo describen García, Murillo y González (2011). La compensación financiera puede ser directa, la cual comprende los beneficios económicos de ley como el salario, las primas, las comisiones y las vacaciones; o también puede ser indirecta que se ve reflejada en aquellos pagos por fuera de los derechos de ley como las propinas, vacaciones extralegales, horas extras, etc. Mientras que la compensación no financiera se compone de aquellos reconocimientos no monetarios que se le otorga al empleado y que le pueden ayudar a mantenerse en la organización, como por ejemplo las promociones laborales, calidad de vida en el trabajo, estabilidad laboral, entre otros. A continuación se presenta la tabla 2 donde se resumen los tipos de compensación:

Tabla 4. Tipos de Compensación

Compensaciones organizacionales		
Financieras		No financieras
Directas	Indirectas	
Comisiones, bonificaciones, salario directo	Vacaciones	Oportunidades de trabajo reconocimiento y autoestima. Seguridad en el empleo. Calidad de vida en el trabajo. Orgullo de la empresa y del trabajo. Promociones, libertad y autonomía en el trabajo.
	Primas	
	Propinas	
	Horas extras	
	Primas por salario	
	Adicionales	
	Efectos financieros de los beneficios concebidos	

Fuente: García, Murillo y González (2011)

Incentivos y beneficios: Este es proceso con el cual las empresas buscan mantener la fidelidad de sus empleados con la organización, por medio de reconocimientos al buen desempeño que los motiven a quedarse y a su vez a trabajar mejor. Este proceso hace parte del sistema de recompensas y sanciones, ubicándose en el primer componente que tiene por objetivo premiar a los empleados por su trabajo sobresaliente o por la consecución de metas u objetivos (según como lo plantee la organización).

Los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, para lo cual la empresa podrá disponer de acuerdo con su capacidad, la cantidad de remuneración económica a otorgar si opta por los monetarios (ejemplo incrementos salariales en montos fijos por objetivos o porcentuales por puesto de trabajo), y de igual modo cuenta con un sin límites de posibilidades para dar reconocimientos no monetarios que exalten o generen orgullo al empleado por seguir en la organización (ejemplo son el empleado del mes, medallas de reconocimiento, aniversarios, etc.).

Higiene y seguridad industrial: Tiene como objetivo la preservación de la salud de los empleados, puesto que en todo lugar de trabajo existe posibilidad de adquirir una enfermedad laboral o ser objeto de accidentes, que al final para la organización se pueden traducir en gastos económicos por indemnización de

estos sucesos, además de los perjuicios físicos y/o psicológicos en los que puede incurrir el afectado. Por ello la importancia de este proceso en una organización, es mantener condiciones óptimas de seguridad en los puestos de trabajo, y elementos de seguridad para las actividades que lo requieran. Cabe recalcar que éste es un proceso de implementación exigida por el Estado colombiano en el Ministerio de Trabajo desde el año 2014.

Calidad de vida laboral: En este proceso se incluyen todos los aspectos del entorno de trabajo del empleado que promuevan su satisfacción física, psicológica y social de la persona en su puesto laboral. Esto se considera bajo la premisa de que la condición emocional del trabajador puede afectar a su desempeño, tanto positiva como negativamente de acuerdo con su nivel de bienestar.

Figura 12. Compensación, bienestar y salud de las personas



Fuente: García, Murillo y González (2011)

El macroproceso de Desarrollo del personal consiste en la conservación de la información de la organización, además de preservar y mejorar el desempeño de los empleados, promoviendo el desarrollo tanto personal como profesional, que en conjunto formarían un crecimiento integral del individuo.

Figura 13. Procesos de Desarrollo del personal



Fuente: García, Murillo y González (2011)

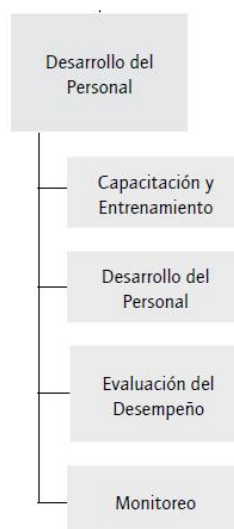
Capacitación y entrenamiento: Con este proceso lo que se busca es preservar el talento humano, manteniendo las habilidades de los empleados y mejorándolas continuamente aprendiendo nuevos conceptos, técnicas y conocimientos. Esto provee a la organización de fuerza de trabajo constantemente actualizada en información y métodos que les permitan realizar su trabajo siempre con la mayor eficiencia. Se entiende por separado que, la capacitación es el proceso de aprendizaje que debe realizar el empleado, mientras que el entrenamiento se refiere a la mejora de las cualidades físicas, la destreza y habilidades de la persona.

Desarrollo del personal: Este proceso comprende el desarrollo del personal como profesionales y el plan carrera, esto como la necesidad de las empresas por mantener su capital humano e incrementar su valor a través del desarrollo profesional, lo cual otorgará oportunidad a los empleados de crecer en sus estudios y de aspirar a nuevos cargos dentro de la organización donde pueda ser más útil con sus nuevos estudios y a su vez aportar a la competitividad de la empresa.

Evaluación del desempeño: Como su nombre lo indica, este proceso se basa en las actividades que una organización debe implementar para evaluar el desempeño del personal. Este proceso se ve regido por unas normas y medidas de evaluación que sirven como directrices de objetividad crítica y que varían de acuerdo con el puesto de trabajo que se evalúa. Cabe recalcar que, aunque este proceso proviene del campo militar (surge en la milicia estadounidense) tal como lo indican García, Murillo y González (2011), en el área administrativa no se basa únicamente en la medición del desempeño del empleado en su trabajo, sino también del empleado en su grupo de trabajo, es decir, se toman en cuenta también formas de medir el manejo de las relaciones interpersonales en el puesto laboral.

Monitoreo: El proceso de monitoreo consiste en llevar un control de las actividades de los empleados, manteniendo el rumbo fijo a la ejecución de la planeación y a la consecución de los objetivos de la organización. El monitoreo puede llevarse a cabo de acuerdo con lo que designe necesario la gerencia, siendo riguroso y estricto o siendo flexible dando confianza a los empleados, teniendo en cuenta que la primera opción se basa en los postulados de Douglas McGregor de la teoría X donde no se le puede brindar confianza al trabajador, mientras que la segunda opción es más direccionada a la teoría Y donde se considera mejor darle más libertad al empleado.

Figura 14. Desarrollo del personal



Fuente: García, Murillo y González (2011)

El ultimo macroproceso corresponde a las relaciones que se tienen con los empleados, teniendo en cuenta que estos pueden llegar a reunirse como colectivos o más organizadamente como sindicatos y ejercer presiones con argumentos de legales a los directivos cuando tengan la necesidad de una solicitud o petición para abrir una negociación.

Adicionalmente este macroproceso también incorpora la metodología concerniente a la negociación y terminación de un contrato o ruptura laboral. Como los procesos que se hablan en este punto aun no son de una necesidad latente en la empresa de estudio, no se profundiza más en su descripción teórica.

7.2 Marco Contextual.

Misión

Brindar soluciones óptimas a los problemas administrativos de nuestros clientes de Propiedad Horizontal en el sector de Cali, que contribuyan a mejorar la calidad, la convivencia y el bienestar familiar de los mismos, a través del trabajo y la formación integral y continua de nuestros empleados, guiados por valores como la transparencia, la honestidad, el respeto y la humildad.

Visión

Para el 2019 queremos ser la empresa más reconocida en el Valle del Cauca por su excelente labor en la Administración integral de la Propiedad Horizontal, impulsados por la implementación de normas ISO, tecnología y el buen desempeño de nuestros colaboradores, motivados gracias a una completa gestión del talento humano.

Historia

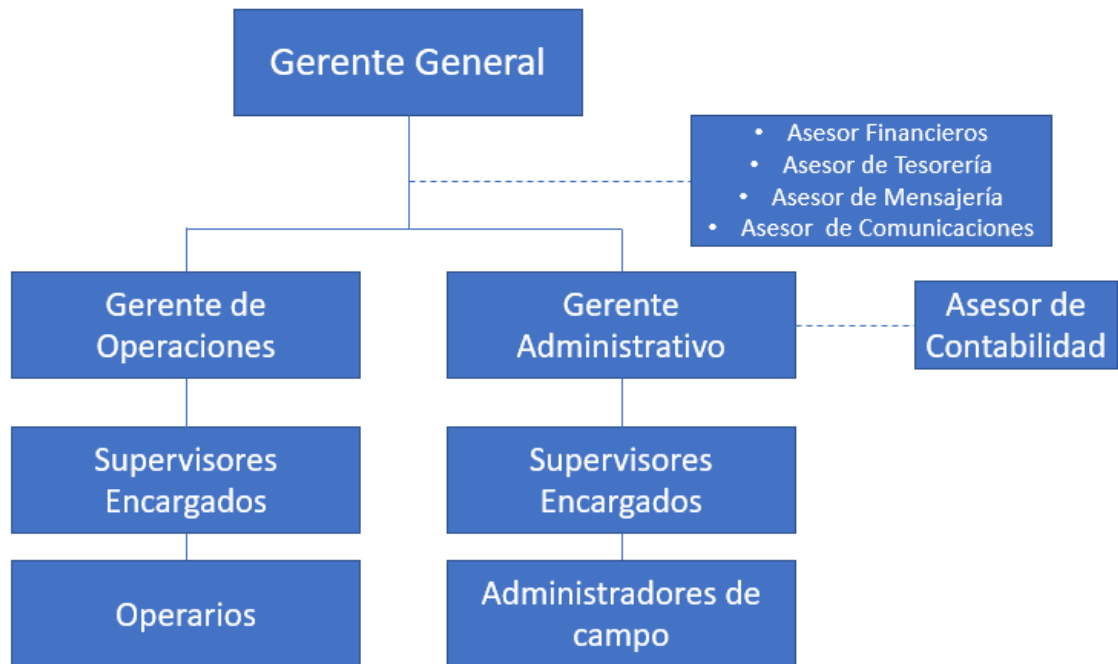
Administraciones HGV & CIA es una empresa familiar que para el 2019 con más de 25 años de actividad se ha mantenido bajo la dirección de su fundador como gerente general, el cual con el pasar de los años logró obtener el apoyo profesional en la administración de operaciones de la organización por parte de su primer hijo graduado de la universidad como ingeniero industrial. Este aporte de conocimiento por parte de este miembro de la familia trae cambios de mejoramiento de la productividad al mejorar aspectos de tipo ejecutivo, es decir de las actividades de servicio de campo que se ofrecen al mercado (aseo, vigilancia, etc.), todo esto 14 años después de su fundación. Poco después vendría otro apoyo, pero más del tipo administrativo, encaminado más a los servicios contables, financieros y de manejo del personal en oficina. Esto como resultado del ingreso de un miembro más de la familia al negocio como una cabeza más al lado de la dirección; hablando por supuesto de otro de los hijos del gerente y fundador, el cual trajo competencias como profesional en administración de empresas.

Hasta este punto la organización había tenido un crecimiento elevado, el cual se refleja en el tamaño de su nómina, que hasta el momento se seguía manejando de manera tradicional y todas las tareas de manejo del personal se seguían dando como una tarea compartida entre distintas personas de la administración.

Para el 2019 Administraciones HGV & CIA tiene una división administrativa que comprende (ver figura 15):

- Gerente General como cabeza de la organización.
- Gerente de Operaciones como administrador en jefe de los servicios operativos.
- Gerente Administrativo como el administrador en jefe de los servicios administrativos.
- Asesores financieros y de tesorería que brindan apoyo en la administración de movimiento del dinero.
- Asesores de mensajería y comunicaciones que igualmente brindan apoyo a los administrativos.
- Asesor de contabilidad que brinda soporte al Gerente Administrativo.
- Supervisores encargados.

Figura 15. Organigrama Administraciones HGV & CIA



Fuente: elaboración propia con base en información del Gerente Administrativo.

Como se evidencia en la figura 12 el organigrama de Administraciones HGV & CIA cuenta con una departamentalización bastante simple, donde los procesos financieros, contables y de comunicación son tomados como procesos de asesoría más que como un departamento independiente y estructurado. Además, es claro que no cuenta aún con una estructuración de un departamento de gestión humana o en su defecto la división de un área asesora de apoyo en administración de recursos humanos como un primer paso al desarrollo de gestión en este campo administrativo. Por ende, las tareas de gestión del personal se encuentran repartidas entre el gerente administrativo y un asesor de contabilidad sin tener procesos bien estructurados y debidamente documentados.

8. Resultados

8.1 Diagnóstico de los procesos de planificación, reclutamiento, selección, bienestar en la empresa Administraciones HGV & CIA

Antes de empezar con el análisis de los procesos de gestión de los recursos humanos de esta empresa, se procede a aclarar el énfasis que se tiene como modelos de mejoramiento, la “gestión por macroprocesos”, es por ello que se partirá de un estudio estructurado y simplificado por los distintos procesos abordados sobre este modelo que se puedan o no identificar dentro de la organización.

8.1.1 Análisis desde el macroproceso de Organización y Planificación del área de gestión humana.

Planificación Estratégica: La organización de este caso de estudio no cuenta con una planeación previa concerniente a la estructuración del área gestión humana, pues por su historia y tamaño, ha sobrellevado las responsabilidades de este campo de forma empírica y cargadas en su mayor parte por los conocimientos administrativos de su gerente administrativo, y en anteriores tiempos a éste, a cargo del gerente general.

Por otra parte, la administración ha visualizado la necesidad emergente de la conformación del área en específico, pues las actividades de esta gestión se han ido convirtiendo en una carga cada vez mayor para sus responsables. Quedando claro así, que Administraciones HGV & CIA no ha determinado una planeación del área de gestión humana ni ninguno de sus componentes como lo pueden ser la definición de objetivos y de las necesidades del departamento, la estructuración de los nuevos puestos de trabajo requeridos y el diseño de planes de acción, entre otros.

Para concluir, el diagnóstico para lo que es la planificación estratégica de la gestión del talento humano en Administraciones HGV & CIA, es que es escasa, aunque no nula, pues se aprecian algunas actividades con formatos que pueden ser útiles para procesos bien estructurados con un plan de mejora.

Políticas del área: De igual manera que con la planeación estratégica, el diagnóstico es negativo puesto que esta organización para sus actividades de gestión humana no ha definido aún políticas gerencialmente que puedan servir como marcos referenciales a sus actividades para la consecución de sus objetivos, pero tienen un par de pautas dadas por costumbre, para los procesos de reclutamiento y selección de personal, que pueden establecerse como políticas si se les ordena y constituye correctamente.

Análisis y diseño de cargos: Este proceso tiene evidencia de haber sido practicado en la empresa en los cargos ya existentes, pero su metodología y estructuración de como se hizo no tiene un registro físico que pudiese servir para su ejecución continuada en el nuevo modelo de gestión del talento humano a desarrollar. De la observación de esto se obtienen las siguientes conclusiones del proceso en la empresa:

- Parten de unas competencias generales de acuerdo con el servicio esperado. Sin embargo, son muy generales, hay que especificarlas y actualizarlas.
- No hay una descripción del cargo detallada y actualizada para los operarios.
- No hay un formato estandarizado del cargo.
- No hay un objetivo claro de cada cargo en la organización, así mismo, la importancia y su aporte a la organización.

Aunque, por otra parte, la previa actividad de la empresa realizada en los puestos existentes puede ser una base para el análisis y diseño de cargos, para generar especificaciones de nuevos cargos, así como su respectivo manual de funciones.

8.1.2 Análisis desde el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización.

Selección de Personal:

El proceso de selección de personal de Administraciones HGV & CIA se realiza de manera tradicional como el resto de los procesos de gestión humana e

igualmente está encargado de ello el gerente administrativo con el apoyo de un asistente contable que hace las veces de gestor de recursos humanos.

Este proceso tiene sus falencias desde su actividad previa, que es la “requisición y reclutamiento”, la cual está completamente sesgada por la costumbre tradicionalista de la organización a la preferencia por personal interno y de sus allegados. Esto último podría verse como una política no escrita de la empresa para el proceso de selección y contratación, pero los administrativos tienen las puertas cerradas a la recepción de hojas de vida externas, es decir, no buscan aspirantes del resto del mercado laboral, y no hay lugar a si quiera para una decisión entre un aspirante externo uno del cirulo social interno, porque siempre van a ser todos de estos últimos.

Después de aclarar las falencias en el proceso de reclutamiento, en selección de personal también existen actividades que le hace falta poner en práctica a la organización para llevar a cabo una buena elección para una nueva contratación.

Desde el modelo de los macroprocesos se definen 6 actividades primordiales para el proceso de selección:

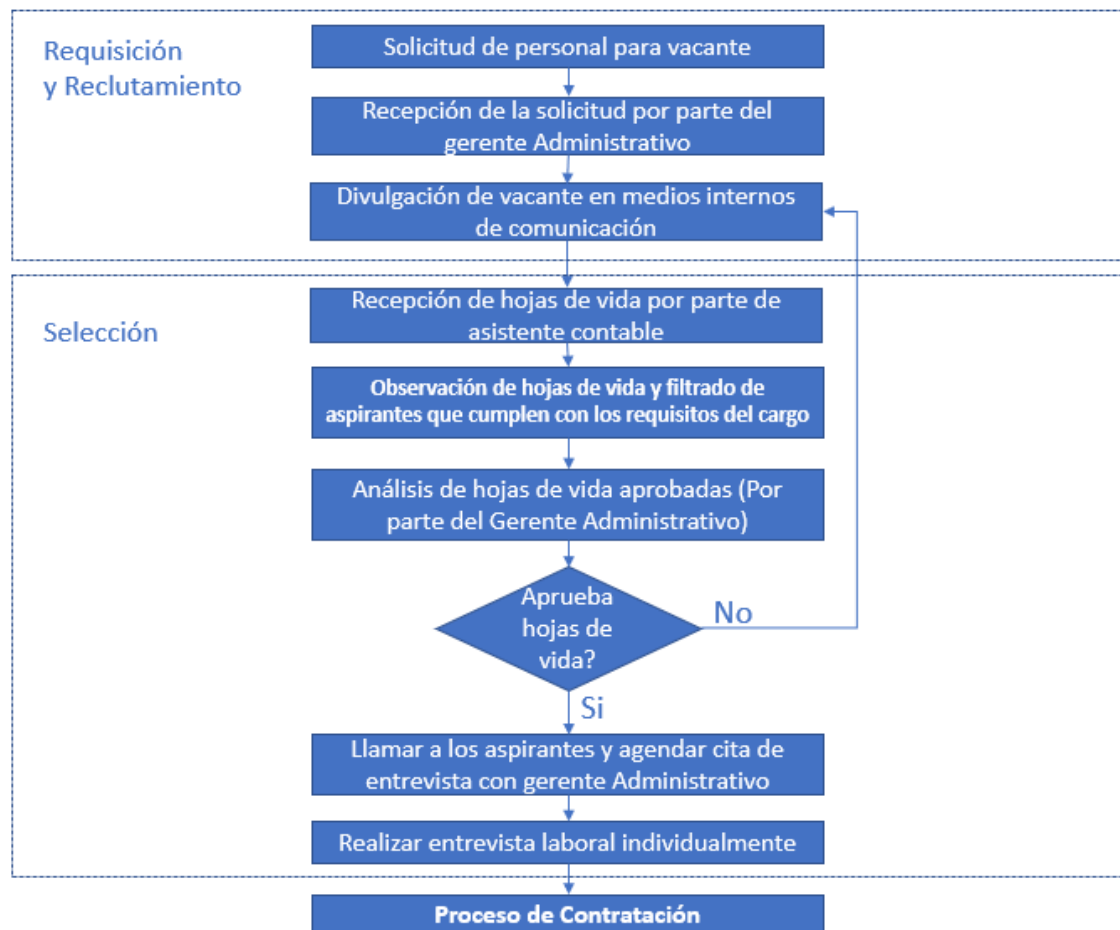
- Analizar hojas de vida
- Realizar entrevistas
- Realizar pruebas psicotécnicas y de conocimientos
- Verificar las referencias del candidato
- Realizar visita domiciliaria
- Autorizar exámenes médicos

Mientras que en este caso de estudio solo se realizan las 2 primeras actividades de esta lista, evadiendo inclusive la verificación de referencias del candidato puesto que este siempre va a ser un referido de un interno de la organización, siendo esto para la organización un criterio de referencias suficiente. Para el resto de las actividades que permiten conocer aún más a los candidatos y sus habilidades, la empresa se confía en únicamente en el criterio

del contratista encargado (que es el gerente administrativo) por medio de las entrevistas.

La siguiente figura ilustra el proceso de requisición y reclutamiento, seguido del proceso de selección del personal que se lleva en la empresa:

Figura 16. Procesos de Reclutamiento y selección



Fuente: elaboración propia con base en información del Gerente Administrativo

Desde el proceso anterior de reclutamiento de la empresa se tienen las siguientes conclusiones:

- No hay un perfil de cargo actualizado y hay ausencia de un formato con los requisitos necesarios para esto. También, faltan los siguientes requisitos en el perfil de cargo como: objetivo, características del entorno laboral y relacional, competencias aptitudinales.
- Falta establecer una forma de inscripción dirigida hacia los referidos.

- Hay ausencia de criterios de inclusión y la exclusión detallados, para el siguiente proceso de selección.

Mientras que ya en la parte de la selección se observan las siguientes falencias:

- Falta una preparación propia antes de la entrevista con el postulado.
- Falta escribir las preguntas de la entrevista relacionado con las competencias tanto técnicas como aptitudinales.
- Falta un método de medición de las competencias, en un formato de preguntas necesarias para cada cargo.
- No hay una revisión de antecedentes en el área administrativa.
- Falta estandarizar las competencias aptitudinales en la organización.
- No hay una reunión de valoración entre seleccionador y jefe inmediato.

Puede que con el proceso de reclutamiento por convocatoria estrictamente interna el proceso de selección de este modo funcionara (exceptuando el problema principal de sobrecarga de tareas distribuidas en los administrativos), pero en cuanto la organización empiece a efectuar convocatorias externas las actividades de pruebas psicotécnicas y de conocimientos, verificación de las referencias, visita domiciliaria y autorizar exámenes médicos, van a ser muy requeridas para poder conocer a estos nuevos candidatos de los cuales no conocen nada. Evidentemente al acceder a alguna(s) de estas actividades de verificación esta tendrá que ser añadida al flujograma del proceso y para ello es pertinente el uso de un formato de control que permita evaluar los resultados obtenidos de la actividad evaluativa del aspirante como las presentadas a continuación.

Tabla 5 Formato de Selección

 Administraciones HGV Desde 1989 Administrando Proyectos Horizontales	Administraciones HGV & CIA
F-001	Formato de Selección
Cargo al que aplica	

Nombre del aspirante				
Entrevista Psicológica				
Evaluador				
Habilidades y actitudes comportamentales	Calificación (1-100)	Ponderación	Resultado	Notas finales
Item 1		%		Espacio disponible para notas sobre el resultado de la entrevista en general
Item 2		%		
Item 3		%		
Item 4		%		
Total		100%		
Prueba Técnica				
Evaluador				
Criterios de evaluación	Calificación (1-100)	Ponderación	Resultado	Notas finales
Formación		%		Espacio disponible para notas a criterio del evaluador sobre el resultado de la prueba.
Experiencia		%		
Otros conocimientos		%		
Total		100%		
Verificaciones				
Responsable				
Criterios	Resultados obtenidos			
Antecedentes				
Examen medico				
Referencias Laborales				
Referencias Personales				
Visita Domiciliaria				
Observaciones Generales: En este espacio el verificador de estos criterios puede resumir y resaltar aquellos elementos más destacados y relevantes; o si lo desea, sintetizar los resultados como viables o no (positivos o negativos para el aspirante).				

Fuente: elaboración propia

Socialización e inducción:

Como Administraciones HGV & CIA, realiza sus actividades de gestión humana de manera empírica, es evidente que no cuenta con un personal selecto y encargado para las actividades de socialización e inducción del personal. La manera de introducir a los nuevos miembros de la organización se basa en el acompañamiento del jefe directo con el empleado para enseñarle de modo

guiado la empresa y su puesto de trabajo dándole a conocer sus tareas y responsabilidades, además de sus compañeros de trabajo (ver figura 17).

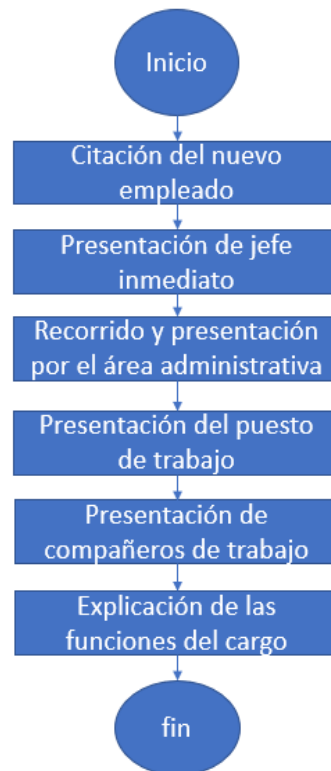
En los macroprocesos se evidencia esta actividad como una de las 2 facetas de inducción que debe tener el personal, que es conocida como “introducción al puesto de trabajo”.

Esto indica que, dentro del marco de los macroprocesos, a Administraciones & CIA, le hace falta una actividad de introducción que además es previa a la que ya se realiza. Dicha actividad es la “introducción a la organización”, que debe ser realizada por una persona capacitada que tendrá como objetivo transmitir conocimientos acerca de la organización para que los empleados la conozcan a cabalidad, con temas como su historia, misión, visión, costumbres, políticas y reglamentos.

Adicionalmente los macroprocesos exponen otro concepto como complemento a la inducción del personal, conocido como socialización, y este tiene como función, acercar al nuevo empleado a sus compañeros, a la cultura de la organización y generar una visión de su futuro en ella.

Como la administración de los recursos humanos de la empresa en cuestión se han desarrollado con base a la productividad, y no se habían tomado medidas para el desarrollo de una buena gestión del personal, la actividad de socialización no se concibe dentro de su proceso de inducción y el ingreso del empleado culmina en cuanto conoce su entorno y su cargo con sus debidas funciones.

Figura 17. Proceso de inducción de Administraciones HGV & CIA.



Fuente: elaboración propia con base en información del Gerente Administrativo

En contraste, hace falta estandarizar el proceso de inducción en la organización, generar un listado de supervisores o administradores ejemplares que puedan aportar al implemento de un mejor programa de inducción, homogeneizar este proceso con la administración como parte de lo operativo, generar un protocolo de bienvenida entre jefes y compañeros de trabajo, y además promover una comunicación interna asertiva que mantenga informado al personal de los nuevos empleados y de los retiros que se presenten.

8.1.3 Análisis desde el macroproceso de Compensación, Bienestar Y Salud De Las Personas.

Incentivos y beneficios:

En Administraciones HGV & CIA existen antecedentes de programas de beneficios para sus empleados, los cuales con el tiempo fueron aplazándose y consecutivamente perdiendo la importancia o relevancia que tenía en un

principio para la administración. De este modo, la empresa ha pasado a dejar atrás su programa de beneficios que, aunque era por costumbre, se tenía constituido como promesa de la gerencia y los empleados podían contar con ello.

Dicho programa de beneficios era pequeño, constituido únicamente por 2 tipos de compensaciones y solo era aplicable para los cargos administrativos, debido a que, por su naturaleza, los cargos operarios tienen impedido gozar de los beneficios que se otorgaban.

La tabla 3 expone los beneficios que solía implementar la organización.

Tabla 6. Programa de beneficios en Administraciones HGV & CIA

Beneficios	Descripción
Fechas Especiales	Cada departamento podrá contar con 30 minutos otorgados dentro de la jornada laboral para compartir en motivo de celebración del cumpleaños de uno de los empleados del equipo de trabajo.
Por Desempeño Excepcional	Aquel empleado cuyos resultados de su actividad sean los más sobresalientes del mes, tendrá derecho a 1 día de descanso remunerado solo aplicable para los sábados.

Fuente: elaboración propia con base en información del Gerente Administrativo

Bajo el marco de los macroprocesos, con un el desarrollo de un sistema de gestión humana no solo se puede rescatar este olvidado programa de incentivos, sino también verse mejorado y complementado con la estructuración de un programa de incentivos acorde a las capacidades de la organización, ya que está ultimo no se veía conveniente para los directivos por su representación en los costes como un gasto monetario y no existían antecedentes algún tipo de incentivo.

Lo que hace relevante en este caso a los programas de incentivos es que estos son un tipo de compensación de los que sí pueden ser partícipes los empleados de cargos operativos, mientras que en los de beneficios como los que se evidencian en este caso, solo podían ser aplicados a los administrativos porque son pensados para su aplicabilidad dentro del área de trabajo.

Calidad de Vida Laboral:

El concepto de calidad de vida laboral no es un tema que haya podido trabajar la organización sin contar aun con una estructura de gestión humana claramente definida.

Sus preocupaciones con respecto a la calidad de vida de los trabajadores se enmarcan únicamente en los lineamientos de seguridad laboral exigidos por ley (normas de seguridad y salud en el trabajo), lo cual se puede resumir en la preservación de la buena salud del empleado. Mientras que, dentro de los macroprocesos, el término “calidad de vida laboral”, tiene un espectro mucho más grande, abarcando temas como el bienestar psicológico y social, además del físico para lograr preservar en el empleado un estado de salud optimo integral.

Por lo dicho anteriormente y, en conclusión, en Administraciones HGV & CIA, no existen procesos de calidad de vida laboral, a excepción de un plan de emergencias y manuales de higiene y buenas prácticas; el cual no cabe resaltar porque no se encuentra monitoreado por ningún encargado en concreto.

De este modo, si la organización desea empezar a comprometerse con sus empleados en cuanto al desarrollo de actividades de calidad de vida laboral podría empezar por asignar un representante entre la nómina (electo por voto popular y no solo por los gerentes) que vele por el cumplimiento de los administrativos en los procesos de bienestar y compensaciones que se hayan decidido a implementar. Además el contar con un representante de los empleados en este campo podría en el futuro ser una fuente de ideas para el mejoramiento de estos procesos que aportan a la calidad de vida laboral.

En general, hace falta generar un mayor sentido de compromiso de la administración con estos procesos que pueden hacer los empleados compartan un mejor clima laboral y por ende también mejor calidad de vida laboral, arraigando el sentido de pertenencia dando respuesta y soluciones a peticiones y quejas que puedan ejercer; esto apoyado en una propuesta de mejoramiento

de la comunicación interna con los empleados puedan sentirse informados y escuchados oportunamente.

8.2 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA ACORDE A LAS NECESIDADES Y LIMITACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo la planeación y estructuración de los procesos de gestión humana de la empresa Administraciones HGV & CIA, se toma a consideración parámetros importantes que caracterizan a la empresa y que eventualmente influyen en la capacidad de la organización de implementar programas o actividades de gestión humana. Los parámetros se consideran son, el tamaño de la organización, la capacidad económica con la que cuenta y está dispuesta a invertir para los nuevos procesos, y la priorización de los procesos más relevantes e influyentes generen las soluciones más inmediatas a sus problemas de gestión presentes.

Es por esto que, aunque se parte del modelo de gestión humana por macroprocesos, no se tomarán todos los procesos que le componen a la propuesta de desarrollo del área de gestión dentro de la empresa. Del mismo modo se expone la importancia en ámbitos de mejoras administrativas y de productividad en cada proceso seleccionado para su desarrollo recomendado en la organización como soluciones a las problemáticas identificadas en la administración del personal.

8.2.1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana

Planificación Estratégica

Se empieza por la propuesta de estructuración de un modelo de planeación estratégica para el área de gestión humana basado en el proceso planteado por García, Murillo y González (2011) de “planeación integral del talento humano”.

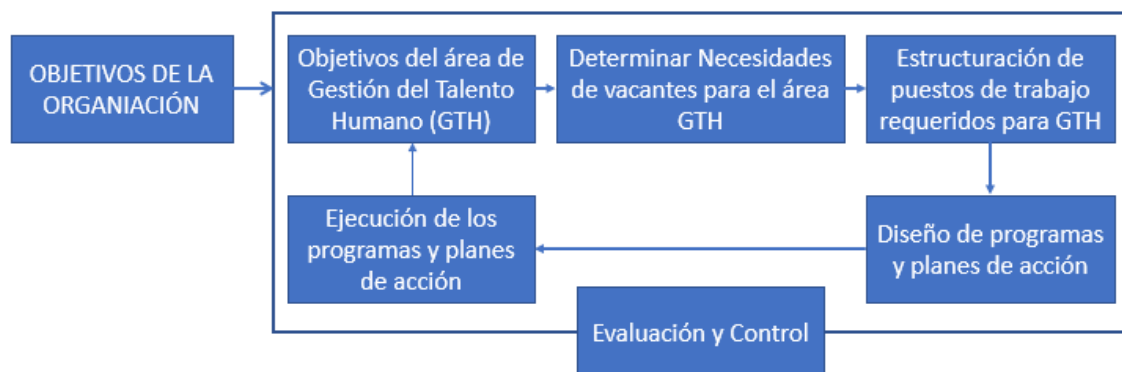
Se propone en total semejanza con la estructura de “planeación integral del talento humano” definir los objetivos de la organización como parte influyente de todo el proceso de planeación, y así mismo también establecer objetivos para los procesos de gestión humana.

Las siguientes 2 actividades se modifican para esclarecer que se está planeando el desarrollo de los procesos dentro de la organización y no como actividades de manejo del recurso humano en general como se ve en la estructura base.

Por último, se dejan las actividades de diseño y ejecución de planes acción totalmente igual en esta adaptación del proceso puesto que la definición de estas se puede acomodar de acuerdo con los objetivos planteados; al igual que se deja de igual manera planteada la evaluación y control como parte fundamental de cualquier proceso (método de retroalimentación).

La siguiente figura ilustra la adaptación realizada al proceso de planeación para el caso de estudio.

Figura 18. Planeación estratégica del área de gestión humana



Fuente: elaboración propia con base en García, Murillo y González (2011)

Con esta estructura la organización contaría con un marco referencial sobre los procesos que debe tener en cuenta para la planeación y estructuración de un área de gestión humana si se llegase a tomar la determinación en la gerencia de implantarla en sus divisiones de trabajo; o de no ser el caso, cuando menos servirá de conocimiento para los encargados de esta parte administrativa como guía de diseño para sus procesos de trabajo en la administración del talento humano.

Análisis Y Diseño De Cargos

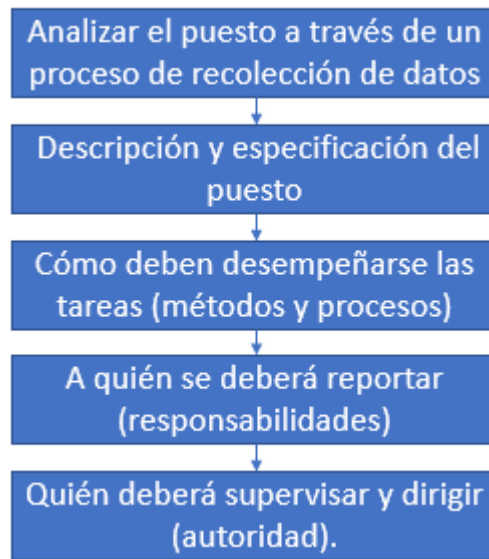
El proceso de análisis y diseño de cargos es fundamental para el primer modelo de gestión del talento humano que vaya a implementar la empresa, pues se sabe que no ha definido ningún cargo con las funciones del área y sus requerimientos correspondientes para cumplir con las exigencias de dichos cargos. Por ende, ha de requerir el análisis de los puestos de trabajo a los cuales se les ha cargado con las distintas responsabilidades concernientes a la administración de recursos humanos. Este análisis puede hacerse mediante un proceso de recolección de datos que puede ser mediante observación, entrevistas y/o análisis de documentos de trabajo. Después de haber recolectado toda la información posible sobre sus actividades de gestión humana se puede proceder a un segundo paso definido como “descripción y especificación del puesto”, que en síntesis es la estructuración y definición del cargo (o los cargos) que se va a hacer responsable de dichas actividades observadas.

Los siguientes 2 componentes del proceso corresponden al “como hacer” y a quien se debe reportar y entregar resultados, que puede definirse dentro de un manual de funciones.

Y por último se sugiere establecer una figura de autoridad y control para cada cargo, que cumplirá con la labor de supervisión y dirección de estos nuevos cargos.

En la figura 19 se puede observar con la secuencia del proceso descrito.

Figura 19. Proceso de análisis y diseño de cargos



Fuente: elaboración propia con base en García, Murillo y González (2011)

Con la implementación de este proceso la empresa podrá desarrollar plantillas estandarizadas de perfil de cargo que recolecte la información necesaria para cada puesto ya sea de los existentes o de aquellos que pudiesen generarse en el futuro como producto del crecimiento de la empresa.

8.2.2 Incorporación Y Adaptación De Las Personas A La Organización

Selección de personal

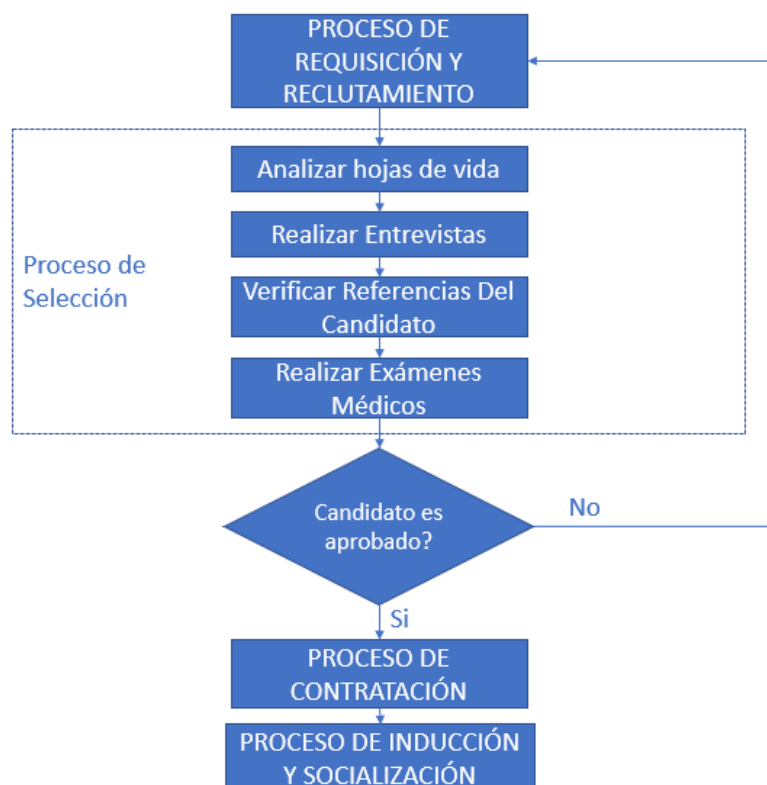
En el proceso de selección del personal los cambios que se sugieren no son muy exigentes, pues la organización desde su gestión empírica ha realizado este proceso teniendo en cuenta la mayor parte de las actividades propuestas en el modelo de los macroprocesos; y aquellas que exceptuaba, no lo hacía por desconocimiento de estas, sino por el sesgo en el reclutamiento anteriormente descrito dentro del análisis de los procesos (ver figura 16).

Aquellas actividades del proceso que se omiten en la organización y que se plantean en el modelo sugerido son la verificación de referencias del candidato y la realización de exámenes médicos (ver figura 17).

Estas actividades se verán indispensables para el proceso de selección una vez que la organización le abra paso al reclutamiento externo y busque las mejores opciones en candidatos que el mercado laboral le pueda ofrecer.

A diferencia del modelo planteado en los macroprocesos, aquí se tiene en cuenta que la organización no es muy grande y no puede contar con un personal muy amplio para ejercer nuevos cargos de gestión humana, y es por ello que se omiten actividades como la realización de pruebas psicotécnicas y la realización de visitas domiciliarias, pues representarían costo mucho más elevado para la implementación del proceso y aunque aportan al criterio de selección, para el tamaño que tiene la empresa puede llevar a cabo un buen filtro de candidatos con el resto de componentes y elegir correctamente.

Figura 20. Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia con base en García, Murillo y González (2011)

Con un proceso de selección como el anteriormente propuesto, la organización puede contar con un mejor criterio para evaluar a sus candidatos, aplicando filtros que proporcionaran mayor cantidad de datos de estos últimos y así la

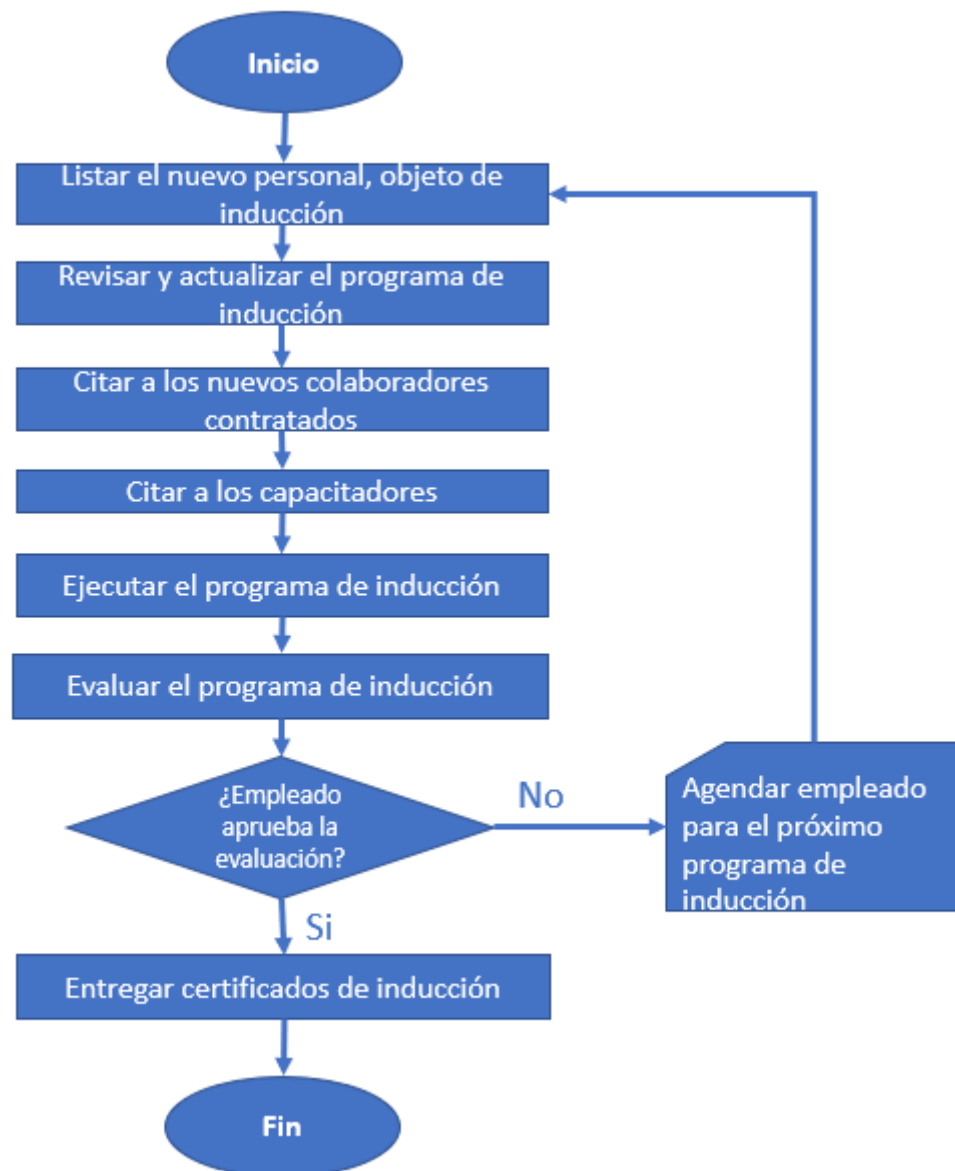
gerencia puede acceder con más confianza a la apertura de convocatoria externa.

Socialización e Inducción de Personal

Como se ha mencionado en el análisis de procesos, este es otro de los cuales la organización ha podido implementar de manera empírica y por consiguiente sin la esquematización de un procedimiento alineado que logre provocar una inserción eficiente e idónea del nuevo personal a su puesto de trabajo, como lo plantea el objetivo del proceso de socialización e inducción de los macroprocesos.

Con este conocimiento, lo que se sugiere es implementar un proceso de inducción basado en la ejecución de programa de inducción diseñado con la información más importante de la organización que pueda ser transmitida a sus colaboradores para que estos puedan ingresar a ella conociéndola lo mejor posible. Este programa se encuentra definido en un proceso que va desde el listado del nuevo personal que debe asistir a la inducción, hasta la evaluación del programa implementado y la entrega de certificados de asistencia al programa (ver figura 21).

Figura 21. Proceso de inducción



Fuente: elaboración propia con base en García, Murillo y González (2011)

En cuanto al proceso socialización, puede tomarse el esquema que ha ejecutado la empresa como su modelo de inducción, pues este acerca al nuevo empleado con su primer jefe al mando dentro de la jerarquía de la organización y le permite conocer a los compañeros de trabajo además de identificar y relacionarse con los administrativos que se encargan de la gestión del talento humano que pueden atender sus necesidades como empleado (ver figura 17).

No se toma a consideración la implementación de modelos de socialización más complejos como el acompañamiento por periodos de tiempo más extensos

o un sistema de grupos o equipos de trabajo, porque para el tamaño que tiene la empresa en el momento de estudio, el modelo implementado propuesto como proceso de socialización es lo suficientemente eficiente para lograr su cometido.

8.2.3 Bienestar Y Salud De Las Personas

Incentivos y beneficios

En este caso de estudio se conoce un pequeño plan de beneficios compuesto por 2 ideas únicamente (ver tabla 3). El escaso contenido del plan es comprensible por el tamaño y capacidad económica del que dispone la organización para programas relacionados con la gestión del talento humano, y por ello que dentro de esta propuesta se mantienen esas ideas que observadas con detenimiento corresponde una de ellas a un beneficio y la otra a un incentivo. Habiendo aclarado esto, se ordena una tabla de incentivos no monetarios, donde se incluye el dado por “desempeño excepcional” del plan anterior de la organización y se le añade otro del mismo tipo, que otorga menciones de reconocimiento a los empleados por su tiempo de permanencia en la empresa. De este modo ya se cuenta con 2 formas de incentivar a los empleados con medios que no representan desembolsos de dinero representativos para el capital de la organización.

La estructura de las ideas planteadas se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7. Programa de incentivos no monetarios

Incentivos No Monetarios	
Por antigüedad	Por su fidelidad y compromiso con la organización, se otorga un reconocimiento a los empleados que cumplan un tiempo ininterrumpido de prevalencia en la nómina de las siguientes especificaciones: Quinquenios: 5 años de prevalencia Decenios: 10 años de prevalencia Quindenios: 15 años de prevalencia

Por Desempeño Excepcional	Aquel empleado cuyos resultados de su actividad sean los más sobresalientes del mes, tendrá derecho a 1 día de descanso remunerado solo aplicable para los sábados (solo para cargos administrativos).
----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los beneficios, se expone aquel que hacía falta del programa anterior “fechas especiales” (ver tabla 3), y se le hace un añadido como sugerencia para que los cargos operativos también puedan gozar de dicho beneficio sin comprometer sus responsabilidades.

Adicionalmente, para hacer del plan de beneficios un poco más diversificado se anexan 2 propuestas que igualmente son de tipo no monetario para no influir en muchos gastos para la opinión de la dirección.

Las propuestas están basadas en la implementación de días laborales con un rango definido de flexibilidad en el código de vestimenta (que solo puede ser aplicable a cargos administrativos), que pueden generar motivación en los empleados por la comodidad que esto representa, además de que estos métodos de beneficios en flexibilidad en el vestuario ayudan a romper un poco con el tradicionalismo y adaptarse más a los requerimientos de las nuevas generaciones, tal como lo expone Arce (2019).

“Los trabajadores que se sienten cómodos trabajan más motivados y contentos, por lo tanto, son más productivos. Cambios como estos generan un ambiente más relajado dentro de la organización y hay que ir adaptándose a los intereses de los nuevos trabajadores, este tipo de beneficios son muy valorados y no tienen costo para el empleador”.

Una prueba de estas afirmaciones es visible en grandes empresas colombianas que tienen estos beneficios para sus empleados, como por ejemplo: Christus Sinergia, Metrocali, Grupo Éxito, entre otros.

Tabla 8. Programa de beneficios

Beneficios No Monetarios	
Fechas Especiales	<u>Para administrativos:</u> Cada departamento podrá contar con 30 minutos otorgados dentro de la jornada laboral para compartir en motivo de celebración del cumpleaños de uno de los empleados del equipo de trabajo.

	<u>Para Operarios:</u> Se dispone del mismo beneficio con la excepción de una reducción en el tiempo otorgado a 10 minutos, para saludar y felicitar al compañero en su día de festividad, sin generar interrupciones notables a su jornada laboral.
Viernes Casual	Los viernes, los empleados administrativos podrán ir a su jornada laboral usando una vestimenta un poco más informal: jeans, camisa manga larga (las mujeres con opción de blusas elegantes sin escotes) y zapatos no deportivos (mujeres con opción de tacones no muy elevados). Este beneficio puede añadirse con especificaciones en el <i>manual de vestimenta</i> .
Días de Mundial	Durante la temporada del mundial de futbol en que la selección Colombia haya clasificado, los empleados del área administrativa podrán asistir a su jornada con la camiseta de "la selección" completando el resto de su vestimenta de acuerdo con lo estipulado en la norma de "viernes casual". Esto únicamente en los días en que jugué la selección Colombia.

Fuente: Elaboración propia

Las ideas aquí propuestas, tanto para incentivos como para beneficios fueron exclusivamente pensados de tipo no monetario por la restricción económica de la organización para los programas de gestión del talento humano no solo dados por el capital sino también por la fuerte resistencia al cambio que ejerce la alta dirección por sus métodos de administración tradicionalistas.

Si se lograra implementar un programa de bienestar como este en Administraciones HGV & CIA, la gerencia podría generar una mejor percepción del empleado acerca de la organización y estar más a gusto con su lugar de trabajo, lo cual se puede traducir en ámbitos de productividad como fidelidad del empleado con la empresa y motivación para hacer bien su trabajo, esto como respuesta de este en compensación por los beneficios e incentivos otorgados.

Calidad de Vida Laboral

Con el análisis previo se sabe que Administraciones HGV & CIA no tenía definido ningún tipo de concepto referente a la calidad de vida laboral, siendo comprensible por la falta tanto del área de gestión humana dentro de su estructura como también de algún tipo de personal especializado en ello dentro del plantel administrativo.

Por esto, lo que se sugiere es idear políticas basadas en sus objetivos que le permitan a la organización seguir y cumplir con los planes a todo este macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas.

Como primera instancia, podría empezar por promover el completo desarrollo de sus programas de bienestar (los aquí planteados si son aprobados), delegando esta responsabilidad a un cargo que tenga preestablecido una cantidad de actividades para cada periodo (mensual, bimestral, trimestral o como lo considere más conveniente la dirección), de modo que se puede contar con lapsos de tiempos dictaminados para el cumplimiento de objetos a corto y mediano plazo.

En contraste con lo anterior se puede trabajar en paralelo la ejecución de los procesos de seguridad y salud en el trabajo con los que cuenta la organización en sus archivos, además de aplicar correcta y continuamente el manual de higiene mediante monitoreos programados.

Adicionalmente, si la organización se compromete el cumplimiento de sus políticas propuestas, podría optar por implantar una referente a prevalencia de su cumplimiento de los beneficios e incentivos que han ofrecido a sus empleados, corrigiendo así la falta que tienen de no volver a cumplir con sus propuestas de bienestar.

De igual manera se puede promover la cultura de las buenas prácticas y salud ocupacional mediante una política que dictamine su obligación por el cumplimiento del manual de higiene y los demás programas de seguridad y salud en el trabajo con los que se cuenta.

Todos estos cambios que aportan a la mejora de la calidad de vida laboral, se pueden traducir como trabajar por tener empleados más a gusto con su trabajo y comprometidos con lo que hacen y el lugar donde laboran. Esto se puede exponer ante la gerencia evidentemente como una forma de hacer que sus colaboradores se vuelvan más eficientes y productivos.

8.3 Plan de Acción para la implementación de los procesos de gestión de talento humano basado en los macroprocesos.

Para la elaboración del plan de acción se toma en cuenta la división de los macroprocesos con sus respectivos procesos individuales sobre los cuales se ha hecho énfasis en este caso de estudio en particular. Seguidamente a modo de seguir con el principio característico de los procesos, se esclarecen los insumos requeridos para la puesta en marcha de cada proceso, así como también de las actividades específicas que se van a realizar con estos recursos.

Al final se plantean las salidas que se pueden traducir como los entregables que se deben presentar como los objetivos tangibles de cada proceso; pero antes de ello se implementa la categorización de ítems de control, como lo son el periodo de ejecución, con el cual la administración puede parametrizar el tiempo en que desea que se termine cada proceso, así mismo como la asignación de la responsabilidad del cumplimiento de cada uno de estos, además de estipular también un periodo para su renovación y actualización.

Con estos parámetros se establece un plan de acción con requerimientos simplificados, pensados en las necesidades de la organización sin olvidar sus limitantes económicas y no económicas, de forma que puedan ser apetecibles para los otros mandos de la gerencia que son más enfocados en la productividad.

Para la mayoría de las actividades se propone dar responsabilidad al gerente administrativo por su liderazgo e iniciativa en la búsqueda de mejoras en la administración del recurso humano, de modo que este pueda evidenciar de primera mano los avances y resultados de los cambios a realizar, además de poder tomar las medidas correctivas necesarias que pueda ameritar en cualquier proceso.

Tabla 9. Plan de Acción

Macroproceso	Proceso	Entradas o Recursos	Actividades	Periodo	Responsable	Periodo de renovación o actualización del proceso	Salidas o Entregables
Organización y planificación del área de gestión humana	Planeación estratégica	-Recursos Humanos (Horas hombre)	-Recolectar y archivar documentos de G.H. para su posible uso o mejora. -Observar e identificar falencias y/o necesidades para trabajar en los procesos de G.H. -Plantear de manera formal las políticas y metas organizacionales.		-Coordinador de Gestión del Talento humano	1 año	-Archivo documental de G.H -Listado de objetivos de la administración para suplir las falencias de G.H identificadas. -Documentación de políticas y metas de la organización.
	Análisis y diseño de Cargos	-Recursos Humanos (Horas hombre)	-Desarrollar una plantilla o modelo documental para perfiles de cargo estandarizados.		-Coordinador de Gestión del Talento humano	1 año	-Modelo de perfil de cargo estandarizado para su desarrollo en

							cualquier cargo. -Actualización de los perfiles de cargo existentes, basado en el nuevo modelo de perfil de cargo más detallado.
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Selección	-Recursos Humanos (Horas hombre)	-Planificar la actividad de exámenes médicos (especificar si se hace bajo una subcontratación o algún otro tipo de ayuda de un tercero). -Desarrollar una guía para la entrevista del postulado con el gerente administrativo.		-Gerente Administrativo -Coordinador de Gestión del Talento humano	1 año	-Plan de examinación medica. -Guía de entrevista técnica y actitudinal.

	Socialización e Inducción	-Recursos Humanos (Horas hombre)	-Generar un plan de inducción que transmita información de cargo y empresa. -Diseñar un perfil de cargo para el capacitador encargado de dar las inducciones.		-Coordinador de Gestión del Talento humano	1 mes	-Plan de inducción -Perfil de cargo de capacitador.
Compensación, Bienestar y salud de las personas	Incentivos y Beneficios	-Recursos financieros -Recursos Humanos (Horas hombre)	-Documentar y comunicar formalmente el programa de incentivos y beneficios.		-Gerente Administrativo -Coordinador de Gestión del Talento humano	1 mes	-Programas de incentivos y beneficios. -Interiorización de estos programas en los colaboradores
	Calidad de Vida laboral	-Recursos Humanos (Horas hombre)	-Implementar dentro de las políticas organizacionales, el compromiso con el cumplimiento de los programas de bienestar organizacional		Gerente Administrativo -Coordinador de Gestión del Talento humano	1 mes	Al menos una política organizacional relacionada con la promoción de una buena calidad de vida laboral.

			(incentivos y beneficios, manuales de higiene, seguridad y salud en el trabajo, etc.)				
--	--	--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones y Recomendaciones

Anqué se haya logrado un buen diagnóstico en este trabajo sobre los procesos de gestión de los recursos humanos en Administraciones AHV & CIA, éste puede ser mucho más profundo y detallado si se realiza formalmente desde el interior de la organización, lo cual puede contribuir eventualmente en mejoras adicionales a las propuestas aquí desarrolladas.

Pero con la formación recolectada se obtienen razones suficientes por las cuales la organización empezar a trabajar en la implementación de un modelo de gestión del talento humano diseñado y estructurado para cumplir con sus necesidades.

Como se han especificado los procesos más evidentes sobre los cuales la organización tiene falencias, se puede decir que con un plan de acción que contenga al menos los requerimientos aquí dados podría desarrollar soluciones efectivas a corto plazo, y abrirse paso a una preparación para desafíos administrativos de largo plazo asociados al crecimiento de la empresa.

Adicionalmente se puede concluir de este caso de estudio y el trabajo realizado que, aun cuando se ha desarrollado un modelo administrativo que cumple con los objetivos de este trabajo, los resultados requieren de un trabajo adicional dentro de la mayoría de los procesos, que involucra el diseño de múltiples formatos que los soporten en su contenido y actividades, como por ejemplo manual de funciones, programa de inducción, descripción de cargos, formas de evaluación, flujogramas de cada proceso específico etc.

Pero estas tareas pueden encontrar parte de su solución de forma implícita en los resultados aquí obtenidos, y que dentro de ellos se establece la necesidad de adicionar 2 cargos nuevos cuyo trabajo podría hacer realidad las propuestas dadas. Una vez el proyecto esté completo y en funcionamiento, podrán adoptar como nuevas responsabilidades el desarrollo de estos formatos que requieren los procesos para algunas de sus etapas.

Para ello con ayuda de las bases de gestión aquí propuestas a través del análisis y diseño de procesos, la organización puede valerse de un marco referencial soportado por teorías administrativas pensadas para el mejoramiento de la gestión del recurso humano; todo ello totalmente guiado a la solución de los problemas de gestión que acomplejan el funcionar de los administrativos de la empresa Administraciones HGV & CIA encargados con responsabilidades correspondientes al área inexistente de gestión humana.

Si la organización avanza con el desarrollo de un plan de acción como el que se plantea en el contenido de este trabajo, tendrá apertura a múltiples proyectos complementarios que tienen cabida en lo que podría ser la constitución de la división de gestión del talento humano que tanto necesita, y que con el pasar del tiempo, entre más crece esta empresa, dicha necesidad crece más y más, volviendo más evidentes (además de complejos) los problemas identificados.

En cuanto a aquel proceso que no se trabajó por su hallazgo en archivos pero que no se encuentra en operación, como lo es higiene y seguridad industrial queda la indiscutible recomendación a los directivos de tomar la iniciativa de ponerlo en funcionamiento en conjunto con el proyecto de este trabajo, así como también la adopción de políticas que se constituyan formalmente, de las cuales no se procedió a dar mayores sugerencias por su implicada necesidad de conocimiento de los objetivos, cultura y costumbres en los que los directivos quieran encaminar la organización para formar dichas políticas como herramienta de cumplimiento de sus principios. (si es que se lo considera), de modo tal que se abarcarían en totalidad los ítems o temas de trabajo que reúne la teoría expuesta de los macroprocesos.

Del mismo modo, se expresa un recordatorio de sugerencias dadas en apartados de procesos como el monitoreo y la inducción, que por ser de aquellos de los que se tiene alguna experiencia, se pueden preservar algunas prácticas, pero se requiere de un trabajo de mejoramiento como el formalismo de los procesos, de forma que su estructura se encuentre en documentos

metódicamente definidos y a la mano para cualquier trabajo futuro de cambio o perfeccionamiento de alguno de ellos.

Pasando a otras aclaraciones sobre los apartados contenidos en los resultados de este trabajo, encontramos que se ha trazado una estructura similar al modelo de los macroprocesos de gestión humana en cuales por razones ya declaradas se tomaron únicamente las de afectaciones más latentes, pero que al mismo tiempo difiere en la denominación de algunos procesos, dado que, se ha considerado trabajarlos en dúo con otro proceso consecutivo, o visto de otra manera, como la unión de dos procesos en uno solo. Con el objetivo de abarcar todos los procesos necesarios para la organización sin llegar a ofrecer un modelo demasiado grande y complejo que pueda generar rechazo de los directivos (por su resistencia al cambio percibida) o simplemente ser más de lo que requiere y puede implementar la organización. Es decir, se logra ser más precisos en lo que necesita la empresa sin olvidar la capacidad de esta para invertir en nuevos proyectos.

Se recomienda también mejorar la actividad de entrevista (que hace parte del proceso de selección), lo cual se puede hacer mediante algún tipo de asesoría con profesionales en psicología especializados en este tipo de trabajo, para así poder generar una guía bien estructurada de entrevista que puede seguir el gerente administrativo para saber identificar plenamente las cualidades actitudinales que requiere en los postulados para ocupar las vacantes.

Además de la formalización, también es requerido para el monitoreo y la evaluación del desempeño, una planeación de tiempos que los reglamente y mantenga un estándar en el cumplimiento del ejercicio. Puede que algo obvio, pero por la trascendencia que tiene la organización en intentos de implementación de procesos como estos, se ha evidenciado poco éxito, en especial con la evaluación del desempeño.

Adicionalmente es necesario recalcar también la necesidad de esclarecer un encargado para la implementación y sostenimiento de los procesos. Entonces para ello se puede nombrar un “Coordinador de gestión del talento humano”, cuyo rol principal seria de líder de los procesos de gestión humana el cual,

aunque no se establezca un departamento de gestión del talento humano en la empresa, puede responsabilizarse por el cumplimiento de los procesos requeridos de esa área, liberando cargas laborales a los cargos administrativos que llevan esas tareas adicionales que no están dentro de sus funciones oficiales.

En complemento de lo anterior, la organización también podría contar con la ayuda de un técnico en seguridad y salud en el trabajo, el cual es requerido por ley dentro de la organización y que, aunque no se cuenta con departamento de gestión del talento humano, deben contar con una persona que ejerza esta función y consecuentemente la administración podría hacer provecho de este para asignarle otras funciones que le pueden ser mas acordes que al personal de otras áreas totalmente distintas.

Con esto a la mano, la organización tendría la oportunidad de analizar la pertinencia de establecer dentro de su estructura el departamento de gestión humana o cuanto menos un área de asesoría que dentro de sus instalaciones físicas podría ocupar una oficina que represente el departamento de gestión y se encargue de todas aquellas responsabilidades que antes representaban una carga para otros; por consiguiente otorgando eficiencia y oportunidades de crecimiento no limitadas por su carencia de gestión del recurso humano además de mayor competitividad en el mercado laboral por los trabajos de bienestar y desarrollo que le dan un valor agregado a sus empleados.

10. Referencias

- Administraciones HGV & CIA (2019). Misión y Visión. Recuperado de <https://www.hgv.com.co/>
- Álvarez, J. M. P., & Manuel, J. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Arce, G. (2019). Vestimenta flexible: lo que el 73% de los colaboradores considera un pilar a la hora de encontrar empleo. Publimetro. Chile. Recuperado de <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2019/02/01/vestimenta-flexible-lo-que-el-73-de-los-colaboradores-considera-un-pilar-a-la-hora-de-encontrar-empleo.html>
- Battistutti, O. C. (2006). Fundamentos de programación: piensa en C. Pearson education.
- Carrasco, J. B. (2005). Gestión de procesos. Edit. Evolución.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 8). McGraw-Hill.
- Código sustantivo del trabajo (2019). Definición y norma generales. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-50572013000300009&script=sci_arttext
- Fayol, H. (1916). Principios administrativos. Librería "El Ateneo" Editorial.
- García (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de administración, 25(42), 43-61.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial UNIVALLE.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2006). Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (Vol. 3). México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. Recuperado de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf, ISSN, 1729-4827.

Maldonado, J. (2011). Gestión de procesos. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm>.

Manene, L. M. (2011). Los DIAGRAMAS DE FLUJO: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones.

Ministerio de Comercio, (S.F) *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Recuperado de: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.

Sánchez, F. J. S., & Sarabia, F. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Ediciones Pirámide: Madrid, España.

Tejada, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, 115-133

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill Interamericana.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. Economía industrial, 330, 81-82.

11. Anexos

Anexo 1. Acercamiento a la empresa

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la organización al mercado?
2. ¿Cuántos años tiene la empresa?
3. ¿Cuál es la historia de la empresa (fundación, inicios de su actividad, crecimiento, etc.)?
4. ¿Cuál es el tamaño de la empresa (cantidad de personas, porcentaje de mercado que abarca)?
5. ¿Como es la estructura jerárquica de la organización?
6. ¿Cuál cree que es el mayor problema de gestión que afronta la administración de la empresa?
7. ¿Cuánto tiempo considera que llevan afrontando dicho problema?

Anexo 2. Conocimiento de Problemas de Gestión Humana para Diagnostico

1. ¿Qué aspectos en la gestión del talento humano considera que tienen falencias y que piensan deben mejorar?
2. ¿Qué consecuencias les deja los problemas en la gestión del talento humano?
3. ¿Quiénes se encargan de las actividades de esta área de gestión?
4. ¿Estas personas están capacitadas para las responsabilidades otorgadas de esta área?
5. ¿Operativamente como interfiere en las actividades de la administración las deficiencias en la gestión del talento humano?
6. ¿Qué documentos han diseñado para las distintas actividades de gestión del talento humano (manual de funciones, políticas, perfiles de cargo, medidas de evaluación de desempeño, actividades de bienestar, flujogramas de procesos, etc.)?
7. ¿Como llevan a cabo su capacitación de personal?
8. ¿Qué procesos han definido para el área de gestión humana?
9. ¿Qué elementos de costumbres y cultura promueven y quisieran mantener como elemento a tener en cuenta en sus políticas de gestión?
10. ¿Qué soluciones ha considerado para las diversas dificultades afrontadas por esta área de gestión?