

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA CALCO RACING:**  
**UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR DE AUTOPARTES AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE**  
**CALI**

**LAURA SOFIA CASTAÑO CASTAÑO**

**MARGIE LIZETH MEJIA PAZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI, 2024**

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA CALCO RACING:  
UNA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR DE AUTOPARTES AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE  
CALI**

**LAURA SOFIA CASTAÑO CASTAÑO**

**MARGIE LIZETH MEJIA PAZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR DE TRABAJO:**

**MSc. CRISTHIAN ANDRES BELTRAN ZUNIGA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI, 2024**

## CONTENIDO

|                                                         | pág       |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. RESUMEN .....</b>                                 | <b>8</b>  |
| <b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>                             | <b>9</b>  |
| <b>3. PROBLEMA DE ESTUDIO .....</b>                     | <b>11</b> |
| 3.1. ANTECEDENTES.....                                  | 11        |
| 3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                     | 12        |
| 3.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                   | 14        |
| <b>4. OBJETIVOS.....</b>                                | <b>15</b> |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL .....                             | 15        |
| 4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO .....                          | 15        |
| <b>5. JUSTIFICACIÓN.....</b>                            | <b>16</b> |
| 5.1. TEÓRICA .....                                      | 16        |
| 5.2. METODOLOGÍA.....                                   | 16        |
| 5.3. EMPRESARIAL .....                                  | 17        |
| <b>6. MARCOS DE REFERENCIA .....</b>                    | <b>18</b> |
| 6.1. ESTADO DEL ARTE .....                              | 18        |
| 6.1.1. <i>Trabajos Internacionales</i> .....            | 18        |
| 6.1.2. <i>Trabajos Nacionales</i> .....                 | 21        |
| 6.1.3. <i>Trabajos Locales</i> .....                    | 23        |
| 6.2. MARCO TEÓRICO .....                                | 25        |
| 6.2.1. <i>Modelos</i> .....                             | 25        |
| 6.2.2. <i>Macroprocesos</i> .....                       | 33        |
| 6.3. MARCO LEGAL.....                                   | 37        |
| 6.4. MARCO EMPRESARIAL .....                            | 39        |
| 6.5. MARCO CONTEXTUAL .....                             | 41        |
| <b>7. METODOLOGÍA .....</b>                             | <b>44</b> |
| 7.1. TIPO DE ESTUDIO .....                              | 44        |
| 7.2. MÉTODO DE ESTUDIO .....                            | 44        |
| 7.3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....                        | 45        |
| 7.4. TÉCNICAS DE INFORMACIÓN.....                       | 46        |
| 7.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 47        |

|            |                                                                                                                           |            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.6.       | POBLACIÓN O MUESTRA .....                                                                                                 | 56         |
| <b>8.</b>  | <b>DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA CALCO RACING.....</b>                    | <b>58</b>  |
| 8.1.       | ANÁLISIS ENTREVISTA.....                                                                                                  | 58         |
| 8.2.       | ANÁLISIS ENCUESTAS .....                                                                                                  | 61         |
| 8.3.       | IMPLICACIONES Y REFLEXIONES.....                                                                                          | 74         |
| <b>9.</b>  | <b>PARÁMETROS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA ADAPTADO A LAS NECESIDADES Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>             | <b>76</b>  |
| 9.1.       | MODELO DESARROLLADO POR LAS AUTORAS. ....                                                                                 | 76         |
| 9.2.       | ORGANIZACIÓN DE TALENTO .....                                                                                             | 76         |
| 9.3.       | SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN .....                                                                                            | 80         |
| 9.4.       | INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.....                                                                                             | 82         |
| 9.5.       | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....                                                                                             | 84         |
| 9.6.       | COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....                                                                                            | 88         |
| <b>10.</b> | <b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO. ....</b> | <b>92</b>  |
| <b>11.</b> | <b>CONCLUSIONES .....</b>                                                                                                 | <b>111</b> |
| <b>12.</b> | <b>RECOMENDACIONES .....</b>                                                                                              | <b>113</b> |
| <b>13.</b> | <b>REFERENCIAS.....</b>                                                                                                   | <b>115</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                | pág. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Selecccion de personal en la empresa .....                                                                           | 27   |
| Figura 2. Estrategia Empresarial.....                                                                                          | 29   |
| Figura 3. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.....                                                                     | 31   |
| Figura 4. Gestión del Talento Humano.....                                                                                      | 32   |
| Figura 5. Los macroprocesos de gestión humana .....                                                                            | 34   |
| Figura 6. Ubicación geográfica sede de Calco Racing.....                                                                       | 40   |
| Figura 7. Diagrama de Porter para CalcoRacing .....                                                                            | 42   |
| Figura 8. Resultados del diagnóstico .....                                                                                     | 47   |
| Figura 9. Encuesta de diagnóstico para los procesos de CalcoRacing.....                                                        | 50   |
| figura 10. Preguntas introductorias .....                                                                                      | 51   |
| Figura 11. Preguntas apartado Organización del talento.....                                                                    | 52   |
| Figura 12. Preguntas apartado Selección y Contratación .....                                                                   | 53   |
| Figura 13. Preguntas apartado Inducción y Capacitación .....                                                                   | 54   |
| Figura 14. Evaluación de desempeño.....                                                                                        | 55   |
| Figura 15. Compensación y Beneficios .....                                                                                     | 56   |
| Figura 16. La estructura de la jerarquía de los puestos es adecuada .....                                                      | 62   |
| Figura 17. Las funciones están equitativamente distribuidas entre los cargos .....                                             | 62   |
| Figura 18. Existe desinformación respecto a los roles y responsabilidades asociados a los distintos<br>puestos de trabajo..... | 63   |
| Figura 19. Mis responsabilidades y habilidades podrían estar mejor alineadas con otro cargo .....                              | 64   |
| Figura 20. La distribución de las áreas de poder esta bien estructurada.....                                                   | 64   |
| Figura 21. La Selección y Contratación fue clara y concisa .....                                                               | 65   |
| Figura 22. La informacion recibida sobre el puesto al que estaba aplicando fue suficiente .....                                | 65   |
| Figura 23. Se presentaron dificultades técnicas o logísticas durante el proceso de solicitud o<br>entrevistas .....            | 66   |
| Figura 24. Recibí orientación clara sobre mis funciones en el cargo .....                                                      | 67   |
| Figura 25. La capacitación proporcionada me ayudó a desempeñar mejor mi trabajo .....                                          | 67   |
| Figura 26. Las capacitaciones que he recibido hasta ahora han sido relevantes para mi puesto o área<br>de trabajo .....        | 68   |
| Figura 27. Aun después de la capacitación tuve dificultades para desempeñar mi puesto de trabajo<br>.....                      | 68   |
| Figura 28. Se realizan evaluaciones de desempeño con frecuencia en nuestra organización .....                                  | 69   |

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 29. El proceso de evaluación de desempeño ha contribuido a mi crecimiento profesional y desarrollo en la empresa..... | 70 |
| Figura 30. Recibí retroalimentación constructiva y específica durante las evaluaciones de desempeño .....                    | 70 |
| Figura 31. Creo que los criterios de evaluación utilizados fueron claros y justos.....                                       | 71 |
| Figura 32. Los supervisores estaban capacitados para realizar evaluaciones del desempeño de manera efectiva y justa .....    | 71 |
| Figura 33. Considero que los beneficios que ofrece la empresa son adecuados para mis necesidades .....                       | 72 |
| Figura 34. Recibo oportunidades de desarrollo profesional relacionadas con la compensación.....                              | 73 |
| Figura 35. Recibo información clara y transparente sobre mi salario, bonificaciones y otros beneficios adicionales.....      | 73 |
| Figura 36. Modelo Desarrollado.....                                                                                          | 76 |
| Figura 37. Proceso para la organización de perfiles.....                                                                     | 78 |
| Figura 38. Proceso de selección y contratación .....                                                                         | 82 |
| Figura 39. Proceso de inducción y capacitación.....                                                                          | 84 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                | pág. |
|----------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Indicadores laborales de Colombia (2024) .....        | 38   |
| Tabla 2. Formato para el diseño de Perfil de Cargo .....       | 79   |
| Tabla 3. Tabla de revisión - Empleados nuevos.....             | 86   |
| Tabla 4. Tabla de revisión - Empleados antiguos .....          | 86   |
| Tabla 5. Formato de evaluación de desempeño cuantitativo ..... | 87   |
| Tabla 6: Evaluacion de desempeño .....                         | 88   |
| Tabla 7. Tabla de meta mensual.....                            | 89   |
| Tabla 8. Tabla de compromisos diarios .....                    | 90   |
| Tabla 9. Seguridad social .....                                | 91   |
| Tabla 10. Plan de acción de los procesos .....                 | 92   |

## 1. RESUMEN

Este trabajo de grado se centra en el diseño de los procesos de gestión humana en la empresa CalcoRacing, una pequeña compañía del sector de autopartes automotriz en la ciudad de Cali. El estudio se ha propuesto como objetivo establecer los procesos de gestión humana adaptados al contexto de una pequeña empresa, realizando un diagnóstico exhaustivo del estado actual de los procesos mediante estudios descriptivos y con métodos deductivos con el fin identificar áreas de mejora y optimización en la organización para finalmente diseñar un modelo de gestión humana adaptado a las necesidades de la organización y definir un plan de acción para la implementación efectiva de estos procesos dentro de la empresa.

Basado en el diagnóstico realizado, se identificó deficiencias en la estructura y ejecución de los procesos existentes, lo que afectaba la eficiencia y satisfacción del personal. Por lo anterior, se diseñó el modelo de gestión humana para CalcoRacing de la siguiente forma. Para la organización del talento se recomienda una reorganización de puestos con funciones claras en un nuevo formato integral. En cuanto a selección y contratación se propone implementar un proceso estructurado con fases adicionales para garantizar una selección más equitativa. Respecto a inducción y capacitación se establece un programa estructurado que incluya orientación inicial, capacitación continua, y asignación de mentores. En el ámbito de la evaluación de desempeño se sugiere un plan cualitativo de evaluaciones, para nuevos y antiguos empleados y un formato cuantitativo de evaluación por áreas. Finalmente, para la compensación y beneficios se propone un sistema de incentivos con el cumplimiento de metas y reconocimientos en fechas especiales. Este enfoque integral no solo optimiza la gestión del talento y estandariza los procesos internos, sino que también fortalece la comunicación y el compromiso de los empleados, contribuyendo al crecimiento y éxito sostenido de la empresa.

**Palabras Clave:** Gestión humana, Diseño de procesos, Diagnóstico, Modelo organizacional, Productividad, Pequeña empresa, Estandarización de procesos internos, Plan de Orientación

## **2. INTRODUCCIÓN**

En el competitivo entorno empresarial actual, las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) se encuentran en una posición especialmente vulnerable debido a los múltiples desafíos que enfrentan en la gestión de sus recursos humanos. Estos desafíos, que incluyen la falta de estructuras organizacionales formales, la escasez de personal capacitado, y la limitada disponibilidad de recursos para la implementación de políticas de gestión avanzadas, pueden restringir significativamente su capacidad para prosperar, expandirse, y competir en un mercado que exige innovación y eficiencia continua. En este contexto, surge la necesidad de diseñar procesos de gestión humana que no solo aborden las deficiencias actuales, sino que también ofrezcan soluciones prácticas y adaptables a las particularidades de cada organización.

Este trabajo se centra en el desarrollo de un modelo de gestión humana para CalcoRacing, una empresa dedicada a la producción y comercialización de autopartes en la ciudad de Cali. A través de un análisis de la estructura y funcionamiento actual de la empresa, se busca establecer un conjunto de procesos de gestión humana que estén profundamente alineados con las dinámicas y exigencias específicas del sector automotriz y de las MiPymes en general. El objetivo primordial de este estudio es crear un modelo de gestión que no solo responda a las necesidades actuales de 'CalcoRacing', sino que también sea suficientemente flexible y práctico para ser implementado en otras organizaciones similares, ofreciendo un camino claro hacia la optimización de sus recursos humanos.

La motivación detrás de este estudio radica en la necesidad urgente de mejorar la gestión de recursos humanos dentro de 'CalcoRacing'. Como parte de un proceso de asesoría, este trabajo tiene la intención de ayudar a la empresa a superar las deficiencias existentes en la administración de su personal, con el fin de fortalecer su estructura organizacional, aumentar su eficiencia operativa y, en última instancia, mejorar su competitividad en el mercado. La propuesta es desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos que sea simple, práctico y fácilmente adaptable, orientado a aquellas empresas que, al igual que CalcoRacing, enfrentan retos similares en su gestión interna.

Partimos de la premisa de que las pequeñas empresas, como las MiPymes, no siempre logran alcanzar su máximo potencial debido a la falta de un adecuado manejo de recursos humanos y al escaso acompañamiento en esta área crítica. La carencia de información especializada y el limitado acceso a apoyo en gestión humana son factores que frecuentemente impiden que estas organizaciones puedan desarrollar plenamente sus capacidades, lo que en última instancia afecta su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo. Este trabajo, por lo tanto, busca no solo entender y diagnosticar estas limitaciones, sino también proponer soluciones concretas que puedan ser aplicadas en 'CalcoRacing' y, potencialmente, replicadas en otras MiPymes que compartan un contexto y desafíos similares.

### **3. PROBLEMA DE ESTUDIO**

#### **3.1. Antecedentes**

De la naturaleza MiPymes de CalcoRacing deriva cierta dificultad en la estructura organizativa. El crecimiento y la evolución de Calco Racing ha sido notable desde sus humildes comienzos hace 9 años. En sus inicios, la empresa se limitaba a ser una vitrina de calcomanías ubicada en un pequeño espacio alquilado dentro de un taller y dos personas con un sueño que manejaban hacia cada municipio y pueblo del Valle del Cauca llevando su producto para vender y tener reconocimiento, pues en su momento eran pioneros de las calcomanías reflectivas que arman ellos mismos. Este enfoque en la promoción local les permitió ganar reconocimiento a nivel departamental y obtener una fuente de ingreso sólida con la que pudieron alquilar un local y tener su punto de venta mejor equipado. Calco Racing pasó de solamente vender calcomanías construidas manualmente a ofrecer accesorios de lujo para vehículos y adquirir su maquinaria para fabricar calcomanías con mayor volumen y ya no solo en pequeñas unidades sino piezas con las que personalizan los vehículos completamente.

Con el crecimiento del negocio, el equipo pasó de dos vendedores a seis personas, quienes fueron capacitadas por los mismos dueños y han crecido junto a la empresa. Sin embargo, esta expansión no estuvo exenta de desafíos pues el enfoque inicial en el punto de venta centralizado llevó a descuidar la relación con los clientes en otras localidades, lo que resultó en la pérdida gradual de su base de clientes. Además, dado a que sus colaboradores estuvieron desde los inicios ha habido limitaciones en términos de desarrollo profesional pues los dueños han carecido de habilidades de gestión con el personal y se han concentrado en la parte operativa y en generar recursos lo que posiblemente ha afectado negativamente el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

A través de una entrevista con la dueña de la empresa y la aplicación de una encuesta de autodiagnóstico, se identificó una falta de planificación y estructuración en diversas áreas de la

organización, entre las más significativas se encontraban dos aspectos cruciales, la gestión humana, particularmente en lo que respecta a la contratación y capacitación de personal, y la gestión logística, enfocada en la estructura organizativa relacionada con las dinámicas de poder, responsabilidades y funciones laborales.

De acuerdo al artículo *“El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas”* (Huamaní, 2003) *“Para alcanzar la competitividad, un ingrediente fundamental es el poder tener una fuerza laboral donde se logre una interacción adecuada entre el hombre y el puesto”* Lo anterior nos indica que es crucial abordar las deficiencias, ya que podrían estar contribuyendo a un entorno laboral menos eficiente y afectando la satisfacción de los empleados, aspectos que, a su vez, pueden influir negativamente en el éxito general de la empresa.

Por lo tanto, la presente investigación busca explorar estrategias efectivas para mejorar la estructuración y gestión en las áreas críticas de contratación, selección de personal y logística, con el fin de contribuir a los objetivos organizacionales de productividad.

### **3.2. Formulación Del Problema**

La implementación de la gestión humana en las organizaciones es un proceso fundamental para potenciar el talento humano y mejorar la productividad empresarial. Chiavenato (2008), afirma que *“La gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”* (p.47). Este enfoque implica la aplicación de estos procesos, con el fin de optimizar el rendimiento y el bienestar de los empleados, así como el logro de los objetivos organizacionales.

En el contexto de las pequeñas empresas, la implementación de la gestión humana adquiere matices particulares. Para la empresa *“Calco Racing”*, que tiene recursos limitados y una estructura organizativa simple, la gestión humana debe adaptarse a sus necesidades específicas. Rodríguez (2012)

explica *“Las prácticas de recursos humanos en pequeñas empresas son informales y más flexibles comparadas con las grandes, usualmente se usan para monitoreo y control en lugar de propósitos de desarrollo”* (p. 209). Involucrando la adopción de enfoques flexibles y ágiles que puedan maximizar el potencial de los empleados sin sobrecargar la estructura organizativa.

Aun de la importancia de la gestión humana, “Calco Racing” junto a otras pequeñas empresas en Colombia, enfrenta una serie de desafíos y problemáticas que dificultan su implementación efectiva. Entre los principales obstáculos se encuentran la escasez de recursos financieros, lo que impide invertir en programas de inducción y capacitación del talento humano, limitando así la capacidad de estas empresas para mejorar las habilidades y competencias de sus empleados. Adicionalmente, el desconocimiento sobre las mejores prácticas de gestión humana dificulta la toma de conciencia sobre la relevancia de esta área y su impacto en el éxito empresarial. La estructura organizacional limitada de muchas pequeñas empresas también complica la implementación de procesos formales de gestión humana, ya que frecuentemente no cuentan con personal especializado en esta función. Finalmente, la falta de tiempo por parte de los directivos, quienes se ven obligados a priorizar otras cuestiones operativas y financieras, lleva a que la gestión humana sea relegada a un segundo plano.

Sin embargo, a pesar de estos retos, la implementación efectiva de la gestión humana puede generar un impacto significativo en los procesos de ventas. Una reorientación en la manera de gestionar los recursos humanos puede resultar en mejoras en la productividad y el desempeño de los empleados, lo que, a su vez, podría traducirse en un aumento en las ventas y los ingresos. Por ejemplo, la adopción de prácticas de compensación y reconocimiento podría incentivar a los empleados del área de ventas a alcanzar e incluso superar sus objetivos, incrementando su motivación y compromiso con la empresa.

Para superar estos obstáculos en la implementación de la gestión humana, “Calco Racing” puede adoptar diversas estrategias. En primer lugar, es esencial invertir en la formación y desarrollo

del talento humano, aun cuando los recursos sean limitados. Esto puede incluir la búsqueda de modelos de gestión humana que optimicen la estructura organizacional dentro de sus capacidades, así como el aprovechamiento de recursos externos, como consultorías, para obtener asesoramiento y apoyo en la adopción de prácticas efectivas. En segundo lugar, es crucial sensibilizar a los directivos y empleados sobre la importancia de la gestión humana y su influencia en el éxito empresarial, lo cual puede lograrse mediante la organización de reuniones informativas para la toma de decisiones o estrategias enfocadas en las mejores prácticas del área. En tercer lugar, es recomendable simplificar los procesos de gestión humana para hacerlos más eficientes y menos onerosos, incluyendo la implementación de procedimientos estandarizados que reduzcan la carga administrativa.

En última instancia, la empresa debe reconocer que la gestión humana no es simplemente una tarea adicional, sino una parte integral de la estrategia empresarial que requiere atención y dedicación continuas. Al alinear la gestión humana con las dinámicas diarias de la organización y considerarla una inversión en el capital humano, las pequeñas empresas pueden mejorar su capacidad para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para competir y crecer en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

### **3.3. Planteamiento Del Problema**

¿Cuáles son las características de un diseño de los procesos de gestión humana para Calco Racing, una pequeña empresa del sector de autopartes automotriz de la ciudad de Cali?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

Diseñar los procesos de gestión humana para Calco Racing, una pequeña empresa del sector comercial de autopartes automotriz de la ciudad de Cali.

### **4.2. Objetivo Específico**

- A.** Diagnosticar el estado actual en los procesos de gestión humana de la empresa Calco Racing.
- B.** Establecer los parámetros del área de gestión humana adaptado a las necesidades y estructura de la organización.
- C.** Definir un plan de acción que permita la implementación de los procesos de gestión humana en la organización objeto de estudio.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

### **5.1. Teórica**

La comprensión de las teorías de gestión permite a las organizaciones adaptar las mejores prácticas a sus contextos específicos. El análisis de las teorías aplicadas a la empresa objeto de estudio no solo facilitan la identificación de áreas de mejora interna, sino que también ofrecen un marco para el crecimiento y mantenimiento de la empresa. Al implementar un modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de la organización, se optimiza la estructura y los procesos, lo que mejora la eficiencia operativa y la satisfacción del personal. Esto contribuye directamente al éxito y sostenibilidad de la empresa, permitiéndole adaptarse mejor al mercado y mantener una ventaja competitiva. Además, el conocimiento generado a partir de este estudio tiene un impacto positivo en la sociedad al proporcionar un modelo práctico y aplicable que puede ser replicado en otras pequeñas y medianas empresas. Así, se enriquece y fomenta las prácticas empresariales efectivas en pequeñas empresas, promoviendo un entorno de trabajo más eficiente y equitativo en el sector y fomentando el desarrollo económico a nivel local y nacional.

### **5.2. Metodología**

La metodología de asesoría empresarial que se implementa es crucial tanto para el profesional en administración de empresas como para la empresa objeto de estudio. Para el profesional, esta metodología representa una oportunidad para aplicar conocimientos teóricos en un contexto práctico, facilitando el análisis y la mejora de procesos organizacionales reales. Al emplear técnicas rigurosas como encuestas y entrevistas, el administrador puede obtener datos precisos sobre el funcionamiento interno de la empresa, lo que le permite desarrollar habilidades analíticas avanzadas y tomar decisiones basadas en evidencia. Por otro lado, para la empresa, esta metodología ofrece una revisión exhaustiva y sistemática de sus prácticas actuales, identificando áreas de mejora y proporcionando un plan de acción adaptado a sus necesidades específicas. La implementación de este enfoque

estructurado asegura que las soluciones propuestas sean prácticas y efectivas, resultando en una mayor eficiencia operativa y una mejora en la gestión del talento. En resumen, esta metodología no solo optimiza los procesos de la empresa, sino que también fortalece la capacidad del profesional para liderar y gestionar cambios organizacionales, promoviendo un desarrollo mutuo y beneficioso.

### **5.3. Empresarial**

Este estudio es crucial para la empresa, ya que proporciona una ruta para su crecimiento y sostenibilidad. Al desarrollar un modelo de gestión humana adaptado a sus necesidades específicas, se optimizan los procesos internos, fortaleciendo la estructura organizacional y elevando la eficiencia operativa. Al identificar y abordar las deficiencias en la gestión del talento, selección, inducción, evaluación de desempeño y compensación, la empresa contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y equitativo, lo que a su vez reduce la rotación de personal y mejora la satisfacción general.

El estudio, al integrar teorías y prácticas probadas, ofrece un enfoque sistemático para estandarizar y mejorar los procesos de gestión, lo que resulta en una mayor transparencia y equidad en la organización. Este enfoque también alinea a los empleados con los objetivos organizacionales, potenciando su compromiso y rendimiento. En términos de crecimiento, implementar un modelo estructurado facilita la adaptación a los cambios del mercado y refuerza la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos futuros. Con estrategias de compensación claras, la empresa puede atraer y retener talento clave, asegurando su competitividad y éxito a largo plazo. En esencia, este estudio transforma la empresa en una entidad más organizada y preparada para prosperar en un entorno dinámico.

## **6. MARCOS DE REFERENCIA**

### **6.1. Estado del Arte**

#### **6.1.1. *Trabajos Internacionales***

##### **A. Gestión de RRHH en América Latina - Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región**

El artículo aborda la gestión de Recursos Humanos en América Latina, centrándose en aspectos como las compensaciones salariales, perfiles profesionales, y los desafíos que enfrenta el área en la región. Se destaca la importancia de considerar estratégicamente el capital humano como el activo más valioso de una empresa, reconociendo que los empleados son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales; se analiza el contexto económico y social de América Latina, así como las tendencias salariales y los beneficios legales y adicionales otorgados a los profesionales de Recursos Humanos en la región.

En cuanto a los resultados y conclusiones presentados, se evidencia la complejidad de la gestión de Recursos Humanos en América Latina debido a los constantes cambios en el contexto socioeconómico, que demandan flexibilidad organizacional y una visión estratégica a largo plazo, resaltando la importancia de comprender el impacto de los factores macroeconómicos en la gestión de talento humano, así como la necesidad de alinear los sistemas de compensación salarial con el entorno económico de cada país. Además, se menciona la evolución del rol de Recursos Humanos en las empresas latinoamericanas, pasando de una función administrativa de soporte a un asesor estratégico en empresas multinacionales.

Este artículo podría aportar a la creación del nuevo modelo de gestión humana al proporcionar una visión detallada de las prácticas actuales en Recursos Humanos en América Latina. Los datos sobre salarios, beneficios, y el rol de Recursos Humanos en la región ofrecen perspectivas valiosas para

diseñar estrategias efectivas que impulsen el desarrollo y la retención del talento en las organizaciones. Asimismo, la información sobre los subsistemas más desarrollados en Recursos Humanos en cada país podría servir como base para identificar áreas de mejora y establecer un enfoque más integral y eficiente en la gestión del capital humano en la región.

**B. Gestión del talento humano en América Latina ante la cuarta revolución industrial: análisis de las tendencias teóricas entre 2018 y 2022.**

En el análisis de la gestión del talento humano en América Latina durante la Cuarta Revolución Industrial, se examinan diversas tendencias teóricas abarcando el periodo entre 2018 y 2022. Esta investigación se basa en una revisión documental cualitativa, utilizando fuentes de renombre como EBSCO, Dialnet, SciELO y Redalyc. Se seleccionan documentos de investigación en español que exploran la relación entre la Cuarta Revolución Industrial y su impacto en el talento humano. Destacan autores cuyos trabajos proporcionan fundamentos teóricos sólidos, identificando al mismo tiempo tecnologías de influencia y describiendo cómo la Cuarta Revolución Industrial ha transformado la gestión del talento humano.

Los resultados y conclusiones presentados en este documento resaltan las tecnologías y herramientas digitales que han marcado la gestión del talento humano, así como el impacto significativo de la Cuarta Revolución Industrial en esta área. Además, se exploran tendencias teóricas como la gestión del talento centrada en habilidades, el papel estratégico del departamento de gestión del talento humano y la digitalización de los procesos de gestión del talento en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Estas tendencias indican una evolución en la forma en que se gestiona el talento humano, subrayando su importancia como socio estratégico para la adaptación efectiva de las empresas a los avances tecnológicos y la innovación empresarial.

Este documento podría tener un impacto significativo en el desarrollo de nuestro trabajo al ofrecer un análisis detallado de las tendencias y desafíos presentes en la gestión del talento humano

en América Latina en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Los resultados y conclusiones presentados ofrecen valiosas perspectivas sobre la importancia de alinear la gestión del talento con las estrategias organizacionales, la necesidad de desarrollar habilidades digitales y adaptarse a los cambios tecnológicos, así como la relevancia de considerar al talento humano como un activo fundamental en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución

### **C. Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina**

El artículo implícitamente expresa lo emocionales que son los Latinoamericanos y cómo influye en la organización, por ejemplo el reclutamiento y selección de personal se basa generalmente en rasgos de la personalidad y características físicas de la persona, además la tradición familiar es tan fuerte en el lugar de trabajo que muchas organizaciones mantienen la política de contratar miembros de la familia o parientes cercanos, en CalcoRacing la familia ha sido clave en el desarrollo de la empresa y este artículo permite entender que dada la cultura donde el contacto personal es importante entre supervisores y subordinados, el respeto y la responsabilidad están garantizadas al trabajar con miembros de la familia. Así mismo la familia es tan central en las vidas de los trabajadores latinoamericanos que la mayoría de las prestaciones adicionales están orientadas a proteger la calidad de vida de la familia del trabajador más que a promover el desarrollo individual del mismo.

En este sentido, dado que entre el propósito de la asesoría está diseñar un plan de compensación, es importante la parte del artículo que dice que los sistemas de recompensas pueden ser polémicos cuando se basan en evaluaciones por desempeño ya que la cultura de trabajo latinoamericana evita el conflicto entre el superior y los subordinados, y estas evaluaciones levantan controversias de por sí. Además, las recompensas y reconocimientos conllevan significados diferentes de acuerdo con el nivel que ocupe el trabajador. Por un lado, las compensaciones financieras individuales pueden señalar al trabajador como 'el favorito' de la gerencia y tener como resultado el rechazo de su grupo, algo intolerable para el trabajador latinoamericano (Díaz-Sáenz y Witherspoon, 2000). Por el contrario, las prestaciones adicionales a ejecutivos (matrícula para los hijos en colegios

privados o afiliaciones en gimnasios) simbolizan estatus social alto, algo muy valorado a este nivel organizacional.

### **6.1.2.     *Trabajos Nacionales***

#### **A.     Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional**

Este documento realiza un análisis detallado sobre la gestión del talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector de servicios en Colombia. Se destaca la flexibilidad inherente a estas organizaciones, su proximidad al cliente, y su capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. Sin embargo, se identifican importantes deficiencias en la planificación estratégica de estas empresas, lo que puede resultar en la incapacidad de construir y fortalecer activos intangibles clave, como el talento humano.

Los resultados y conclusiones presentados en este estudio subrayan la relevancia estratégica de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, especialmente en las MiPymes colombianas. Se hace hincapié en la necesidad de reevaluar el rol de la gestión del talento humano desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, así como en la importancia de establecer un modelo de diagnóstico organizacional que permita evaluar de manera integral el impacto de las prácticas de gestión del talento en el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Además, el análisis de las prácticas actuales en las MiPymes colombianas, los desafíos que enfrentan, y las áreas susceptibles de mejora revelan hallazgos significativos. Entre estos, se destacan la falta de planificación estratégica, las deficiencias en la gestión del talento humano, y las limitaciones en la inversión en formación y compensaciones. Estos factores podrían servir como base para diseñar un modelo más efectivo que promueva el desarrollo del capital humano, incremente la productividad y mejore la competitividad empresarial de las MiPymes en Colombia.

## **B. La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación**

El informe analiza la administración de recursos humanos en compañías colombianas, destacando la evolución de las estrategias relacionadas con la contratación, capacitación, desarrollo profesional, evaluación de rendimiento y relaciones laborales en el país. Se discute cómo los avances tecnológicos y económicos han cambiado los estándares de contratación, la formación del personal y la falta de planes de carrera en las empresas, junto con la importancia de evaluar el rendimiento y gestionar la movilidad laboral en un entorno marcado por una alta rotación y migración de empleados cualificados.

Los hallazgos y conclusiones presentados en el informe subrayan la necesidad de mejorar la planificación y el desarrollo del talento humano en las empresas colombianas, así como la relevancia de implementar modelos de gestión basados en competencias para promover el crecimiento y la formación del personal. Se identifica una falta de herramientas para medir los resultados de los programas de formación y una insatisfacción generalizada con los procesos actuales de evaluación del desempeño, señalando áreas críticas para mejorar en la gestión de recursos humanos en el país.

Este informe ha sido fundamental para la identificación de áreas de mejora como la planificación a largo plazo del capital humano, la implementación efectiva de programas de formación y desarrollo, la evaluación adecuada del rendimiento y la gestión de la movilidad laboral. Además, destaca la importancia de considerar aspectos más allá de las prácticas tradicionales de recursos humanos, como el trabajo en equipo, la participación efectiva y las relaciones entre directivos y empleados, para lograr una gestión humana más completa y eficaz en las organizaciones.

## **C. La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica**

El ensayo aborda la globalización en torno a la afectación a Colombia, especialmente en el ámbito económico, social y político, en donde se explica cómo las empresas deben adaptarse a esta dinámica, lo que implica desafíos y cambios significativos en su gestión, especialmente en la administración del talento humano. Esta gestión se vuelve crucial para mantenerse competitivas en un mercado globalizado, donde el desarrollo de habilidades y competencias innovadoras es fundamental. La correcta gestión del recurso humano se considera clave para alcanzar el éxito y generar una ventaja competitiva sostenida.

En el ensayo se estudian distintas teorías y escuelas que han sido fundamentales para todo estudio centrado en las ciencias de la administración pues marca una pauta sobre las adaptaciones que necesitan realizar las **organizaciones** que desean mantenerse en el tiempo, por lo tanto este ensayo aporta conocimientos teóricos vitales para el diseño de un modelo de gestión humana para la empresa en cuestión teniendo en cuenta el aspecto de la globalización y cómo las empresas en capacidad de competir serían las que tengan el capital suficiente o una administración eficiente de la Gestión del Talento Humano que le permita a la organización cultivar una cultura y clima organizacional que dé respuestas eficaces al cambio. Ejemplo de estas teorías son el caso de la corriente humanista liderada por Elton Mayo quienes descubrieron que los procesos psicológicos interfieren en la relaciones de las personas **en** las organizaciones y también en el trabajo mejorando así la productividad, o la escuela de sistemas donde surge el sistema Socioeconómico del Diseño de Cargos en el cual se explica cómo para este se deben tener en cuenta la influencia mutua de los factores tecnológicos con los sociales para buscar la satisfacción laboral y la teoría Z que interrelaciona los intereses de la producción y el interés por el ser humano generando un beneficio hacia la empresa por medio de la motivación de los individuos y de su trabajo en equipo.

### **6.1.3.      *Trabajos Locales***

#### **A.      Diseño De Procesos De Gestión Humana Para La Empresa Administraciones Hgv & Cia**

El trabajo presentado es una tesis titulada "Diseño de procesos de gestión de recursos humanos para la empresa Administraciones HGV & CIA." El estudio se centra en proponer un modelo de gestión del talento adaptado a las necesidades y capacidades económicas de la organización. El cual está basado en el modelo de macroprocesos para la gestión de recursos humanos, que engloba todos los procesos necesarios para una gestión más eficiente del personal.

Las principales conclusiones del estudio fueron que las Administraciones HGV & CIA carecían de un sistema estructurado de gestión de recursos humanos y que el enfoque actual de la gestión de personal era empírico, lo que causaba importantes dificultades a sus responsables administrativos. Para resolver este problema, el estudio propuso un modelo de gestión de recursos humanos basado en macroprocesos que podría mejorar la eficacia de los procesos de gestión de personal. El modelo propuesto incluía recomendaciones para aplicar nuevos procesos y procedimientos en ámbitos como la organización y la planificación, la contratación, la selección y el desarrollo del personal.

La información contenida podría orientarnos acerca de la implantación de un sistema eficaz de gestión de recursos humanos. El modelo de macroprocesos propuesto engloba todos los componentes necesarios para la administración de personal y podría servir de punto de referencia para otras organizaciones que pretendan implantar sistemas estructurados de gestión del talento.

#### **B.     Diseño para procesos de recursos humanos en reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S del Municipio de Cartago para el Año 2018**

El trabajo de investigación se centró en proponer un diseño para los procesos de gestión humana, con el objetivo de abordar un problema identificado en la empresa estudiada. Se observó que la empresa carecía de prácticas acordes a los cargos reconocidos y establecidos en los procesos de gestión humana, lo que generaba confusión y caos en la organización, así como una alta rotación de personal. El estudio propuso un diseño de procesos de recursos humanos en reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, con el fin de mejorar y ser competitivos en el

mercado. Se sugirieron prácticas y herramientas específicas para cada etapa del proceso, con el objetivo de optimizar la eficiencia y efectividad de la gestión humana en la empresa. Además, se destacó la importancia de la capacitación y la inducción del personal como elementos clave para garantizar la integración y adaptación efectiva de los nuevos colaboradores a la organización.

**C.      Diseño De Los Procesos De Análisis Y Descripción De Cargos, Reclutamiento, Selección E Inducción De Personal Para La Fundación Alas De Libertad Ubicada En La Ciudad De El Cerrito Valle Del Cauca**

Esta asesoría se basó en el Diseño de los procesos de Análisis y descripción de cargos, Reclutamiento, Selección e Inducción de personal para una fundación dedicada a la gestión y ejecución de proyectos de locales y regionales. Plantearon el desarrollo de la propuesta de diseño a cada uno de estos procesos, realizando la definición, planteando el objetivo de cada proceso, elaborando los formatos asociados, y realizando un cronograma para su ejecución en el contexto práctico. La metodología utilizada fue cualitativa y descriptiva.

Este diseño sirve de orientación para entender la importancia de planificar y programar la ejecución de los procesos de gestión de recursos humanos en un cronograma, que facilite su implementación de manera organizada y efectiva, además conocer y aplicar metodologías cualitativas y descriptivas en la consultoría de recursos humanos, lo que implica un enfoque detallado en la comprensión de las necesidades y características específicas de la organización y su personal.

**6.2.      Marco teórico**

**6.2.1.      Modelos**

**A.      Modelo de Zayas (1996)**

El modelo propuesto por Zayas en 1996 se distingue por su enfoque sistémico, que postula que la gestión de recursos humanos (GRH) no debe ser entendida como un conjunto de tareas aisladas,

sino como un sistema de interrelaciones complejas. Este sistema abarca tanto aspectos técnico-organizativos como sociopsicológicos, los cuales interactúan de manera dinámica para influir en el funcionamiento y éxito global de la organización.

Desde una perspectiva sociotécnica, el modelo de Zayas reconoce la importancia fundamental de la planificación estratégica en la GRH. Esta planificación, anclada en la definición de la misión organizacional, no solo determina los objetivos y la estructura directiva, sino que también establece las bases para el diseño de puestos de trabajo y la identificación de las competencias necesarias en los empleados. Este proceso de planificación es el que da forma a la selección, reclutamiento, formación y desarrollo del personal, creando un ciclo continuo que refleja la interconexión entre los distintos subsistemas de la GRH.

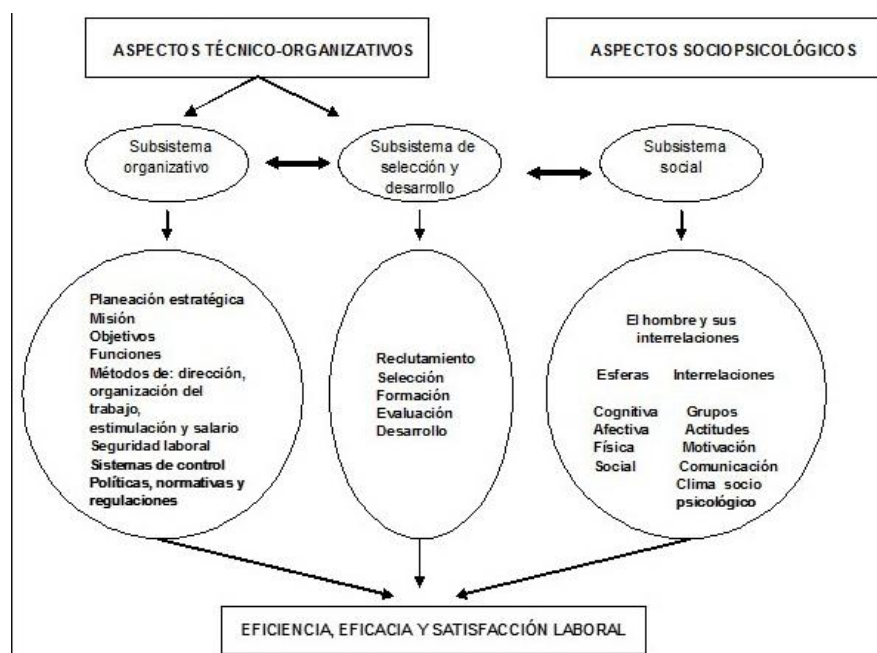
En el núcleo del modelo se encuentra el subsistema organizativo, que proporciona la infraestructura esencial para el funcionamiento de la GRH. Este subsistema se encarga de la planificación, organización, ejecución y control de las actividades relacionadas con los recursos humanos, asegurando así la cohesión y eficacia del sistema en su conjunto.

Por otro lado, el subsistema de selección y desarrollo se centra en garantizar que la organización cuente con el personal adecuado para alcanzar sus metas. Desde el reclutamiento hasta la evaluación y el desarrollo del personal, este subsistema no solo provee a la organización de los recursos humanos necesarios, sino que también se encarga de su evolución y crecimiento continuo.

Sin embargo, el aspecto más distintivo del modelo de Zayas radica en su reconocimiento del subsistema social como el núcleo de la GRH. Este subsistema engloba tanto al individuo en su entorno laboral como a las dinámicas sociales que emergen dentro de la organización. Desde la comunicación hasta el liderazgo, pasando por la motivación y las relaciones interpersonales, el subsistema social ejerce una influencia directa en el clima laboral y, por ende, en el rendimiento y la productividad de la empresa.

Es relevante señalar que, mientras muchos modelos de GRH tienden a enfocarse en aspectos técnicos y organizativos, el modelo de Zayas enfatiza la importancia de considerar al factor humano como el elemento central. Al integrar de manera holística los aspectos técnico-organizativos y sociopsicológicos, este modelo ofrece una perspectiva más completa y equilibrada de la gestión de recursos humanos, reconociendo la complejidad inherente a este campo y la necesidad de abordarlo de forma integral para garantizar el éxito a largo plazo de la organización.

Figura 1. Selección de personal de la empresa



Fuente: Zayas, P. (1996). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? *Editorial Academia*

## B. Modelo de Harper y Lynch (1992)

El Modelo de Harper y Lynch (1992) es una representación valiosa y detallada de cómo las organizaciones gestionan sus recursos humanos (RH) para satisfacer las demandas de la empresa en términos de cantidad y calidad. Este enfoque reconoce la importancia fundamental de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la optimización de los recursos disponibles y su alineación con los objetivos organizacionales.

En esencia, el modelo propuesto por Harper y Lynch establece que la gestión eficaz de los recursos humanos comienza con un entendimiento claro de las necesidades y capacidades del personal existente en la organización. Esto se logra a través de actividades como el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Es crucial comprender la composición y las habilidades de la fuerza laboral actual para poder planificar y ejecutar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos.

Una vez que se ha obtenido esta comprensión inicial, el modelo avanza hacia una serie de actividades clave que incluyen el análisis y la descripción de puestos, la planificación de trayectorias profesionales, la promoción interna, la identificación y desarrollo de sucesores, la formación y el desarrollo, la gestión del clima laboral y la motivación, así como la selección de personal y el reclutamiento a través de headhunting. Estas actividades son esenciales para asegurar que los recursos humanos sean asignados y desarrollados de manera óptima para alcanzar los objetivos organizacionales.

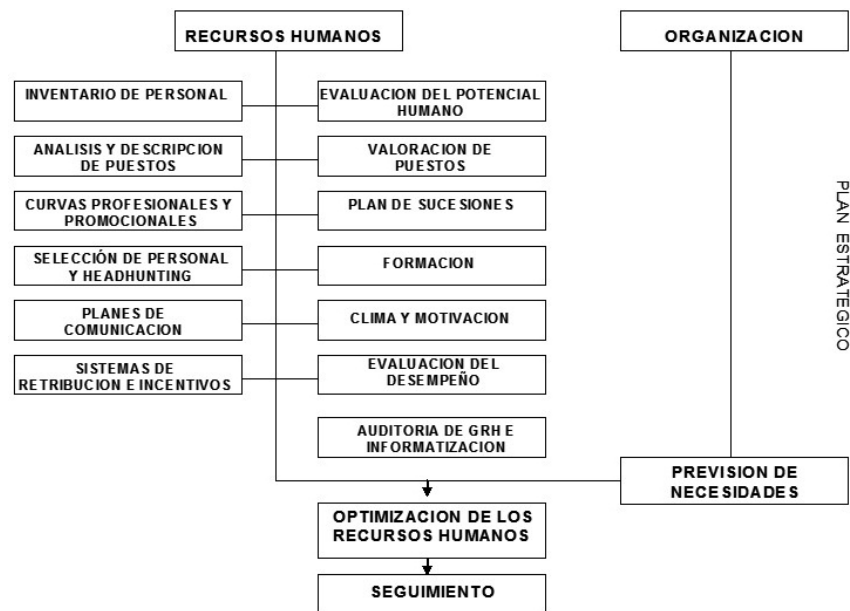
El modelo de Harper y Lynch también resalta la importancia de la previsión de necesidades de la organización, lo que implica anticipar los requerimientos futuros de personal y prepararse para satisfacerlos de manera efectiva. Esta anticipación permite una gestión proactiva de los recursos humanos, evitando escasez o excedentes no deseados de personal.

Sin embargo, el proceso de gestión de recursos humanos no termina con la implementación de estas actividades. Es crucial un seguimiento constante para evaluar la efectividad de las estrategias y asegurar que los resultados obtenidos estén alineados con las necesidades en constante evolución de la organización. Este aspecto resalta la naturaleza dinámica y adaptativa de la gestión de recursos humanos, que requiere una revisión y ajuste continuos para mantener la eficacia y la relevancia.

Es importante señalar que el modelo de Harper y Lynch tiene un carácter descriptivo, ya que se enfoca en enumerar las actividades y procesos relacionados con la gestión de recursos humanos,

pero no profundiza en su dinámica y operación detallada. Sin embargo, destaca la importancia de la auditoría de recursos humanos como un mecanismo esencial de control del sistema. La auditoría permite evaluar de manera sistemática y objetiva la eficiencia y efectividad de las prácticas de gestión de recursos humanos, identificando áreas de mejora y asegurando el alineamiento con los objetivos organizacionales.

Figura 2. Estrategia Empresarial



Fuente: Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. *Editorial Gaceta de Negocios*

### C. Modelo de Besseyre Des Horts (1990)

Besseyre propone un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos que abarca la adquisición, estimulación y desarrollo de competencias fundamentales, fundamentando su eficacia en un procedimiento claro y sistemático.

El primer paso en este modelo es la adquisición de competencias, proceso que se inicia con la definición de puestos o funciones dentro de la organización. Esta definición permite identificar los perfiles de puestos necesarios, así como las competencias requeridas para desempeñarse de manera

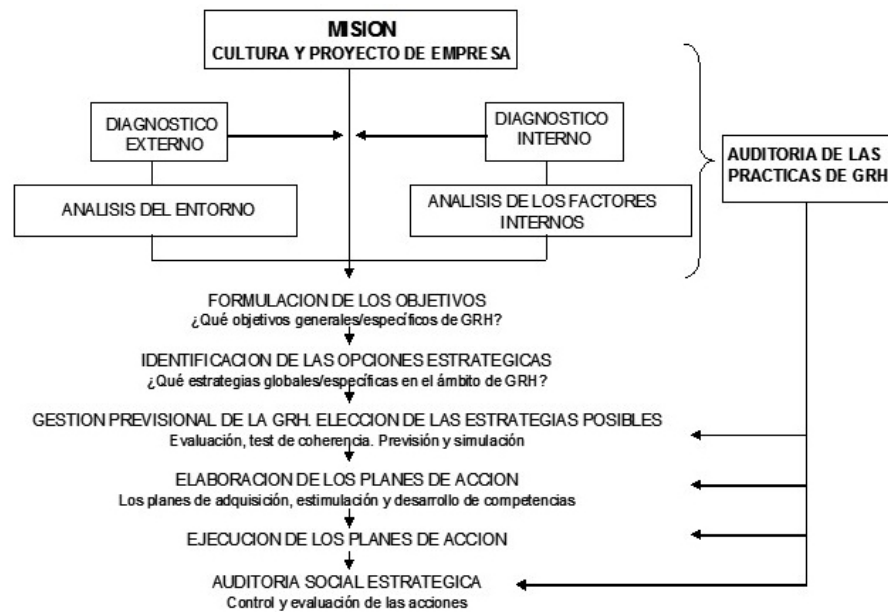
óptima. Posteriormente, se establece un sistema de clasificación que jerarquiza las competencias según su importancia relativa, brindando una guía para la selección y evaluación de talento humano.

Una vez adquiridas las competencias necesarias, el siguiente objetivo es estimularlas para optimizar los resultados organizacionales. Esto se traduce en la implementación de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, que reconozca y recompense el desempeño sobresaliente. Además, se promueve el establecimiento de procedimientos, objetivos e indicadores que permitan apreciar y valorar los buenos resultados, incentivando así la excelencia en el trabajo. Asimismo, se fomenta la adopción de enfoques de gestión participativa, que involucren a los colaboradores en la toma de decisiones y en la mejora continua de las condiciones laborales.

El desarrollo de competencias constituye la tercera misión del sistema de gestión estratégica de recursos humanos. Este aspecto se aborda mediante la capacitación profesional, la difusión de información relevante y la promoción de una comunicación efectiva dentro de la organización. Se reconoce la importancia del diagnóstico organizacional, tanto interno como externo, para identificar las necesidades de desarrollo y diseñar estrategias de formación y crecimiento personalizadas. En este sentido, las auditorías de gestión de recursos humanos (GRH) juegan un papel fundamental al proporcionar datos y análisis que orientan la toma de decisiones en materia de desarrollo de competencias.

Es importante destacar que este modelo de gestión estratégica de recursos humanos se fundamenta en la premisa de que el talento humano es el principal activo de una organización. Por lo tanto, su adecuada gestión y desarrollo contribuyen de manera significativa a la consecución de los objetivos empresariales y al fortalecimiento de la competitividad a largo plazo. Además, este enfoque promueve una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo, la innovación y la excelencia, lo cual resulta indispensable en un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre.

Figura 3. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.



Fuente: Aduna, A., et al. (s.f). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *Universidad autónoma del estado de hidalgo*

#### D. Modelo de Chiavenato (2000)

La administración de recursos humanos (RRHH) es una función vital en cualquier organización, ya que se encarga de gestionar el activo más importante: las personas. Para lograr una gestión eficaz de los recursos humanos, es fundamental comprender y trabajar con los diferentes subsistemas que lo componen. Según Chiavenato (2011), estos subsistemas se dividen en cuatro áreas clave: alimentación, aplicación, mantenimiento y desarrollo del control de recursos humanos.

El primer subsistema, alimentación, se refiere al proceso de reclutamiento y selección de personal. Es aquí donde se identifican las necesidades de la organización en términos de talento humano y se llevan a cabo las acciones para atraer y contratar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes. El reclutamiento y selección eficaces son esenciales para garantizar que la organización cuente con el personal adecuado para cumplir con sus objetivos y metas.

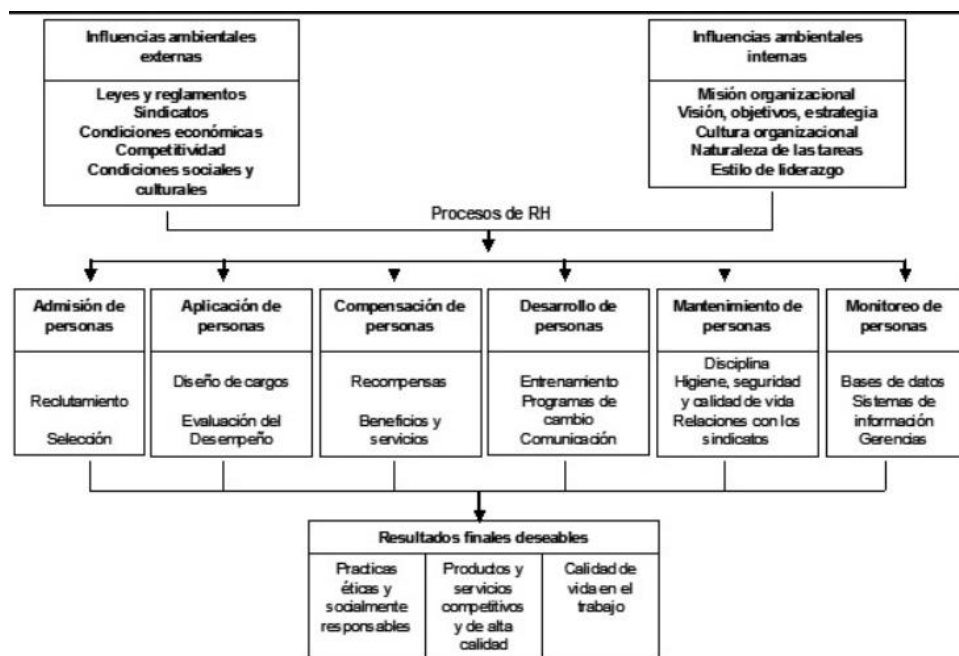
El subsistema de aplicación se ocupa de la integración y ubicación del personal dentro de la organización. Una vez que se ha reclutado y seleccionado al personal adecuado, es importante que se les proporcione la información, recursos y apoyo necesarios para que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto incluye la orientación, la asignación de responsabilidades y la capacitación inicial, entre otras actividades.

El mantenimiento de recursos humanos se refiere a la gestión de las relaciones laborales, la compensación y los beneficios, así como a la evaluación del desempeño y la gestión del rendimiento. Este subsistema se centra en garantizar que los empleados estén motivados, comprometidos y satisfechos en su trabajo, lo que a su vez contribuye a la retención del talento y al bienestar organizacional en general.

Finalmente, el subsistema de desarrollo del control de recursos humanos se enfoca en el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. Esto incluye la capacitación y el desarrollo, la planificación de la carrera y la sucesión, así como la gestión del conocimiento y la innovación. Al invertir en el desarrollo de los empleados, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

La aplicación de este modelo de subsistemas de recursos humanos tiene como objetivo principal identificar las actividades clave que contribuyen a crear una ventaja competitiva en la organización. Al enfocarse en cada uno de estos subsistemas de manera integral y coordinada, las empresas pueden optimizar la gestión de su capital humano y maximizar su rendimiento y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Figura 4. Gestión del Talento Humano



Fuente: Chiavenato, I. (2000). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall

### 6.2.2. Macroprocesos

El estudio realizado por García, Murillo y González (2011) sobre el concepto de macroprocesos de gestión humana resulta invaluable para el trabajo de asesoría y la gestión del talento humano. Sus teorías ofrecen una guía precisa sobre cómo la inversión en el desarrollo y capacitación del personal no solo fortalece las habilidades y competencias de los empleados, sino que también juega un papel fundamental en el crecimiento y éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. En sí, su libro presenta una agrupación por macroprocesos, una revisión teórica de los diferentes autores y un análisis de las agrupaciones de los procesos por ejes temáticos, factores o procesos administrativos que se han realizado. Esta revisión, expone cómo los procesos no deben ser aislados, pues su desarrollo y coordinación con la estrategia de la organización es de gran importancia dentro de la misma.

A continuación, un breve resumen de cada macroproceso expuesto por García, Murillo y González (2011) según los autores que se vayan nombrando.

Figura 5. Los macroprocesos de gestión humana



Fuente: García, Murillo y González (2011). Macroprocesos de la gestión del talento humano.

*Programa Editorial Universidad del Valle*

El primer macroproceso se define como “Organización y planificación del área de gestión humana”, este Macroproceso se enfoca en organizar y preparar el área para un funcionamiento efectivo, promoviendo el desarrollo armonioso de otras actividades y el mejoramiento del desempeño del personal. Incluye procesos para diseñar actividades que orienten el rendimiento del personal y establecer expectativas y políticas claras. La estructuración adecuada de estos procesos afecta directamente los resultados y la operatividad futura. En este macroproceso se abarca la Planeación Estratégica del Talento Humano, la Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano y el Análisis y Diseño de Cargos, mientras que el Marco Legal se considera una referencia importante en todos los procesos relacionados con los colaboradores.

El segundo macroproceso llamado “incorporación y adaptación de las personas a la organización”, es en el cual según García, Murillo y González (2011) se busca que las personas que ingresan a la organización no solo sean aptas para el cargo de acuerdo a los requerimientos previamente establecidos, sino que se adapten a la organización en todo el sentido generando valor desde su cargo. Este macroproceso según los autores se conforma por los procesos de requisición y

reclutamiento, los cuales son definidos por varios autores que coinciden en que estos deben siempre estar claramente determinados antes de los otros procesos que le siguen, como la selección de personal el cual es clave para hallar el mejor candidato que pase a la contratación y seguidamente a la socialización e inducción. Siguiendo estos parámetros se pretende vincular al mejor candidato para el cargo quién será la persona que mantenga o aumente la eficiencia y desempeño organizacional, por lo cual estos procesos son de gran importancia para ello dado que las experiencias iniciales de un trabajador en la organización influyen en su rendimiento y adaptación. (Rodríguez, 2007, como se cita en García, et al, 2011)

El tercer macroproceso, “compensación, bienestar y salud de las personas”, se concentra en la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización e involucra la estructura salarial con incentivos y beneficios además de toda la normatividad que deben tener las organizaciones para el cuidado de los empleados; y finalmente calidad de vida laboral, que desarrolla el ambiente que se le garantiza al individuo. (García, Murillo y González, 2011) En este punto, García (2008, como se cita en García, et al, 2011), recalca que para garantizar que la compensación sea efectiva, debe haber políticas salariales definidas que reflejen la filosofía de la organización, las cuales no pueden permanecer estáticas, sino que deben estar diseñadas de forma que se puedan modificar según la situación, pues el fin fundamental de la compensación, es remunerar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa, basado en las leyes que lo rigen. Por otro lado, siguiendo la parte de bienestar, García (2008, como se cita en García et al, 2011) dice que el proceso de incentivos y beneficios es el complemento de la compensación salarial, pues busca estimular a los trabajadores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y generar apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios.

El cuarto macroproceso, denominado "desarrollo del personal", destaca la importancia de los aportes individuales de los empleados, como sus talentos, aptitudes, dedicación y compromiso hacia los objetivos organizacionales. Este proceso se enfoca en conservar la información de la organización

y mejorar el desempeño de los empleados mediante la capacitación, el desarrollo profesional y la evaluación de desempeño. En la organización es esencial establecer una política de capacitación que promueva el desarrollo del personal mediante la adquisición de nuevos conocimientos, ideas y prácticas que contribuyan al correcto desempeño de sus funciones, entendiendo que un crecimiento integral del individuo maximiza su potencial y contribuye al éxito de la organización. Siguiendo la idea anterior, Carmona (2004, citado por García et al 2011), sostiene que la capacitación representa la mejor inversión en el recurso humano de una organización. Por lo tanto, la capacitación no debe considerarse un gasto, sino una inversión debido a los amplios beneficios y recompensas que puede generar para la empresa. De igual forma, a la capacitación le sigue el desarrollo profesional del personal, puesto las empresas tienen la necesidad de retener y aumentar el valor de su capital humano, por lo tanto, el desarrollo profesional del personal y la implementación de planes de carrera facilita oportunidades para que los empleados amplíen sus estudios y aspiren a nuevos cargos dentro de la organización, permitiéndoles contribuir de manera más efectiva a la competitividad de la empresa. Aparte, en este macroproceso se mide la evaluación de desempeño del empleado en su trabajo y en su grupo de trabajo, esta evaluación, debe poseer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado. Para lograr ese objetivo, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos y usar las normas de desempeño confiables. Finalmente debe hacerse un proceso de monitoreo que 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 quinto macroproceso, denominado “relaciones con el empleado” se centra en mantener las relaciones laborales entre empleado y empleador con el fin de generar estabilidad y contribuir a la estrategia de la organización. En este macroproceso se involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos si los hay, así como la cesación o ruptura laboral que garantiza la terminación legal del vínculo del empleado y la organización. Por el lado de la negociación colectiva, según la Ley 83 de 1931 en su artículo 1, define como sindicato a la asociación de trabajadores constituida exclusivamente para el estudio, desarrollo y defensa de los intereses comunes de su profesión, sin

repartición de beneficios. La claridad de este concepto refleja como la negociación entra a ser un proceso fundamental para regular las condiciones laborales y garantizar los derechos sindicales, pues “la negociación es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible de aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo de que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchados” (Chiavenato 2000, citado por García et al 2011 p.132). Sobre esas negociaciones Sherman et al (1999, citado por García et al 2011) plantean que se debe tener un manejo en donde se incluyen equipos de negociadores, análisis de propuestas, solución de propuestas y zona de negociación, para que se asegure una representación equitativa de intereses, decisiones informadas, relaciones laborales saludables y acuerdos beneficiosos entre ambas partes. Por otro lado, la ruptura laboral es definida por Gómez et al (2008, citado por García et al 2011) como la salida de un empleado de la organización, que tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización. Esta ruptura puede ser voluntaria o involuntaria según el caso y es un proceso delicado que debe llevarse de forma legal para que no resulte en pérdidas para la organización ni en incapacidades físicas o psicológicas para el empleado.

### **6.3. Marco Legal**

En la gestión de recursos humanos, la adaptación a los indicadores laborales de un país es esencial para diseñar modelos que equilibren el bienestar de los empleados y la productividad organizacional. En el contexto colombiano de 2024, los datos económicos y laborales juegan un papel crucial en la formulación de estrategias que favorezcan tanto a las empresas como a sus trabajadores.

El salario mínimo mensual de 1.300.000 pesos colombianos, establecido para este año, es un componente central, pues define la base de la remuneración que un trabajador recibe por un mes de labores. A este salario se suma un auxilio de transporte de 162.000 pesos, que busca aliviar los costos de desplazamiento hacia los centros de trabajo, una ayuda significativa para los empleados de menores ingresos.

Otro aspecto relevante en la configuración de las políticas laborales es la estructura de la jornada laboral, que ha sido ajustada para responder a diferentes necesidades productivas y de bienestar. Durante el primer semestre, la jornada laboral se mantiene en 47 horas semanales, mientras que en el segundo semestre se reduce a 46 horas semanales, en concordancia con la Ley 2101 de 2021 *“Tiene por objeto reducir la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario ni afectar los derechos adquiridos y garantías de los trabajadores”* (Constitución Política de Colombia [Const] Art. 1. 15 de julio de 2021 (Colombia)).

Adicionalmente, el sistema de seguridad social, que incluye aportes obligatorios para salud y pensión, asegura la cobertura de necesidades médicas y la creación de un fondo de jubilación, lo que refuerza la protección social de los trabajadores a lo largo de su vida activa. Este marco normativo y financiero no solo busca garantizar derechos básicos, sino también fomentar un entorno de trabajo sostenible y equitativo.

En la siguiente tabla, se sintetizan estos y otros indicadores laborales clave para el año 2024, proporcionando una visión clara de los aspectos fundamentales que deben considerarse en la gestión de recursos humanos en Colombia. Estos indicadores no solo reflejan las condiciones actuales del mercado laboral, sino que también ofrecen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

En la tabla siguiente se presenta un resumen simplificado de los principales indicadores laborales para el año 2024. Asimismo, se destacan los cambios en las horas extras, que varían con el cambio de semestre y se resumen, junto a otros indicadores.

Tabla 1. Indicadores laborales de Colombia (2024)

| Indicadores laborales          | 2024 (1 enero - 14 Julio) | 2024 (15 Julio - 31 diciembre) |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Salario mínimo Mensual vigente | \$13.000.000              |                                |
| Salario mínimo Diario          | \$5.532                   | \$5.652                        |
| Auxilio de Transporte          | \$162.000                 |                                |

|                                         |                                |                                |
|-----------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Jornada Laboral                         | 47 horas (Semanal)             | 46 horas (Semanal)             |
| Prima de Servicios                      | 50% del salario x año laborado | 50% del salario x año laborado |
| Licencia de Maternidad                  | 18 semanas                     |                                |
| Horas laboradas al mes                  | 235                            | 230                            |
| Hora extra diurna                       | \$6.915                        | \$7.065                        |
| Hora extra diurna dominical o festivo   | \$11.064                       | \$11.304                       |
| Hora extra nocturna                     | \$9.681                        | \$9.891                        |
| Hora extra nocturna dominical o festivo | \$13.830                       | \$14.130                       |
| Recargo nocturno                        | \$7.468                        | \$7.630                        |
| Recargo dominical o festivo             | \$9.681                        | \$9.891                        |
| Recargo nocturno en dominical o festivo | \$11.617                       | \$11.870                       |
| Aporte a Salud                          | 12.5%                          |                                |
| Aporte a Pensión                        | 16%                            |                                |

Fuente: Elaboración propia basada en Indicadores laborales fundamentales para el 2024 en Colombia. (2024, 5 enero). *Actualícese*

#### 6.4. Marco Empresarial

**Historia.** Calco Racing es una empresa caleña que lleva más de 8 años en el mercado ofreciendo productos y servicios para la personalización de motos y carros. La empresa inició distribuyendo calcomanías armadas y en resina de elaboración propia a talleres en municipios del Valle del Cauca. Con el tiempo, alquilaron una vitrina en un taller de renombre en la comuna 20 de Cali para ofrecer sus productos de manera más visible. Hoy en día, Calco Racing cuenta con su propio local en la Comuna 20, ubicado en una calle comercial del barrio Cortijo, donde se ha ganado un posicionamiento sólido y es reconocida por las personas del sector. Además, han ampliado su portafolio de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.

#### Planeación estratégica

**Misión.** Ofrecer productos y servicios de la comunicación gráfica, especializados en diseño gráfico, calcomanías decorativas y publicidad; que contribuyan al éxito de nuestros clientes,

respaldado por un equipo humano que contribuye al crecimiento constante de nuestra empresa, colaboradores y clientes.

**Visión.** Mantenernos como una empresa líder en comunicación gráfica, posicionándonos en Cali, como una empresa innovadora y a la vanguardia de las exigencias del mercado

**Ubicación.**

La sede de CalcoRacing se encuentra en la comuna 20 de Cali en el barrio El Cortijo sobre la carrera 50, cerca de vías principales como la avenida los cerros y la calle 5 por donde hay gran movimiento vehicular.

Figura 6. Ubicación geográfica sede de Calco Racing



Fuente: *Google Maps* (2024). Ubicación geográfica sede de Calco Racing. *Google Maps*

**Otras generalidades.**

La actividad principal de Calco Racing es el servicio de personalización de vehículos y venta de productos como accesorios de lujo, limpieza y otros complementos además de servicios de tapizados, diseño de publicidad y papelería entre otros. La principal promoción de la marca es la voz a voz, pues son conocidos en la comuna 20 en donde iniciaron y se han mantenido en todo su tiempo, pero también cuentan con redes sociales como Facebook, Instagram y *Tik Tok* que a su vez funcionan como

catálogo de productos donde se exhiben fotos y videos de sus trabajos. El local no tiene un horario establecido, suele abrir sus puertas entre las 9am y 10am y cerrar entre 6pm y 7pm según el movimiento del día. Tampoco cuenta con organigrama ni definición clara de puestos y responsabilidades.

## **6.5. Marco Contextual**

Calco Racing está ubicada en el sector secundario de industria, específicamente en la industria de accesorios para vehículos y servicios de personalización automotriz. La información sobre este sector en Cali se reduce a la venta de vehículos el cual según la página de noticias El País (2023) en el primer semestre del año 2023 las caídas en venta fueron del 37,7% siendo la segunda ciudad del país donde se presentó una mayor caída del mercado automotor. Aun así, según la Alcaldía de Cali (2022) la ciudad tiene más de 760.000 vehículos, de los cuales el 85% son carros y motocicletas, y según El País (2023) en Cali hay registradas 235.953 motocicletas, pero se estima que por la ciudad circulan unos 600 mil vehículos de este tipo, teniendo en cuenta las motos que se desplazan todos los días desde municipios vecinos o son matriculadas en ellos. Dado lo anterior, en lo que respecta a las calcomanías y accesorias, a nivel local son altamente demandadas, por lo que aunque el mercado de fabricación de calcomanías no es altamente competitivo y se encuentra controlado principalmente por Resinas Cali quien provee a empresas más pequeñas, el mercado de instalación y personalización si es competitivo y se concentra en la zona central de Cali por la carrera 15 con calle 15, en donde culturalmente se conoce por la concentración de talleres y comercio automotriz. Este mercado de personalización es liderado por tres empresas, Yamamotos, Kapeto Calcomanías y Calcos *Design* quienes se distinguen por contar cada uno con su identidad de marca, sin embargo, los altos precios que manejan permiten que otras empresas pequeñas como Calco Racing puedan tener su cuota de mercado considerable. Para entender más el posicionamiento de CalcoRacing en el mercado frente a las empresas anteriormente mencionadas, el académico Michael Porter (1990, citado por López et al 2018) quien argumenta que hay un “ambiente nacional en el que las organizaciones nacen y aprenden

a competir fijando las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional” diseñó un diagrama llamado las cinco fuerzas de Porter o diagrama de Porter, el cual se presenta con el fin de analizar el entorno competitivo y la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado.

Figura 7. Diagrama de Porter para CalcoRacing



Fuente: Elaboración propia

El Anterior diagrama resume estratégicamente el sector, en consecuencia, el análisis da como resultado la siguiente interpretación: Los pocos proveedores disponibles para el sector Automotriz de diseño y personalización han generado que tengan alto poder de decisión limitando calidad o costos cambiantes para los participantes del mercado. La barrera de entrada al mercado es reducida debido al alto costo de los recursos, especialmente tecnológicos, necesarios para realizar los productos y las marcas líderes del mercado. El mercado cuenta con varios potenciales compradores dado la cantidad de personas con vehículos que se movilizan en la ciudad quienes, aunque no tienen poder de decisión sobre el precio si lo tienen en las tendencias debido a que el producto se basa en la personalización y las tendencias. Hay productos sustitutos en el mercado mas no son una amenaza directa siempre y cuando una empresa no maneje ambos productos a la vez en un servicio. A pesar de que haya tres

competidores fuertes no es una amenaza directa dado que estas empresas tienen una diferencia alta en precios de los servicios lo que influye en la decisión de compra del cliente.

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1. Tipo de Estudio**

Según la definición de los estudios descriptivos proporcionada por Sampieri, Collado y Baptista (2010), estos buscan especificar detalladamente las propiedades, características y perfiles de diversas entidades como personas, grupos, comunidades, procesos u objetos sometidos a un análisis riguroso. Además, estos estudios son valorados por su capacidad para presentar con precisión las dimensiones y particularidades de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación específica. En función de estas consideraciones, el presente trabajo puede ser identificado como descriptivo, ya que facilita la realización de una minuciosa descripción de una empresa que se distingue por su reducido tamaño, haciendo uso tanto de la revisión teórica como de la información suministrada directamente por la propia organización.

### **7.2. Método de Estudio**

El método deductivo, según Barchini (2006, citado por Ramón 2018), implica extraer razonamientos lógicos a partir de enunciados previamente establecidos, moviéndose de la causa al efecto, lo que lo hace prospectivo y teórico. Su validez se verifica mediante datos numéricos precisos, lo que lo convierte en un enfoque cuantitativo que analiza estadísticamente estos datos para la confirmación de nuevas teorías. Hernández Sampieri (2014) señala que las hipótesis son fundamentales en el método deductivo cuantitativo, al utilizar el razonamiento deductivo desde la teoría para derivar expresiones lógicas llamadas "hipótesis", que son sometidas a prueba por el investigador para definir el objetivo y la pregunta de estudio. Además, indica que las técnicas pueden ser confiables, pero no necesariamente válidas, por lo que es crucial que los instrumentos de medición demuestren confiabilidad y validez para reducir el margen de error en la investigación. Dado lo anterior este trabajo maneja un método de estudio deductivo ya que se aplicó una encuesta diagnóstica en la cual la propietaria de la organización le asignó una puntuación del 1 al 5 a variables de la empresa

clasificadas en 10 áreas de gestión con el fin de definir qué área necesita de una intervención administrativa y diseñar la presente asesoría.

### **7.3. Fuentes de Información**

En el marco de este trabajo es crucial destacar dos categorías fundamentales de fuentes de información que se pudo encontrar en el proceso investigativo: las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

Las fuentes primarias constituyen el cimiento mismo de la investigación. Son los testimonios directos, los documentos originales y los datos no filtrados que ofrecen una visión inmediata y sin intermediarios sobre el tema en cuestión.

Tal como Carlos Méndez menciona, las fuentes primarias se pueden definir como

“información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través del relato o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” pag.142.

En el caso de Calco Racing, la evidencia de fuentes primarias se encuentra principalmente en la encuesta directa realizada a la muestra seleccionada, es decir, el directivo principal de la empresa; este tipo de información es invaluable, ya que proporciona una visión interna y actualizada de la situación y perspectivas de la empresa.

Por otro lado, Carlos Méndez define las fuentes secundarias como:

“información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento”.

Por tal se puede entender que desempeñan un papel complementario que comprende análisis, interpretaciones y síntesis realizadas por terceros, basadas en fuentes primarias y en otros materiales, desde libros de texto hasta artículos académicos, estas fuentes ofrecen una visión amplia

y contextualizada del tema de estudio, permitiendo al investigador explorar diferentes enfoques y perspectivas extraídas de la mente de otros autores.

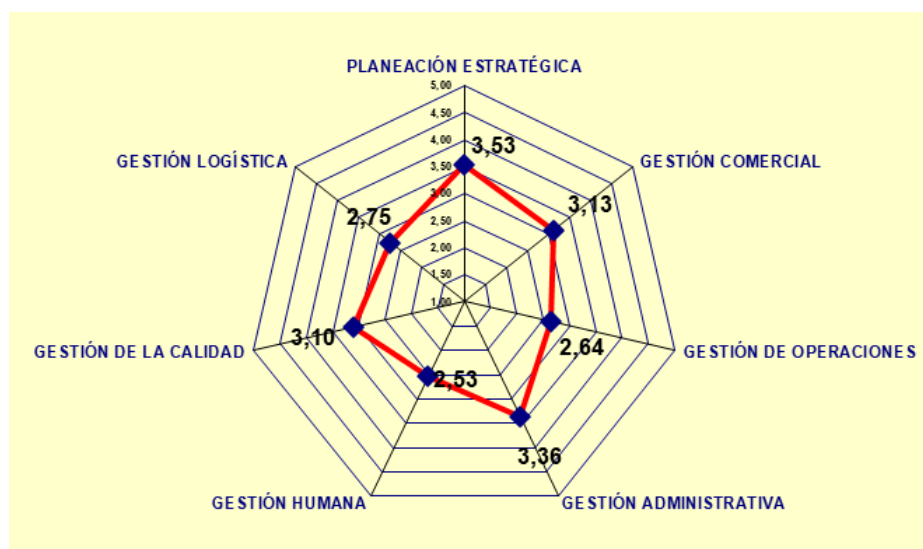
En este contexto, se pueden identificar diversas tesis, trabajos académicos y documentos que aportan definiciones, conceptos y teorías relevantes para la investigación del trabajo, poniendo como ejemplo, los trabajos aludidos en el estado del arte o incluso los modelos expuestos de diferentes autores, que proporcionan información más amplia acerca del tema de los procesos de recursos humanos

#### **7.4. Técnicas de Información**

Para la recolección inicial de información, se utilizó una encuesta de autodiagnóstico que abordó 10 áreas clave de gestión: Planeación Estratégica, Gestión Comercial, Gestión de operaciones, Gestión Administrativa, Gestión Humana, Gestión de la Calidad, Gestión logística y Empresas de Familia. Es relevante aclarar que, aunque la empresa no se caracteriza por ser de estructura familiar formal, se incluyó el componente de familia debido a que la mayoría de los trabajadores son familiares de la propietaria. Cada área de la encuesta contenía una serie de enunciados, los cuales fueron clasificados por la propietaria de la empresa utilizando una escala del uno al cinco. En esta escala, el uno representa aquellas acciones que no se realizan en la empresa, el dos corresponde a acciones que han sido planeadas, pero aún están pendientes de ejecución, el tres refleja acciones realizadas, pero de manera no estructurada o planificada, el cuatro indica acciones llevadas a cabo de forma estructurada y planeada, y el cinco denota acciones ejecutadas de manera estructurada, planificada y con estrategias de mejora continua. Al concluir la encuesta, se llevó a cabo una breve entrevista con el propósito de obtener una visión más completa de la opinión de la propietaria respecto a todas las preguntas a las que había respondido durante el proceso de encuesta. Durante esta entrevista, la propietaria también compartió sus expectativas en cuanto al trabajo de asesoría y señaló áreas de mejora que había identificado durante el llenado de la encuesta, considerando el contexto financiero actual de la empresa. Esta entrevista complementaria proporcionó una perspectiva más detallada y

contextualizada, permitiendo una evaluación más completa de la situación de la empresa y brindando perspectivas valiosas para la planificación de acciones futuras y estrategias de mejora. Finalmente, la aplicación de ambos métodos de evaluación brindó una base sólida tanto para definir que el área de intervención sería Gestión Humana como para tomar decisiones y acciones orientadas al crecimiento y la mejora empresarial integral

Figura 8. Resultados del diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

## 7.5. Instrumentos De Recolección De La Información

Los métodos seleccionados para la recolección de información en la empresa son dos, a saber: una entrevista en profundidad y una encuesta estructurada. Estos instrumentos han sido cuidadosamente escogidos para garantizar la obtención de datos relevantes y precisos, que permitan realizar un análisis integral de los procesos internos de la organización.

La entrevista será realizada a la gerente con el objetivo de evaluar cómo están constituidos los cinco procesos clave de gestión humana dentro de la organización: Organización del Talento, Selección y Contratación, Inducción y Capacitación, Evaluación del Desempeño, y Compensación y Beneficios.

Esta entrevista está estructurada en secciones, cada una dirigida a un proceso específico, con preguntas que permiten explorar en detalle el estado actual de cada área.

### **Organización del Talento:**

Pregunta 1: ¿Considera usted que organizar a los empleados según la importancia de sus funciones afectará los resultados y la operatividad futura de la organización?

Pregunta 2: ¿Actualmente la empresa tiene definidos los diseños de cargos, y cada uno está organizado en su correspondiente jerarquía?

### **Selección y Contratación:**

Pregunta 3: ¿Cree usted que los procesos de requisición y reclutamiento deben estar claramente definidos antes de proceder con la selección de personal?

Pregunta 4: ¿Cómo es el paso a paso del proceso de Selección y Contratación en la actualidad?

### **Inducción y Capacitación:**

Pregunta 5: ¿Considera usted que las jornadas de inducción y capacitación contribuyen al mejoramiento del desempeño de los empleados y, por consiguiente, a sus actividades?

Pregunta 6: ¿Cómo es el paso a paso del proceso de inducción en la actualidad?

### **Evaluación del Desempeño:**

Pregunta 7: ¿Cree usted que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para identificar áreas de mejora y promover el crecimiento profesional?

Pregunta 8: ¿Está usted a favor del monitoreo constante de las actividades de los empleados?

### **Compensación y Beneficios:**

Pregunta 9: ¿Estaría usted a favor del uso de incentivos y beneficios como herramientas para estimular el desempeño de los empleados y fomentar la lealtad hacia la organización?

Pregunta 10: ¿Cuáles son los incentivos y beneficios que actualmente se utilizan en la empresa?

Este enfoque permitirá obtener una visión integral y detallada del estado actual de los procesos de gestión humana en la empresa, desde la perspectiva de la responsable de estos procesos y sirviendo como base para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones adecuadas para optimizar dichos procesos.

La encuesta se diseñó con el propósito de evaluar de manera exhaustiva cinco aspectos clave relacionados con la gestión de recursos humanos dentro de la organización, buscando identificar tanto áreas de mejora como fortalezas en los cinco procesos fundamentales de esta gestión. A través de preguntas cuidadosamente elaboradas y evaluando a través de la escala de Likert, se pretende captar la percepción de los empleados sobre estos temas, recopilando datos que permitirán a la empresa tomar decisiones informadas para mejorar la experiencia laboral y optimizar el rendimiento organizacional.

Se incluyó una introducción detallada con el fin de explicar el propósito de la encuesta, las normativas legales que protegen las respuestas y los derechos de los participantes involucrados. El texto introductorio es el siguiente:

*“El propósito de esta encuesta es conocer tu perfil dentro de la organización CalcoRacing. Las respuestas que proporciones serán utilizadas exclusivamente para la investigación y asesoría que se está desarrollando con el objetivo de mejorar la gestión y el ambiente laboral dentro de la empresa.*

*Tu participación es completamente confidencial, y tus respuestas no serán compartidas con nadie del personal de CalcoRacing. Te invitamos a responder de manera honesta y reflexiva, ya que tus aportes son fundamentales para identificar áreas de oportunidad y fortalecer los procesos internos.*

*Este estudio se realiza en conformidad con la Ley Estatutaria 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales de Colombia, que garantiza la seguridad y privacidad de la información recopilada. Tu participación voluntaria en esta encuesta no solo contribuirá al crecimiento de la empresa, sino que también respetará tus derechos de privacidad.*

*Agradecemos tu tiempo y disposición para colaborar en esta iniciativa.”*

Figura 9. Encuesta de diagnóstico para los procesos de CalcoRacing



## ENCUESTA DE DIAGNOSTICO PARA LOS PROCESOS DE CALCORACING

El propósito de esta encuesta es conocer tu perfil dentro de la organización Calcoracing. Las respuestas que proporciones serán utilizadas exclusivamente para la investigación y asesoría que se está desarrollando con el objetivo de mejorar la gestión y el ambiente laboral dentro de la empresa.

Tu participación es completamente confidencial, y tus respuestas no serán compartidas con nadie del personal de Calcoracing. Te invitamos a responder de manera honesta y reflexiva, ya que tus aportes son fundamentales para identificar áreas de oportunidad y fortalecer los procesos internos.

Este estudio se realiza en conformidad con la Ley Estatutaria 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales de Colombia, que garantiza la seguridad y privacidad de la información recopilada. Tu participación voluntaria en esta encuesta no solo contribuirá al crecimiento de la empresa, sino que también respetará tus derechos de privacidad.

Agradecemos tu tiempo y disposición para colaborar en esta iniciativa.

Fuente: Elaboración propia

La encuesta comienza con una serie de preguntas abiertas, cuyo objetivo es recolectar información básica y esencial sobre los participantes, como sus nombres, cargos, funciones, salarios y el nombre de su jefe inmediato.

figura 10. Preguntas introductorias

Nombres y Apellidos

Tu respuesta

---

Cargo

Tu respuesta

---

Que funciones realiza

Tu respuesta

---

Salario

Tu respuesta

---

Jefe Inmediato

Tu respuesta

---

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se procede a la encuesta en sí, la cual está compuesta por un conjunto de preguntas estructuradas, distribuidas en función de los procesos clave de la gestión de recursos humanos, asegurando así una cobertura integral de los temas relevantes.

Figura 11. Preguntas apartado Organización del talento

| Organización del talento                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La jerarquía de los puestos está adecuadamente estructurada.</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy desacuerdo</p>                                                |
| <p>Considero que las funciones están equitativamente distribuidas entre los cargos</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy desacuerdo</p>                             |
| <p>Existe desinformación respecto a los roles y responsabilidades asociados a los distintos puestos de trabajo</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy desacuerdo</p> |
| <p>Considero que mis responsabilidades y habilidades podrían alinearse mejor con otro cargo</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy desacuerdo</p>                    |
| <p>La distribución de las áreas de poder se encuentra bien estructurada.</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy desacuerdo</p>                                       |

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Preguntas apartado Selección y Contratación

**Selección y Contratación**

El proceso de contratación fue claro y conciso

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Muy desacuerdo

Recibí la suficiente información sobre el puesto al que estaba aplicando

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Muy desacuerdo

Se encontraron dificultades técnicas o logísticas durante el proceso de solicitud o entrevistas

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Muy desacuerdo

☐ No aplica

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Preguntas apartado Inducción y Capacitación

| Inducción y Capacitación                                     |
|--------------------------------------------------------------|
| Recibí orientación clara acerca de mis funciones en el cargo |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                         |
| <input type="radio"/> De acuerdo                             |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                             |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                         |

---

|                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| Considero que la capacitación proporcionada me ayudo a desempeñar mejor mi trabajo |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                               |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                   |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                                                   |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                                               |

---

|                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sentí que las capacitaciones que he recibido hasta ahora fueron relevantes para mi puesto o área de trabajo |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                                                        |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                                            |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                                                                            |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                                                                        |

---

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Aun después de la capacitación tuve dificultades para desempeñar mi puesto de trabajo |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                                  |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                      |
| <input type="radio"/> En desacuerdo                                                   |
| <input type="radio"/> Muy en desacuerdo                                               |

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Evaluación de desempeño

| Evaluación de desempeño                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Con frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño en nuestra organización                                          |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                                                                                  |
| Creo que el proceso de evaluación de desempeño ha contribuido a mi crecimiento profesional y desarrollo en la empresa |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> No aplica                                                                                       |
| Recibí retroalimentación constructiva y específica durante las evaluaciones de desempeño                              |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> No aplica                                                                                       |
| Creo que los criterios de evaluación utilizados fueron claros y justos                                                |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> No aplica                                                                                       |
| Los supervisores estaban capacitados para realizar evaluaciones del desempeño de manera efectiva y justa.             |
| <input type="radio"/> Muy de acuerdo                                                                                  |
| <input type="radio"/> De acuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Desacuerdo                                                                                      |
| <input type="radio"/> Muy desacuerdo                                                                                  |

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Compensación y Beneficios

**Compensación y Beneficios**

Considero que los beneficios que ofrece la empresa son adecuados para mis necesidades

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Muy desacuerdo

Recibo oportunidades de desarrollo profesional relacionadas con la compensación

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Muy desacuerdo

Recibo información clara y transparente sobre mi salario, bonificaciones y otros beneficios adicionales

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Muy desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

## 7.6. Población O Muestra

Según Sampieri (1997), los censos son estudios descriptivos que permiten especificar las propiedades importantes de personas o grupos al medir una serie de conceptos y momentos específicos. En este estudio, se aplicará un censo para obtener una visión completa de todos los aspectos relevantes de la empresa. Al recoger datos de toda la población de interés, que en este caso son todos los empleados y la gerencia, se obtiene una descripción detallada y precisa de la

organización. Esto garantiza un análisis exhaustivo de sus características y funcionamiento, sin depender de muestreo. La empresa se compone de 7 empleados: Dos dueños, uno encargado de los diseños principales o proyectos de diseño grandes y otro encargado de la administración, un mensajero, un forrado de sillines y tres vendedores, (uno de los cuales es el encargado cuando la gerencia no está). Este enfoque asegura una base sólida para entender la situación actual y tomar decisiones informadas.

## **8. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA**

### **CALCO RACING.**

#### **8.1. Análisis entrevista**

Tras la realización de una segunda entrevista con la Gerente de la empresa. Se obtuvo un diagnóstico más detallado sobre los procesos de gestión humana que requieren mejoras en la empresa "Calco Racing", y cómo estos se encuentran establecidos actualmente. A continuación, se presenta una transcripción detallada de la entrevista y el análisis correspondiente de cada uno de los procesos evaluados.

##### **1. Organización del Talento**

*“Pregunta: ¿Cree usted que organizar a los empleados según la importancia de sus funciones afectará el resultado y la operatividad futura de la organización?”*

*Respuesta: No me parece que afecte el resultado; por el contrario, puede contribuir a mantener el orden y mejorar la comunicación interna. Actualmente, no hay un organigrama definido en la organización. Los cargos principales son diferenciados entre los trabajadores, como la administradora y la supervisora. Adicionalmente, hay un diseñador. Se puede decir que los otros cargos o trabajadores son externos.”*

La falta de un organigrama definido puede generar confusión y falta de claridad en las responsabilidades y la cadena de mando. Es crucial establecer un organigrama detallado que no solo identifique los cargos principales, sino que también especifique las relaciones jerárquicas y funcionales entre todos los empleados, incluidos los trabajadores externos.

##### **2. Selección y Contratación**

*“Pregunta: Para usted, ¿los procesos de requisición y reclutamiento deben estar claramente definidos antes de proceder con la selección de personal?”*

*Respuesta: Sí, es importante tener en cuenta lo que la organización requiere de sus empleados.*

*Pregunta: ¿Cómo es el paso a paso del Selección y Contratación hasta ahora?*

*Respuesta: No hay un proceso definido. Las hojas de vida son recibidas y, después de revisarlas, se llama a la persona para una entrevista en la que se dan a conocer las funciones y se conoce a la persona. Hasta el momento, ha coincidido que las personas contratadas son referenciadas por conocidos”*

La ausencia de un Selección y Contratación estructurado puede llevar a la selección de personal inadecuado y a una falta de consistencia en la calidad de las contrataciones. Es esencial desarrollar un Selección y Contratación formal que incluya pasos claros para la requisición y evaluación de candidatos.

### **3. Inducción y Capacitación**

*“Pregunta: ¿Cree usted que las jornadas de capacitación contribuyen al mejoramiento del desempeño de los empleados y, por consiguiente, de sus actividades?”*

*Respuesta: Sí, contribuye al mejoramiento.*

*Pregunta: ¿Cómo es el paso a paso del proceso de inducción hasta ahora?*

*Respuesta: No hay un proceso definido. Usualmente, el trabajador aprende de sus funciones en el día a día. Cuando llega un trabajo que no sabe hacer, un compañero se encarga de enseñarle o se le llama para que vea el proceso.”*

La capacitación informal puede ser insuficiente para garantizar que todos los empleados desarrollen las habilidades necesarias para sus roles. Es importante implementar un programa de capacitación formal que incluya sesiones de formación periódicas.

#### **4. Evaluación de Desempeño**

*“Pregunta: ¿Cree usted que la evaluación de desempeño es una herramienta importante para identificar áreas de mejora y promover el crecimiento profesional?”*

*Respuesta: Sí, es importante conocer de cerca el desempeño de los trabajadores.*

*Pregunta: ¿Está usted a favor del monitoreo constante de las actividades de los empleados?”*

*Respuesta: Sí, estoy a favor y generalmente se suele hacer.”*

La evaluación de desempeño es fundamental para identificar fortalezas y áreas de mejora en los empleados. Sin embargo, para que sea efectiva, es necesario contar con un sistema de evaluación bien estructurado que incluya criterios claros, metodologías objetivas y retroalimentación constructiva. Además, el monitoreo constante debe complementarse con las evaluaciones periódicas.

#### **5. Compensación y Beneficios**

*“Pregunta: ¿Estaría usted a favor del uso de incentivos y beneficios como herramientas para estimular el desempeño de los empleados y fomentar la lealtad hacia la organización?”*

*Respuesta: Me parece muy importante y quiero aplicarlo de una forma controlada para que la inversión no sea tan grande o se pague de la misma productividad que haya tenido el trabajador.*

*Pregunta: ¿Cuáles son los incentivos y beneficios que hasta ahora son utilizados por la empresa?”*

*Respuesta: De momento, al final de cada año se le reconoce al trabajador su desempeño y colaboración del año con un paseo con sus compañeros y anquetas.”*

Los incentivos y beneficios son cruciales para motivar a los empleados y fomentar su lealtad hacia la empresa. No obstante, limitar los incentivos a un evento anual puede no ser suficiente para mantener una motivación constante. Es recomendable desarrollar un programa de incentivos más diversificado y frecuente, que pueda incluir bonificaciones, reconocimientos mensuales, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales, ajustados al rendimiento y necesidades de los empleados.

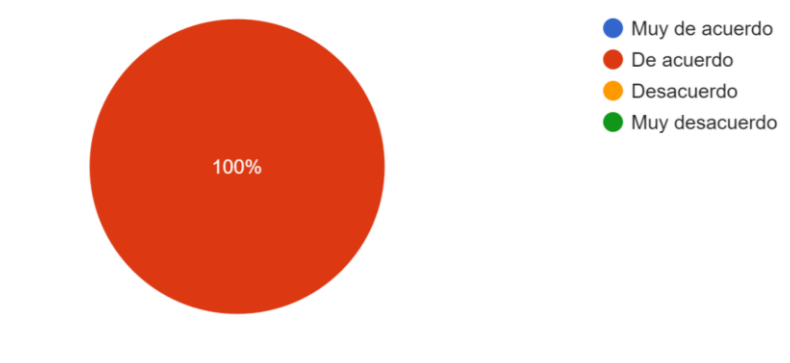
La entrevista con la Gerente de "Calco Racing" revela que, aunque la empresa tiene ciertas prácticas básicas de gestión humana, carece de procesos definidos y estructurados en procesos críticos. Estos hallazgos subrayan la necesidad de formalizar y mejorar estos procesos para asegurar un crecimiento y operatividad más eficiente y eficaz de la organización.

## **8.2. Análisis encuestas**

Al realizar la encuesta notamos que la muestra es pequeña debido a la falta de participación de dos trabajadores, sin embargo, se puede extraer algunas conclusiones preliminares que pueden ser útiles para mejorar los procesos de gestión humana en la organización. Con estas preguntas evidenciamos que solo una persona tiene un cargo en específico mientras que los otros cumplen distintos cargos con distintas funciones a la vez, lo que traduce que no hay una clasificación para sus funciones integrales. Además, sólo una de las personas encuestadas tiene un sueldo fijo, mientras que a los demás se les paga día laborado o según la función realizada. También todos están de acuerdo que su jefe directo es Lorena una de las dueñas del local y la persona a la que se le está atribuyendo la función de supervisar no está siendo reconocida por sus compañeros de trabajo pese a que muchas veces ningún dueño está presente y se le remite a ella toda la autoridad en la toma de decisiones.

El primer apartado de la encuesta aborda la organización del talento dentro de la empresa con 5 preguntas que se centran en la estructura de los puestos, la equidad de funciones, la claridad en los roles y responsabilidades, así como la posibilidad de alinear las funciones con otros cargos. A continuación, se presenta un análisis detallado de estos aspectos:

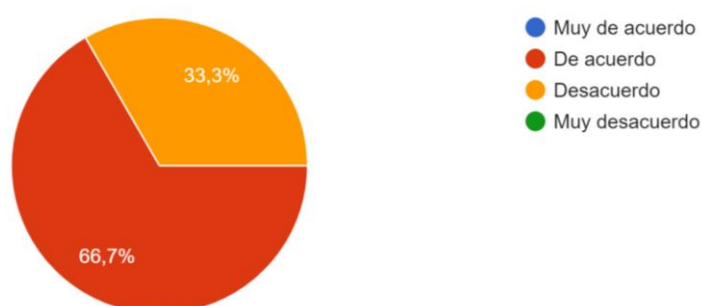
Figura 16. La estructura de la jerarquía de los puestos es adecuada



Fuente: Elaboración propia

Todos los trabajadores encuestados expresaron estar de acuerdo en que la jerarquía de los puestos está bien estructurada

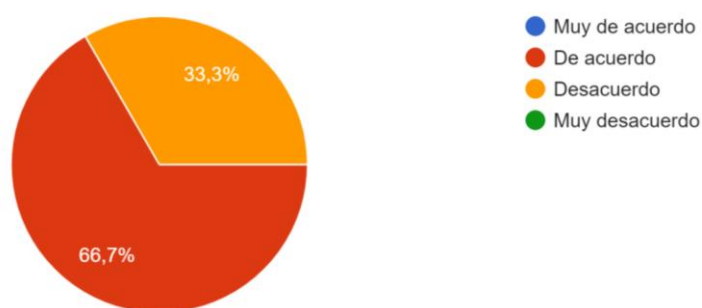
Figura 17. Las funciones están equitativamente distribuidas entre los cargos



Fuente: Elaboración propia

Uno de los trabajadores manifestó estar en desacuerdo con la equidad de funciones, mientras que los otros estuvieron de acuerdo. Esta discrepancia indica la percepción de al menos un empleado de que podría haber inequidades en la distribución de tareas, responsabilidades u oportunidades dentro de la organización

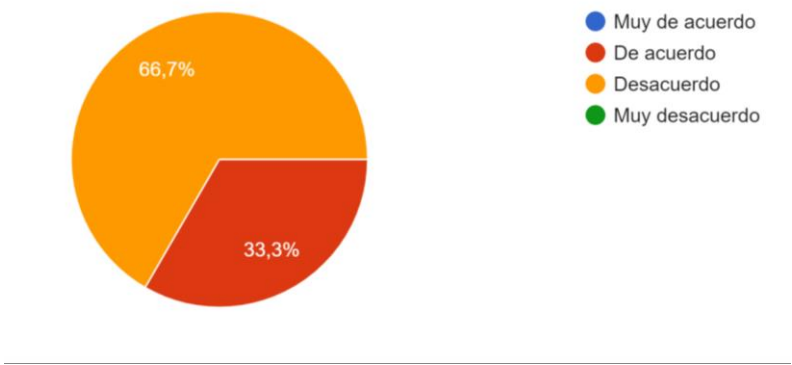
Figura 18. Existe desinformación respecto a los roles y responsabilidades asociados a los distintos puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Dos trabajadores estuvieron de acuerdo en que existe desinformación respecto a los roles y responsabilidades, mientras que uno estuvo en desacuerdo. Lo que sugiere la posibilidad de una comunicación inconsistente o insuficiente en lo que respecta a las expectativas laborales dentro de la organización

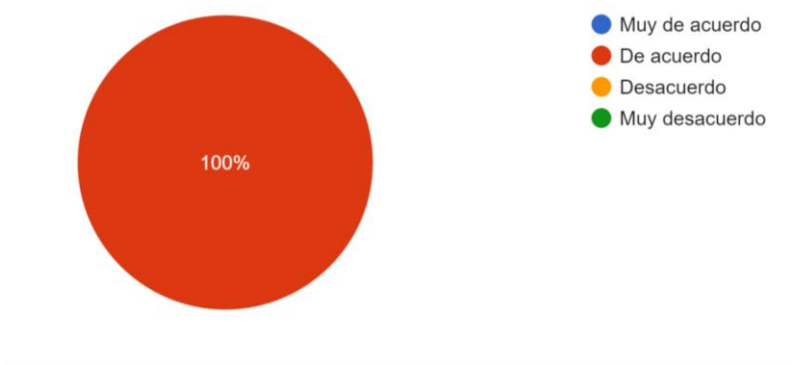
Figura 19. Mis responsabilidades y habilidades podrían estar mejor alineadas con otro cargo



Fuente: Elaboración propia

Dos trabajadores estuvieron en desacuerdo en que sus funciones se podrían alinear mejor con otro cargo, mientras que uno estuvo de acuerdo. Esto refleja diferencias en las percepciones de los empleados sobre la adecuación de sus roles actuales con sus habilidades, intereses y objetivos profesionales

Figura 20. La distribución de las áreas de poder está bien estructurada

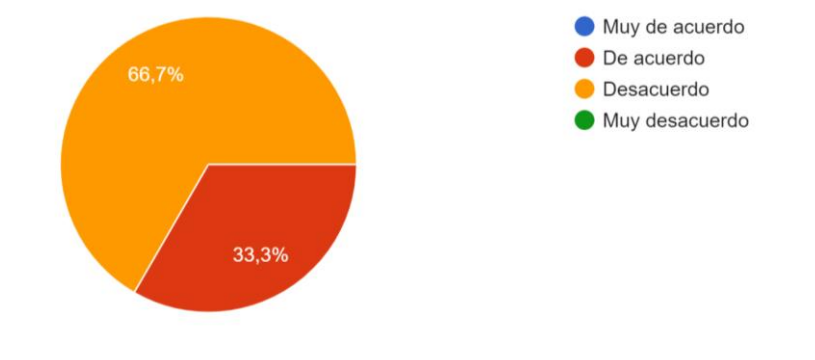


Fuente: Elaboración propia

Todos los encuestados respondieron que estaban de acuerdo con la distribución de poder

El segundo apartado de la encuesta trata del Selección y Contratación, se desarrollan 3 preguntas clave que destacan la importancia de garantizar la claridad, la suficiencia de la información y la calidad en el Selección y Contratación de la organización.

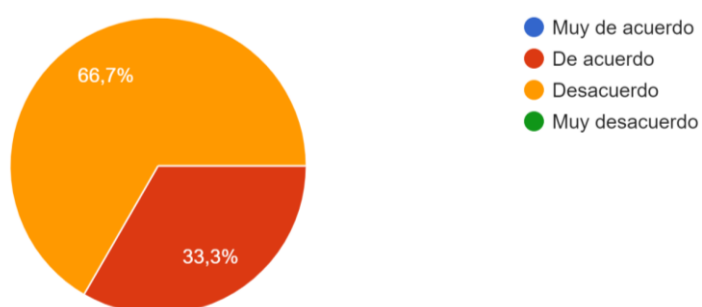
Figura 21. La Selección y Contratación fue clara y concisa



Fuente: Elaboración propia

Dos de los tres trabajadores encuestados expresaron satisfacción con la claridad y concisión del Selección y Contratación. Esta percepción positiva puede sugerir que los procedimientos están bien definidos y comunicados de manera efectiva en la organización. Sin embargo, la discrepancia de opinión expresada por el tercer trabajador indica la existencia de posibles deficiencias en la consistencia o la comprensión del proceso.

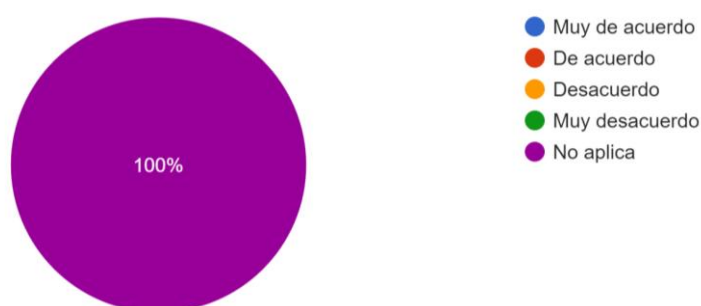
Figura 22. La información recibida sobre el puesto al que estaba aplicando fue suficiente



Fuente: Elaboración propia

Dos de los trabajadores informaron que recibieron suficiente información para el puesto al que estaban aplicando, mientras que uno expresó lo contrario. Aunque puede darse al hecho de que uno de ellos no tiene un contrato fijo con la empresa, sino que presta un servicio, igual se resalta la importancia de garantizar que la información proporcionada a los candidatos sea exhaustiva y precisa.

Figura 23. Se presentaron dificultades técnicas o logísticas durante el proceso de solicitud o entrevistas

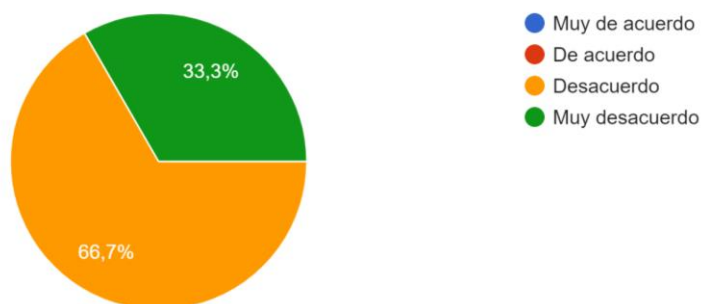


Fuente: Elaboración propia

Todos los trabajadores encuestados indicaron que no se aplicaron problemas durante el proceso de entrevista. Aunque esto puede interpretarse como una señal positiva de que las entrevistas se llevaron a cabo sin contratiempos significativos, también plantea preguntas sobre la exhaustividad y la calidad de las evaluaciones realizadas o si se realizaron en su momento.

El tercer apartado de la encuesta se enfoca en la Inducción y Capacitación de los empleados, abordando aspectos como la orientación en funciones, la relevancia de las capacitaciones recibidas y su impacto en el desempeño laboral.

Figura 24. Recibí orientación clara sobre mis funciones en el cargo



Fuente: Elaboración propia

Dos de los trabajadores indicaron que recibieron una orientación clara sobre sus funciones, mientras que uno dijo que no. Esta discrepancia sugiere que podría haber inconsistencias en la entrega de la información y la preparación de los nuevos empleados para sus roles.

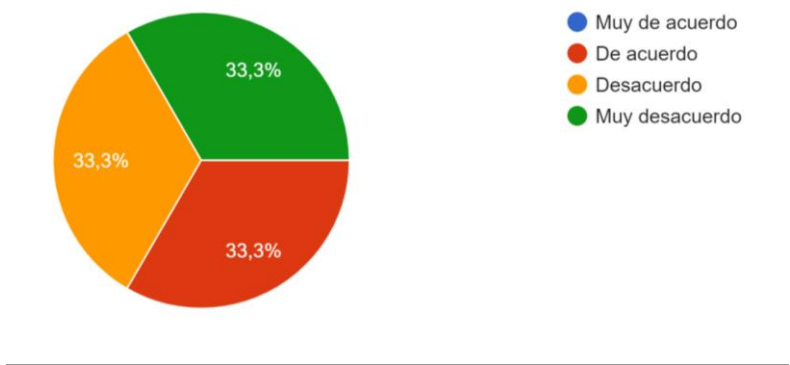
Figura 25. La capacitación proporcionada me ayudó a desempeñar mejor mi trabajo



Fuente: Elaboración propia

Todos los encuestados estuvieron de acuerdo, lo que indica que se priorizó el aprendizaje cuando iniciaron sus funciones.

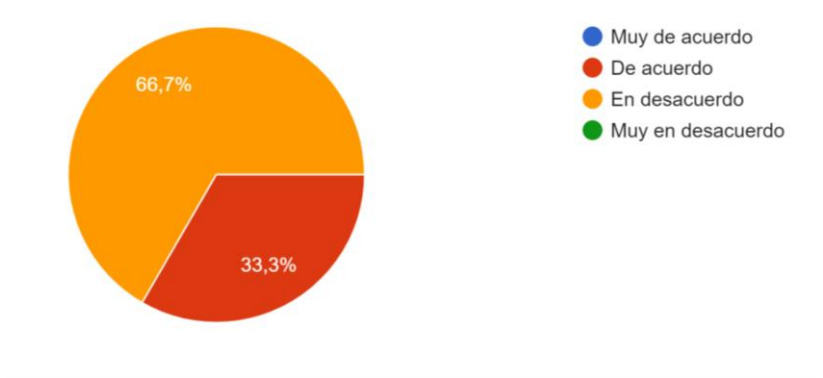
Figura 26. Las capacitaciones que he recibido hasta ahora han sido relevantes para mi puesto o área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

La percepción de los empleados sobre la relevancia de las capacitaciones recibidas muestra una variación significativa. Mientras que uno estuvo de acuerdo, otro estuvo en desacuerdo y otro muy en desacuerdo. Lo que sugiere que en las capacitaciones siguientes a la inicial no están alineadas con las necesidades específicas del trabajo o las metas profesionales de los empleados.

Figura 27. Aun después de la capacitación tuve dificultades para desempeñar mi puesto de trabajo



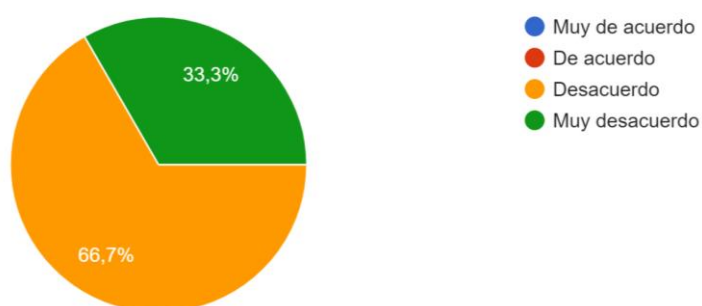
Fuente: Elaboración propia

Dos de los trabajadores indicaron que las capacitaciones les ayudaron a desempeñar mejor su cargo, mientras que uno dijo que sí tuvo problemas después de las capacitaciones. Esta variación en

las respuestas sugiere que el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral puede variar según el individuo y la calidad de la capacitación ofrecida.

El cuarto apartado de la encuesta aborda la evaluación del desempeño de los empleados, explorando diversos aspectos relacionados con la frecuencia de las evaluaciones, el impacto en el crecimiento profesional, la retroalimentación recibida, la claridad y justicia de los criterios de evaluación, así como la capacitación de los supervisores para llevar a cabo estas evaluaciones.

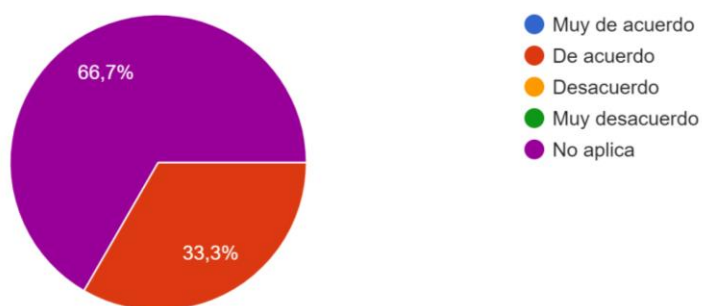
Figura 28. Se realizan evaluaciones de desempeño con frecuencia en nuestra organización



Fuente: Elaboración propia

La percepción sobre la frecuencia de las evaluaciones de desempeño muestra cierta discrepancia entre los empleados encuestados. Mientras que dos estuvieron de acuerdo en que se realizan con frecuencia, uno expresó una fuerte oposición a esta afirmación. Esta variación en las respuestas sugiere posibles diferencias en la comunicación o implementación de los procesos de evaluación dentro de la organización.

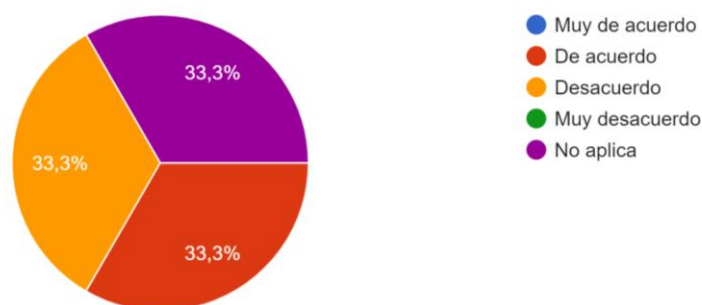
Figura 29. El proceso de evaluación de desempeño ha contribuido a mi crecimiento profesional y desarrollo en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Dos empleados indicaron que no aplica mientras que uno estuvo de acuerdo. Esta discrepancia podría sugerir que algunos empleados no perciben un impacto directo de las evaluaciones de desempeño en su desarrollo profesional, lo que podría deberse a una falta de claridad en los objetivos o expectativas asociadas con el proceso de evaluación.

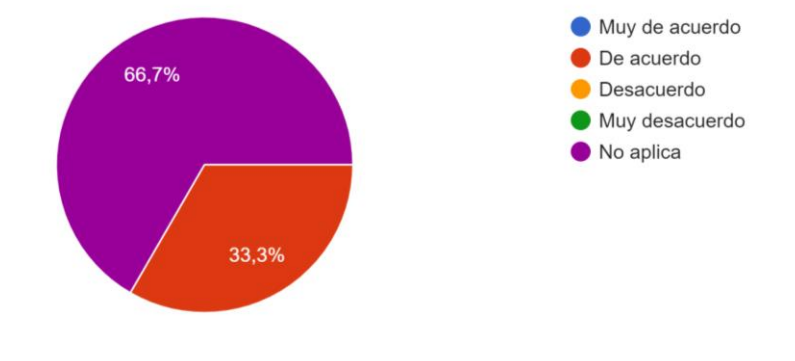
Figura 30. Recibí retroalimentación constructiva y específica durante las evaluaciones de desempeño



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas fueron variadas, uno dijo que estaba de acuerdo, otro en desacuerdo y otro que no aplicaba, esta variación sugiere posibles diferencias en la calidad y la consistencia de la retroalimentación proporcionada durante el proceso de evaluación.

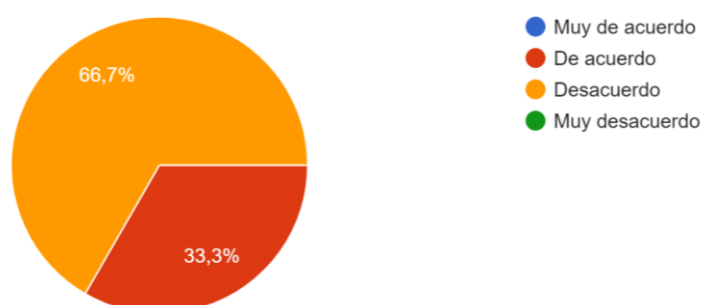
Figura 31. Creo que los criterios de evaluación utilizados fueron claros y justo



Fuente: Elaboración propia

Mientras que dos indicaron que no aplicaba, uno estuvo de acuerdo. Esta discrepancia puede sugerir la necesidad de revisar y mejorar la transparencia y la objetividad de los criterios de evaluación utilizados en la organización para garantizar que sean comprensibles y equitativos para todos los empleados.

Figura 32. Los supervisores estaban capacitados para realizar evaluaciones del desempeño de manera efectiva y justa

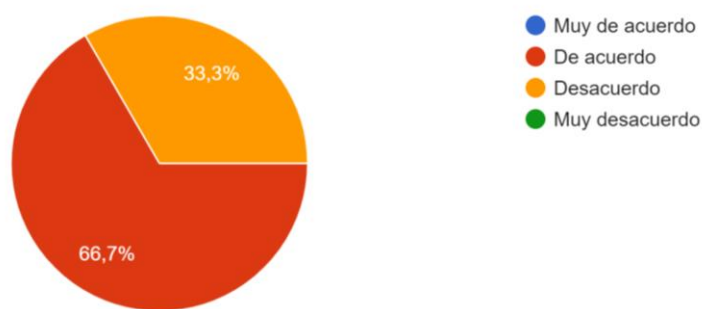


Fuente: Elaboración propia

Mientras que dos estuvieron en desacuerdo, uno estuvo de acuerdo. Esto indica que hubo algún desacuerdo cuando se realizó la capacitación por lo cual debe diseñarse un plan donde se tenga en cuenta las habilidades y el conocimiento que se vaya a transmitir será específico para llevar a cabo evaluaciones de desempeño de manera efectiva y justa.

El quinto y último apartado de la encuesta se centra en la percepción de los empleados sobre la compensación y los beneficios ofrecidos por la empresa.

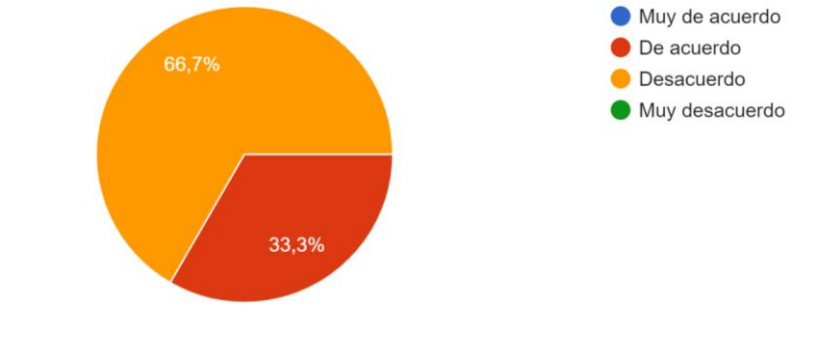
Figura 33. Considero que los beneficios que ofrece la empresa son adecuados para mis necesidades



Fuente: Elaboración propia

Dos de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que los beneficios ofrecidos por la empresa son adecuados para sus necesidades, mientras que uno estuvo en desacuerdo. Esta discrepancia sugiere que existe una variedad de opiniones entre los empleados en cuanto a la satisfacción con los beneficios proporcionados por la empresa

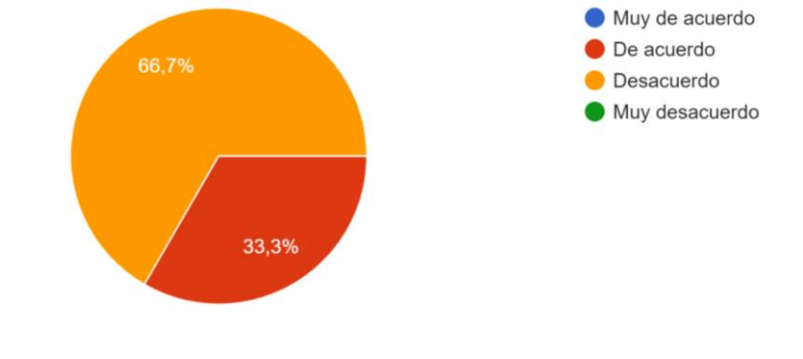
Figura 34. Recibo oportunidades de desarrollo profesional relacionadas con la compensación



Fuente: Elaboración propia

Dos estuvieron en desacuerdo sobre las oportunidades de desarrollo profesional, mientras que uno estuvo de acuerdo. Por lo tanto, hay brechas en la comunicación o de paso solamente una persona está recibiendo los beneficios en la organización

Figura 35. Recibo información clara y transparente sobre mi salario, bonificaciones y otros beneficios adicionales



Fuente: Elaboración propia

Dos de los empleados estuvieron en desacuerdo, mientras que uno estuvo de acuerdo, lo que afirma las posibles deficiencias en la comunicación o la transparencia en cuanto a la compensación y los beneficios dentro de la organización.

### **8.3. Implicaciones y Reflexiones**

#### ***Organización De Talento***

Aunque existe un consenso general en cuanto a la estructura jerárquica, carece de un organigrama definido y hay preocupaciones notables sobre la equidad de funciones y la claridad en la comunicación de roles y responsabilidades. Específicamente, un trabajador manifestó sentir que hay inequidades en la distribución de tareas, mientras que dos de los tres encuestados perciben que hay desinformación respecto a los roles y responsabilidades. Además, aunque la mayoría siente que sus funciones actuales están alineadas adecuadamente con sus cargos, hay diferencias en las percepciones individuales sobre la adecuación de sus roles con sus habilidades y objetivos profesionales. Esta información sugiere que, aunque la jerarquía es aceptada, hay áreas críticas de mejora en la equidad y claridad de funciones.

#### ***Selección Y Contratación***

Se revela un Selección y Contratación que, aunque percibido como claro y conciso por la mayoría de los trabajadores encuestados, carece de un proceso definido y formalizado. La dependencia en las referencias personales destaca una falta de estructuración en la recepción y revisión de hojas de vida. Además, mientras que dos de los tres trabajadores están satisfechos con la información proporcionada sobre el puesto, el tercero señaló deficiencias, lo que indica inconsistencias en la comunicación de información. La ausencia de problemas reportados durante las entrevistas sugiere una ejecución sin contratiempos significativos, aunque también plantea dudas sobre la exhaustividad de las evaluaciones realizadas.

#### ***Inducción Y Capacitación***

Actualmente no existe un proceso definido para la inducción y capacitación de los empleados en la empresa. El aprendizaje se realiza principalmente sobre la marcha, con compañeros de trabajo proporcionando orientación informal cuando surge la necesidad. Esta metodología ha resultado en una inconsistencia en la orientación inicial, con algunos empleados recibiendo una instrucción clara mientras que otros no. Aunque la capacitación inicial ha sido valorada positivamente, las sesiones de capacitación subsecuentes no parecen estar alineadas con las necesidades específicas del trabajo o las metas profesionales de los empleados, lo cual genera insatisfacción y falta de relevancia percibida.

### ***Evaluación De Desempeño***

Las evaluaciones de desempeño no siguen un formato formal, pero sí ocasionalmente se llevan a cabo con la orientación de la propietaria o de colegas con más experiencia. Esta retroalimentación se valora por unos empleados mientras otros no la perciben, lo cual puede deberse a los distintos métodos de aprendizaje individual los cuales no siempre son tenidos en cuenta. Aunque no se cuenta con estructuras organizacionales complejas hay que procurar adaptarse a las necesidades únicas de cada empleado para fomentar un ambiente donde todos puedan crecer y contribuir al éxito del equipo.

### ***Compensación Y Beneficios***

Se ha identificado que la compensación se limita al salario y a la celebración de fin de año, sin incluir aspectos como la seguridad social y otros incentivos. Esta situación ha sido observada por algunos empleados, quienes han expresado que esto genera una falta de claridad en su compensación total. Esta percepción ha contribuido a opiniones divididas en cuanto a las oportunidades y beneficios que la empresa proporciona. Es crucial abordar estas observaciones para mejorar la transparencia y ajustar las políticas de compensación, asegurando así que satisfagan mejor las expectativas y necesidades de todos los miembros del equipo con el fin de que se sientan satisfechos trabajando por los objetivos de la empresa y tener retención de personal.

## 9. PARÁMETROS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA ADAPTADO A LAS NECESIDADES Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

### 9.1. Modelo Desarrollado Por Las Autoras.

Figura 36. Modelo Desarrollado



Fuente: Elaboración propia

### 9.2. Organización de talento

El proceso de organización del talento dentro de una empresa es fundamental para garantizar un entorno laboral eficiente y productivo. Garantizar que las funciones estén distribuidas

equitativamente y que las expectativas laborales se comuniquen de manera clara y efectiva puede tener un impacto significativo en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. La distribución inequitativa de las responsabilidades y la falta de información precisa suelen ser las principales causas de desmotivación, baja moral y, en última instancia, una alta rotación de personal, lo que afecta negativamente la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

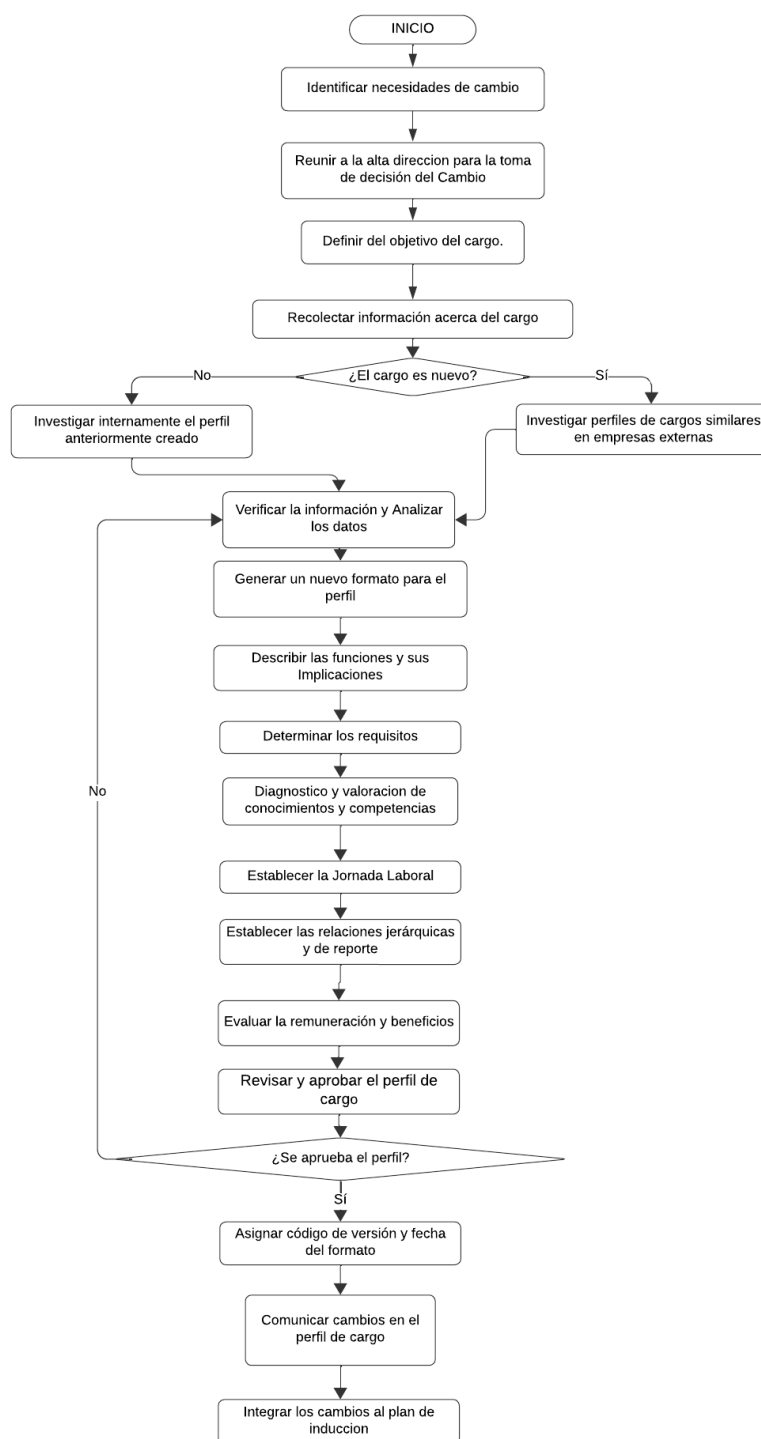
Para abordar estas problemáticas, se propone la implementación de un proceso integral de rediseño de cargos y funciones. Este proceso no solo busca reorganizar las tareas asignadas a cada empleado, sino también establecer un entorno de trabajo justo y transparente que potencie el compromiso y la productividad. El rediseño se realizará mediante un nuevo formato que incluye una recreación de puestos, adaptado a las necesidades específicas de la empresa y enfocado en mejorar la equidad interna.

Dentro de este proceso, se presenta un diagrama guía de actividades para realizar un rediseño de cargos. Este diagrama incluye una revisión detallada de las responsabilidades actuales de los empleados, asegurando que todas las tareas estén alineadas con las capacidades y competencias de cada persona y un apartado de actividades encaminadas a la creación del perfil de cargo disponiendo de un nuevo formato. Además, se incorporarán actividades específicas para mejorar la comunicación interna sobre los roles y las expectativas laborales, reduciendo así la desinformación y garantizando que todos los empleados comprendan claramente sus responsabilidades y el funcionamiento general de la organización.

Objetivo:

- Optimizar la estructura organizativa de perfiles
- Distribución equitativa de funciones

Figura 37. Proceso para la organización de perfiles



Fuente: Elaboración propia

Para consolidar el rediseño de funciones en la empresa se realizó un nuevo formato para los diseños de cargo, el cual presenta una estructura clara, abarcando identificación, objetivo principal, descripción de responsabilidades, riesgos asociados, herramientas y requisitos. Esencialmente se detallan áreas como el lugar de trabajo, el cargo del jefe inmediato y el salario, y tomando con importancia, se encuentra el apartado de las tareas específicas, se recomienda asegurar la claridad y el detalle en esta sección. Actualizar periódicamente el perfil y añadir todas las funciones nuevas que cada empleado llegue a realizar para así optimizar la efectividad en la gestión de roles y responsabilidades dentro de la empresa.

Tabla 2. Formato para el diseño de Perfil de Cargo

|                                                                                     |                                           |                 |     |                              |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------|-----|------------------------------|---------|
|  |                                           | CALCO RACING    |     | Fecha                        | #-##-## |
|                                                                                     |                                           |                 |     | Código                       | 0-#     |
|                                                                                     |                                           |                 |     | Versión                      | #       |
| <b>PERFIL DEL CARGO Y RESPONSABILIDADES</b>                                         |                                           |                 |     |                              |         |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                               |                                           |                 |     |                              |         |
| Denominación del Cargo                                                              |                                           | Código<br>Cargo | del | #                            |         |
| Área                                                                                |                                           |                 |     |                              |         |
| Cargo jefe inmediato                                                                |                                           |                 |     |                              |         |
| Jornada Laboral                                                                     | <i>Horario</i>                            |                 |     |                              |         |
| Ubicación                                                                           | <i>Dirección y Sede</i>                   |                 |     |                              |         |
| Salario                                                                             |                                           |                 |     |                              |         |
| <b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>                                                           |                                           |                 |     |                              |         |
|                                                                                     |                                           |                 |     |                              |         |
| <b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</b>                                                |                                           |                 |     | <b>RIESGOS ASOCIADOS</b>     |         |
| Función                                                                             | <i>Detalles específicos de la función</i> |                 |     | Riesgos asociados al trabajo |         |
|                                                                                     |                                           |                 |     |                              |         |

|                                           |                                          |                              |       |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|-------|
|                                           |                                          |                              |       |
|                                           |                                          |                              |       |
| <b>EQUIPOS E INSTRUMENTOS</b>             |                                          |                              |       |
| <i>Herramienta</i>                        | <i>Modo de uso o aplicación practica</i> |                              |       |
| <b>REQUISITOS</b>                         |                                          |                              |       |
| <b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>                |                                          | <b>EXPERIENCIA (en años)</b> |       |
| Bachiller                                 | x                                        | Sin experiencia              | x     |
| Técnico                                   | x                                        | 0 – 1                        | x     |
| <i>Título</i>                             | x                                        | 1 – 2                        | x     |
| Tecnólogo                                 | x                                        | 2 y mas                      | x     |
| <i>Título</i>                             | x                                        | Experiencia<br>especifica    | x     |
| Profesional                               |                                          | <i>Cargo</i>                 |       |
| <i>Título</i>                             |                                          |                              |       |
| <b>CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b> |                                          |                              |       |
| Competencia                               |                                          | Nivel                        |       |
|                                           |                                          | Bajo                         | Medio |
|                                           |                                          |                              |       |
|                                           |                                          |                              |       |
| <b>COMPETENCIAS VALORADAS</b>             |                                          |                              |       |
| Competencia                               |                                          | Nivel                        |       |
|                                           |                                          | Bajo                         | Medio |
|                                           |                                          |                              |       |
|                                           |                                          |                              |       |

Fuente: Elaboración propia

### 9.3. Selección y Contratación

Un Selección y Contratación bien definido es crucial para asegurar que se eligen los candidatos más adecuados para cada puesto. No solo garantiza que todos los postulantes sean evaluados de manera justa y consistente, sino que también mejora la transparencia y la percepción del proceso por

parte de los candidatos. Además, una buena estructuración minimiza la posibilidad de errores y asegura que todos los empleados reciben la información necesaria para desempeñar sus funciones eficazmente. Esto es esencial para mantener la moral alta y la satisfacción laboral, lo que a su vez contribuye a la retención de talento y a la eficiencia operativa de la organización.

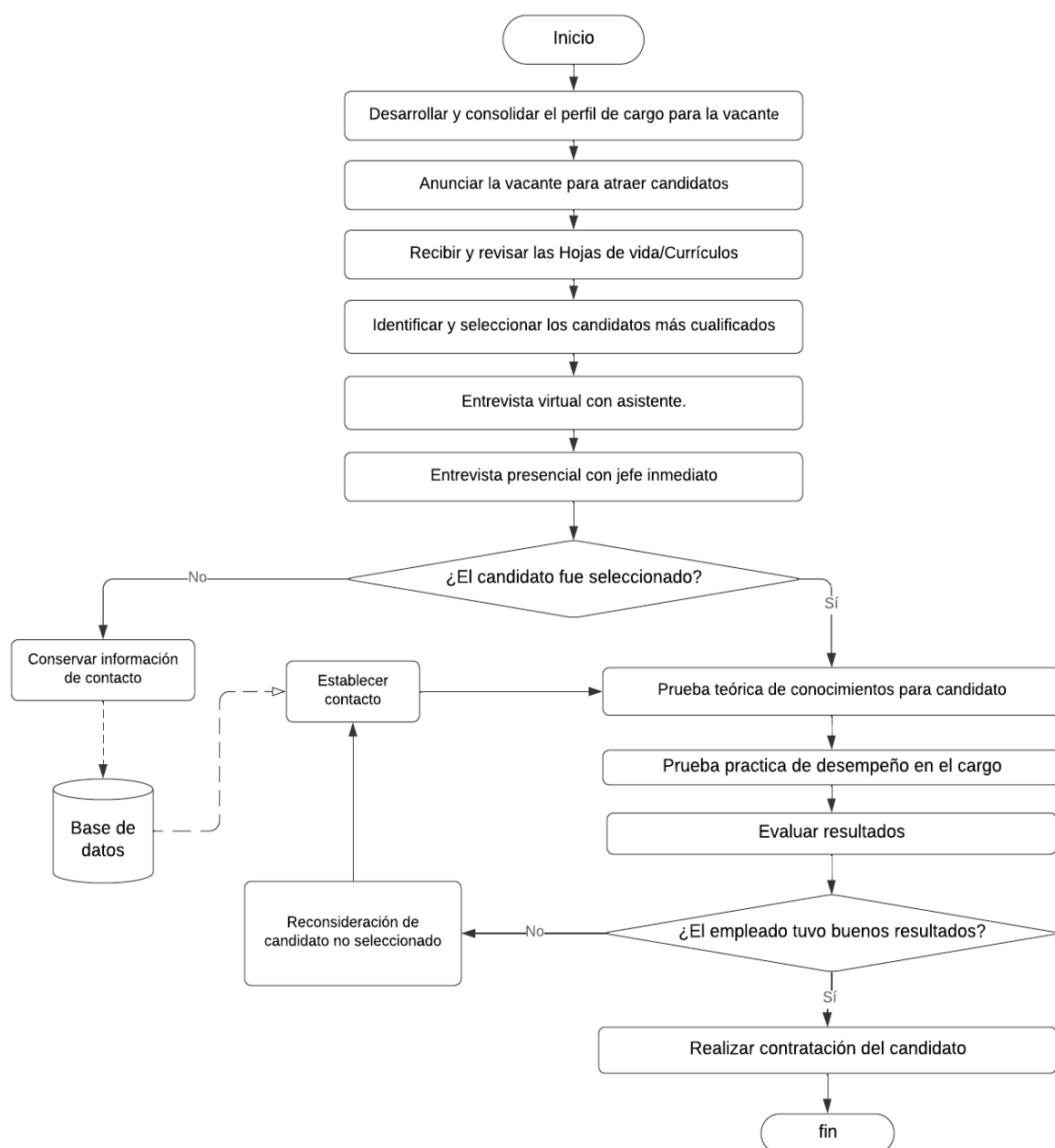
Para mejorar el proceso de selección, se propone la implementación de un proceso más estructurado que incluye el uso de plataformas digitales como son las redes sociales. Este enfoque sistemático garantiza transparencia, eficiencia y efectividad en la contratación, minimizando riesgos y mejorando la calidad de las incorporaciones. Al optimizar este proceso mediante el uso de herramientas digitales, como lo son las herramientas ofimáticas o el “Paquete office”, se podría agilizar la recolección y el análisis de la información, permitiendo una toma de decisiones más eficiente y basada en datos.

Acorde a esto se plantea un nuevo plan de contratación que incluye fases adicionales como reuniones virtuales y pruebas de habilidades. Estas fases están diseñadas para evaluar a los candidatos de manera más exhaustiva y garantizar que la información proporcionada sea completa y precisa. La inclusión de estas etapas busca abordar las deficiencias señaladas en la encuesta y asegurar un proceso más robusto y equitativo para todos los postulantes.

**Objetivo:**

- Optimizar el proceso de reclutamiento a través de plataformas digitales
- Establecer un proceso de selección de personal más estructurado

Figura 38. Proceso de selección y contratación



Fuente: Elaboración propia

#### 9.4. Inducción y Capacitación

Implementar un proceso de inducción y capacitación estructurado es crucial para asegurar que todos los empleados reciban la misma calidad de información y preparación para sus roles. Un

proceso bien definido no solo mejora la consistencia y eficiencia del aprendizaje, sino que también contribuye a la satisfacción y retención de los empleados al proporcionarles un camino claro para el desarrollo de sus habilidades y el crecimiento profesional. Esto, a su vez, puede mejorar la productividad general de la empresa y fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador.

El nuevo plan de inducción y capacitación plantea una estructura más organizada y detallada, con fases claramente definidas desde la bienvenida del nuevo empleado hasta la capacitación de procedimientos. Este plan incluye una mezcla de orientación inicial, capacitación práctica, asignación de mentores, y desarrollo de habilidades técnicas y blandas. La evaluación y retroalimentación continua aseguran que el proceso se ajuste a las necesidades individuales de los empleados y de la empresa, abordando las discrepancias y alineando las capacitaciones con los objetivos profesionales y organizacionales. Con este enfoque, se espera mejorar la coherencia en la entrega de información y aumentar la relevancia y efectividad de las capacitaciones para todos los empleados.

**Objetivo:**

- Implementar un programa piloto de inducción y capacitación estructurado para nuevos empleados

Figura 39. Proceso de inducción y capacitación



Fuente: Elaboración propia

## 9.5. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es crucial en una pequeña empresa porque proporciona varios beneficios clave. Primero, permite identificar y reconocer las fortalezas individuales de cada empleado, lo cual es fundamental para asignar roles y responsabilidades de manera efectiva en un equipo pequeño. Segundo, facilita la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional personalizado, ayudando a mejorar las habilidades y el rendimiento de cada miembro del equipo. Además, la evaluación de desempeño promueve la alineación de objetivos entre la empresa y sus

empleados, asegurando que todos trabajen hacia metas comunes y contribuyan al éxito general del negocio. Finalmente, en un entorno pequeño, donde cada persona desempeña un papel crucial, la evaluación de desempeño puede fortalecer la comunicación y la cohesión del equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Para la evaluación de desempeño se propone un plan de dos evaluaciones al mes los primeros 3 meses para nuevos empleados y un plan de 6 evaluaciones al año para empleados antiguos con ítems que se especifican en las tablas 4 y 5. El plan de evaluación de desempeño propuesto ayudará significativamente a la empresa al mejorar el rendimiento individual mediante la identificación de fortalezas y áreas de mejora específicas. Facilitará el desarrollo profesional al establecer objetivos claros y revisar el progreso regularmente, alineando así los objetivos individuales con los estratégicos de la organización. Esto no solo promueve la cohesión y el rendimiento del equipo, sino que también fortalece la retención de talento al mostrar un compromiso con el crecimiento y la satisfacción de los empleados. Además, fomentará una comunicación abierta y transparente, mejorando las expectativas del rol y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Adicionalmente se diseñó una tabla de evaluación de 6 áreas de desempeño que se aplicará dos veces al año por igual para todos los empleados en los que de manera cuantitativa se evaluará puntualmente al empleado en áreas.

Para asegurar la efectividad de la evaluación de desempeño, es crucial implementar un sistema de seguimiento de la productividad de los empleados. Esta herramienta que permitirá fijar metas comerciales se complementa con el sistema de compensación, ya que mediante este seguimiento será posible identificar a los empleados que están haciendo mayores contribuciones y otorgarles estímulos apropiados por su desempeño.

#### Objetivos

- Mejorar el rendimiento individual de los colaboradores
- Evaluar la contribución del empleado a los objetivos organizacionales

Tabla 3. Tabla de revisión - Empleados nuevos

| Revisión 1 (Mes 1)                                                                                                       | Revisión 2 (Mes 2)                                                                                                                           | Revisión 3 (Mes 3)                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sesión de orientación inicial:</b><br>Revisión de expectativas del puesto, roles y responsabilidades.                 | <b>Feedback continuo:</b><br>Retroalimentación regular sobre el desempeño y progreso.                                                        | <b>Revisión de desempeño:</b><br>Evaluación formal del desempeño durante el período inicial.                           |
| <b>Evaluación de conocimientos:</b><br>Verificación de comprensión sobre las tareas y procedimientos básicos del puesto. | <b>Evaluación de adaptación:</b><br>Evaluación de la capacidad del empleado para adaptarse a la cultura y dinámica de trabajo de la empresa. | <b>Plan de desarrollo:</b> Discusión sobre áreas de mejora y establecimiento de objetivos de desarrollo a corto plazo. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Tabla de revisión - Empleados antiguos

| Revisión 1 (Mes 1)                                                                       | Revisión 2 (Mes 4)                                                                    | Revisión 3 (Mes 8)                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Revisión de desempeño anual:</b><br>Evaluación detallada del desempeño durante el año | <b>Seguimiento de objetivos:</b><br>Revisión de los objetivos establecidos durante la | <b>Evaluación intermedia:</b><br>Evaluación formal del desempeño durante el período inicial. Con la tabla de |

|                                                                   |                                                                    |                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| anterior.                                                         | evaluación anterior.                                               | evaluación de desempeño<br>(tabla 6)                                    |
| <b>Feedback estructurado:</b>                                     | <b>Evaluación de competencias:</b>                                 | <b>Planificación de desarrollo:</b>                                     |
| Discusión sobre logros, áreas de mejora y desarrollo profesional. | Evaluación de competencias específicas relacionadas con el puesto. | Discusión sobre oportunidades de desarrollo o capacitación adicionales. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Formato de evaluación de desempeño cuantitativo

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Evaluado</b>            |  |
| <b>Puesto</b>              |  |
| <b>Fecha de ingreso</b>    |  |
| <b>Evaludor</b>            |  |
| <b>Fecha de evaluación</b> |  |
| <b>Escala:</b>             |  |

**Muy bajo** Inferior.-- Rendimiento laboral no aceptable.

**Bajo** Inferior al promedio.-- Rendimiento laboral regular.

**Moderado** Promedio.-- Rendimiento laboral bueno.

**Alto** Superior al promedio.-- Rendimiento laboral muy bueno.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Evaluación de desempeño

| ÁREA DEL DESEMPEÑO                             | MUY<br>BAJO<br>1 | BAJO<br>2 | MODERAD<br>O<br>3 | ALTO<br>4 | MUY<br>ALTO<br>5 | PUNTAJE |
|------------------------------------------------|------------------|-----------|-------------------|-----------|------------------|---------|
| <b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>               |                  |           |                   |           |                  |         |
| Termina su trabajo oportunamente               |                  |           |                   |           |                  |         |
| Cumple con las tareas que se le encomienda     |                  |           |                   |           |                  |         |
| Realiza un volumen adecuado de trabajo         |                  |           |                   |           |                  |         |
| <b>CALIDAD</b>                                 |                  |           |                   |           |                  |         |
| No comete errores en el trabajo                |                  |           |                   |           |                  |         |
| Hace uso racional de los recursos              |                  |           |                   |           |                  |         |
| No Requiere de supervisión frecuente           |                  |           |                   |           |                  |         |
| Se muestra profesional en el trabajo           |                  |           |                   |           |                  |         |
| Se muestra respetuoso y amable en el trato     |                  |           |                   |           |                  |         |
| <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>              |                  |           |                   |           |                  |         |
| Se muestra cortés con sus compañeros           |                  |           |                   |           |                  |         |
| Evita los conflictos dentro del trabajo        |                  |           |                   |           |                  |         |
| <b>INICIATIVA</b>                              |                  |           |                   |           |                  |         |
| Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos |                  |           |                   |           |                  |         |
| Se muestra asequible al cambio                 |                  |           |                   |           |                  |         |
| Se anticipa a las dificultades                 |                  |           |                   |           |                  |         |
| Tiene gran capacidad para resolver problemas   |                  |           |                   |           |                  |         |
| <b>ORGANIZACIÓN</b>                            |                  |           |                   |           |                  |         |
| Planifica sus actividades                      |                  |           |                   |           |                  |         |
| Hace uso de tablas de metas                    |                  |           |                   |           |                  |         |
| Se preocupa por alcanzar las metas             |                  |           |                   |           |                  |         |
| <b>PUNTAJE TOTAL:</b>                          |                  |           |                   |           |                  |         |

Fuente: Elaboración propia

## 9.6. Compensación y beneficios

La implementación de un plan de compensación y beneficios es importante en empresas de todo tamaño dado que aporta a retener y atraer talento, incluso podría decirse que en pequeñas empresas aún más dado que perder un trabajador antiguo con mucho conocimiento tendría un gran impacto en la organización. Un plan bien estructurado asegura la equidad, cumple con las obligaciones legales, y promueve un clima laboral positivo, mejorando la motivación y la productividad del equipo. También, fortalece la cultura empresarial al demostrar el compromiso de la empresa con el bienestar y desarrollo de sus empleados, contribuyendo así al éxito a largo plazo de la organización.

El plan de compensación propuesto para la empresa se adapta al contexto de pequeña y mediana empresa (pyme), enfocada en incentivos simbólicos, privilegios y algunas compensaciones monetarias directas. Se propone la implementación del tablero de metas en ventas para destacar el desempeño del vendedor más cumplidor, donde se establecerán privilegios para el "Empleado del Mes", como flexibilidad en horarios de entrada o salida, según convenga tanto a la empresa como al empleado, acordado previamente. Se planea también la celebración de fechas especiales, como cumpleaños, para fomentar un ambiente laboral positivo. Como medida adicional, se recuerda la importancia de la afiliación a seguridad social de los empleados (salud y pensión), buscando así fortalecer el bienestar y la estabilidad laboral del equipo.

A continuación, se presenta el sistema propuesto de tableros de ventas para el seguimiento del rendimiento individual de cada colaborador. Este sistema tiene el objetivo de establecer metas claras y cuantificables en términos de ventas, fomentando el compromiso diario y semanal para alcanzar objetivos mensuales específicos.

Tabla 7. Tabla de meta mensual

|  | CUMPLIMIENTOS MES 1 |      |      |      |          |      |             |      |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------|------|----------|------|-------------|------|------------|
|                                                                                     | Diseños             | %    | Aseo | %    | Sillines | %    | Calcomanias | %    | Publicidad |
| COLABORADOR 1                                                                       | 520                 | 100% | 910  | 100% | 130      | 100% | 1000        | 100% | 26         |
|                                                                                     |                     |      |      |      |          |      |             |      |            |
| COLABORADOR 2                                                                       | 520                 | 100% | 910  | 100% | 130      | 100% | 1000        | 100% | 26         |
|                                                                                     |                     |      |      |      |          |      |             |      |            |
| COLABORADOR 3                                                                       | 260                 | 100% | 650  | 100% | 400      | 100% | 600         | 100% | 15         |
|                                                                                     |                     |      |      |      |          |      |             |      |            |
| COLABORADOR 4                                                                       | 260                 | 100% | 650  | 100% | 312      | 100% | 600         | 100% | 15         |
|                                                                                     |                     |      |      |      |          |      |             |      |            |

Fuente: Elaboración propia

Cada colaborador contará con un espacio en la tabla, la cual estará organizada de la siguiente manera: en la parte superior se especificará la meta mensual en unidades de venta, mientras que en

la parte inferior se dejará un espacio para registrar las ventas realizadas, ya sea de manera diaria o semanal. Esta estructura permitirá un monitoreo constante y detallado del rendimiento.

El cumplimiento de estas metas no solo ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales, sino que también proporcionará beneficios directos a los colaboradores. Inicialmente, aquellos que logren cumplir con sus metas mensuales tendrán acceso a beneficios de flexibilidad laboral. A medida que la empresa incremente sus ventas, se propone introducir incentivos monetarios adicionales para reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente.

Es fundamental que cada colaborador se comprometa con el objetivo establecido y que la GERENTE refuerce la importancia de este compromiso, tanto a corto como a largo plazo, para maximizar los beneficios tanto para el personal como para la empresa.

Tabla 8. Tabla de compromisos diarios

|  | COMPROMISOS DIARIOS |      |          |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|-------------|------------|
|                                                                                     | Diseños             | Aseo | Sillines | Calcomanias | Publicidad |
| COLABORADOR 1                                                                       | 20                  | 35   | 5        | 38          | 2          |
|                                                                                     |                     |      |          |             |            |
| COLABORADOR 2                                                                       | 20                  | 35   | 5        | 38          | 2          |
|                                                                                     |                     |      |          |             |            |
| COLABORADOR 3                                                                       | 10                  | 25   | 15       | 23          | 1          |
|                                                                                     |                     |      |          |             |            |
| COLABORADOR 4                                                                       | 10                  | 25   | 12       | 23          | 1          |
|                                                                                     |                     |      |          |             |            |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se propone la implementación de una tabla de compromisos diarios como una opción para aquellos colaboradores que se sientan presionados al enfrentar metas grandes en la tabla principal. Esta herramienta está diseñada para que cada colaborador pueda establecer objetivos diarios más manejables, lo que puede ayudar a reducir la presión y fomentar una mayor integración

en el proceso de ventas. En la tabla de compromisos diarios, el colaborador deberá registrar su meta diaria en la parte superior y anotar los logros alcanzados al final del día en la parte inferior.

Para un seguimiento efectivo, se recomienda que la tabla principal se actualice semanalmente, mientras que el colaborador mantendrá un registro diario acumulado. Al final de cada semana, el colaborador deberá presentar su acumulado en el tablero principal, lo que permitirá una evaluación detallada del rendimiento semanal y un ajuste continuo de las metas.

Aparte se considera prudente hacer un recuento del sistema de seguridad social, que es y cómo aplicarlo, dado el carácter legal y obligatorio, considerándolo como parte fundamental de la compensación. El siguiente cuadro hace un breve recuento de las principales características.

Tabla 9. Seguridad social

|                       | <b>EPS (Entidad Promotora de Salud)</b>                                                                                                              | <b>Fondo de pensiones</b>                                                                                  | <b>ARL (Aseguradora de Riesgos Laborales)</b>                                                                                        |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Qué es?</b>       | Proporcionar cobertura en salud                                                                                                                      | Proporcionar pensión de vejez, invalidez y sobrevivencia.                                                  | Cubre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.                                                                            |
| <b>¿Cómo hacerlo?</b> | Registra a los trabajadores en una EPS del régimen contributivo. La afiliación debe                                                                  | Registra a los trabajadores en un fondo de pensiones público                                               | Contrata una ARL y afilia a tus trabajadores. La elección de la ARL puede depender del                                               |
| <b>¿Costo?</b>        | El empleador debe aportar el 8.5% del salario mensual del trabajador (incluyendo los días trabajados). Los trabajadores aportan el 4% de su salario. | El empleador aporta el 12% del salario mensual del trabajador, y el trabajador aporta el 4% de su salario. | El empleador aporta entre el 0.522% y el 6.96% del salario mensual, dependiendo del nivel de riesgo asociado a la actividad laboral. |

Fuente: Elaboración propia

**10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.**

Tabla 10. Plan de acción de los procesos

| PLAN DE ACCIÓN     |                                   |                                                                                                                      |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           |                                                                                   |                                                                   |                                                                   |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Proceso            | Objetivo                          | Actividades                                                                                                          | Tiempo (días)                            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable               | Recursos                                                                          | Indicadores                                                       | Meta                                                              |
|                    |                                   |                                                                                                                      | 1                                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |                           |                                                                                   |                                                                   |                                                                   |
| Rediseño de Cargos | Identificar necesidades de cambio | Reunión con personal y supervisores para obtener sus perspectivas del cargo                                          |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Jefe Inmediato Supervisor | Sala de juntas<br><br>Personal<br><br>Documentación<br><br>Fuentes de información | Número de áreas o procesos con brechas de desempeño identificadas | Identificar al menos 1 cargo con bajo rendimiento en los procesos |
|                    |                                   | Revisión de métricas de funciones actuales para detectar un posible desconocimiento o ineficiencia en la producción. |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           |                                                                                   |                                                                   |                                                                   |
|                    |                                   | Elaboración un informe detallado que resuma los hallazgos                                                            |                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           |                                                                                   |                                                                   |                                                                   |
|                    |                                   | Reunir a la alta dirección para la toma                                                                              | Programación de una reunión con gerencia |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor Gerente        | Sala de juntas                                                                    | Porcentaje de cambios aprobados                                   | Obtener la aprobación de al menos                                 |

| PLAN DE ACCIÓN |                                         |                                                                                                                |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           |                        |                                                                                                      |                                                                                                              |
|----------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                | Actividades                                                                                                    | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable               | Recursos               | Indicadores                                                                                          | Meta                                                                                                         |
|                |                                         |                                                                                                                | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |                           |                        |                                                                                                      |                                                                                                              |
|                | de decisión del Cambio                  | Presentación de diferentes opciones de cambio identificadas                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           | Personal               | sobre el total de cambios presentados.                                                               | el 70% de los cambios presentados                                                                            |
|                |                                         | Toma de decisión y aprobación del cambio                                                                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           | Gerente                |                                                                                                      |                                                                                                              |
|                | Definir del objetivo del cargo.         | Revisa la descripción y responsabilidades actuales del cargo                                                   |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Jefe Inmediato Supervisor | Fuentes de información | Porcentaje de cargos con descripciones revisadas, objetivos alineados y nueva descripción redactada. | Completar la revisión, definición y redacción de la descripción del 100% de los cargos en un plazo de 2 días |
|                |                                         | Define resultados esperados del desempeño del cargo y su alineación con los objetivos generales de la empresa. |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           |                        |                                                                                                      |                                                                                                              |
|                |                                         | Redacción de descripción del cargo                                                                             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           |                        |                                                                                                      |                                                                                                              |
|                | Recolectar información acerca del cargo | Examinación de documentos existentes relacionados con el cargo                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor                | Fuentes de información | Porcentaje de información clave recolectada sobre los                                                | Tener conocimiento o absoluto acerca del cargo                                                               |
|                |                                         |                                                                                                                |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                           |                        |                                                                                                      |                                                                                                              |

| PLAN DE ACCIÓN |                                               |                                                                                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                   |                                                                                      |                                                                            |
|----------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                      | Actividades                                                                                              | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos                                                                                          | Indicadores                                                                          | Meta                                                                       |
|                |                                               |                                                                                                          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |                                                                                                   |                                                                                      |                                                                            |
|                |                                               | (descripciones de trabajo previos)                                                                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                   | cargos en evaluación                                                                 |                                                                            |
|                |                                               | Revisión de informes de reuniones y manuales de procedimientos , ya sea internos o externos a la empresa |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                   |                                                                                      |                                                                            |
|                | Verificar la información y Analizar los datos | Revisión Cruzada de Fuentes                                                                              |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  | Fuentes de información<br>Documentación                                                           | Porcentaje de datos verificados y analizados sobre los cargos en evaluación          | Verificar y analizar el 100% de la información recolectada                 |
|                |                                               | Presentación de datos y hallazgos preliminares a jefe inmediato                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                   |                                                                                      |                                                                            |
|                | Generar un nuevo formato para el perfil       | Creación de borrador utilizando el nuevo formato de perfil de cargo                                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  | Herramientas digitales<br>Fuentes de información<br>Documentación<br>Plantilla de perfil de cargo | Numero de borradores de perfil de cargo completados y con sus actividades detalladas | Crear y completar el borrador del perfil de cargo en los días establecidos |
|                |                                               | Escribir las posteriores actividades en el borrador                                                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                   |                                                                                      |                                                                            |

| PLAN DE ACCIÓN |                                             |                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           |                        |                                                                                              |                                                                                        |  |
|----------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|---------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Proceso        | Objetivo                                    | Actividades                                                               | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos                  | Indicadores            | Meta                                                                                         |                                                                                        |  |
|                |                                             |                                                                           | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |                           |                        |                                                                                              |                                                                                        |  |
|                | Describir las funciones y sus Implicaciones | Identificación de funciones y redacción de la descripción detallada       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Jefe Inmediato Supervisor | Herramientas digitales | Numero de funciones con descripción detallada, análisis de riesgos y herramientas definidas. | Completar la descripción de funciones y sus Implicaciones para los borradores en curso |  |
|                |                                             | Análisis de riesgos asociados a cada función                              |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           | Fuentes de información |                                                                                              |                                                                                        |  |
|                |                                             | Definición de las herramientas utilizadas en el cumplimiento de funciones |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           | Documentación          |                                                                                              |                                                                                        |  |
|                | Determinar los requisitos                   | Establecimiento de requisitos académicos mínimos                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Supervisor                | Herramientas digitales | Numero de requisitos académicos y experiencia mínima claramente definidos.                   | Completar los requerimientos para los borradores en curso                              |  |
|                |                                             | Especificación de experiencia mínima requerida para el puesto             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           | Fuentes de información |                                                                                              |                                                                                        |  |
|                |                                             |                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           | Documentación          |                                                                                              |                                                                                        |  |
|                | Diagnosticar y valorar conocimientos y      | Manifestación de conocimientos básicos necesarios para                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Jefe Inmediato Supervisor | Herramientas digitales | Numero de conocimientos y competencias                                                       | Completar los conocimientos y competencias                                             |  |
|                |                                             |                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           | Fuentes de información |                                                                                              |                                                                                        |  |

| PLAN DE ACCIÓN |                                                     |                                                                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                            |                                                            |                                                                                              |
|----------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                            | Actividades                                                                                        | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos                                                   | Indicadores                                                | Meta                                                                                         |
|                |                                                     |                                                                                                    | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |                                                            |                                                            |                                                                                              |
|                | competencias                                        | el desempeño de funciones                                                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Documentación                                              | claramente definidos.                                      | s para los borradores en curso                                                               |
|                |                                                     | Apreciación de competencias para una mayor validez                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                            |                                                            |                                                                                              |
|                | Establecer la Jornada Laboral                       | Revisión y Establecimiento de franja horaria para el desempeño de actividades dentro de la empresa |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente     | Fuentes de información<br><br>Plantilla de perfil de cargo | Numero de cargos con su horario laboral establecido        | Revisar y establecer las franjas horarias para el desempeño de todas las actividades         |
|                |                                                     |                                                                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                            |                                                            |                                                                                              |
|                | Establecer las relaciones jerárquicas y de reporte. | Entendimiento de la posición del cargo y a quién debe reportarse                                   |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  | Fuentes de información<br><br>Plantilla de perfil de cargo | Numero de cargos con su horario laboral establecido        | Establecer y documentar las relaciones jerárquicas y de reporte para los borradores en curso |
|                |                                                     |                                                                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                            |                                                            |                                                                                              |
|                | Evaluar la remuneración y beneficios.               | Comparación de salarios y beneficios ofrecidos por empresas similares                              |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  | Fuentes de información<br><br>Plantilla de perfil de cargo | Remuneración ajustada al 70% de los estándares del mercado | Establecer salario y beneficios justos para el cargo desarrollado                            |
|                |                                                     | Establecimiento de salario competitivo y -                                                         |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                            |                                                            |                                                                                              |

| PLAN DE ACCIÓN |                                               |                                                                            |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           |                                                                |                                                     |                                    |                                                                                           |                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                      | Actividades                                                                | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos                  | Indicadores                                                    | Meta                                                |                                    |                                                                                           |                                                                       |
|                |                                               |                                                                            | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |                           |                                                                |                                                     |                                    |                                                                                           |                                                                       |
|                | Revisar y aprobar el perfil de cargo          | Reunión con superiores para exponer nuevo perfil de cargo                  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Supervisor jefe Inmediato | Sala de juntas<br>Personal                                     | Número de borradores de perfiles de cargo aprobados | Aprobar al menos 1 perfil de cargo |                                                                                           |                                                                       |
|                |                                               | Aprobación del cargo                                                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Gerente                   | Documentación<br>Fuentes de información<br>Sello de aprobación |                                                     |                                    |                                                                                           |                                                                       |
|                | Asignar código de versión y fecha del formato | Asignación de código de versión y fecha de creación y revisión del formato |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Supervisor                | Plantilla de perfil de cargo                                   |                                                     |                                    | Número de formatos con código de versión y fecha asignados correctamente                  | Al menos 1 perfil de cargo con su respectivo código y fecha           |
|                | Comunicar cambios en el perfil de cargo       | Envío de correo informativo a demás áreas y dependencias de la empresa     |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Supervisor                | Herramientas ofimáticas<br>Fuentes de información              |                                                     |                                    | Porcentaje de empleados informados y capacitados sobre los cambios en el perfil de cargo. | 100% de los empleados afectados deben estar informados de los cambios |
|                |                                               | Reunión a empleados para la Introducción y Explicación del Cambio          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           | Documentación<br>Plantilla de perfil de cargo                  |                                                     |                                    |                                                                                           |                                                                       |
|                |                                               |                                                                            |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                           |                                                                |                                                     |                                    |                                                                                           |                                                                       |

| PLAN DE ACCIÓN           |                                                             |                                                                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |                           |             |                                                              |                                                          |                                                                                    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|---------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso                  | Objetivo                                                    | Actividades                                                                                     | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |                           | Responsable | Recursos                                                     | Indicadores                                              | Meta                                                                               |
|                          |                                                             |                                                                                                 | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23         | 24                        |             |                                                              |                                                          |                                                                                    |
|                          |                                                             |                                                                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |                           |             |                                                              |                                                          |                                                                                    |
|                          | Integrar los cambios al plan de inducción                   | Realizar los cambios al plan de inducción del cargo                                             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |                           | Supervisor  | Sala de juntas                                               |                                                          |                                                                                    |
| Selección y Contratación | Desarrollar y consolidar el perfil de cargo para la vacante | Aplicación del proceso para la creación de perfil del nuevo formato                             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |                           | Supervisor  | Proceso de creación de perfil<br>Fuentes de información      | Numero de perfiles desarrollados y consolidados          | Desarrollar y consolidar el perfil de cargo para la vacante                        |
|                          | Anunciar la vacante para atraer candidatos                  | Diseño de Anuncio que destaque las responsabilidades, los requisitos y los beneficios del cargo |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |                           | Diseñador   | Personal<br>Aplicaciones de diseño<br>Herramientas digitales | Efectividad del anuncio en atraer candidatos calificados | Lograr que al menos el 70% de los postulantes cumplan con los requisitos del cargo |
|                          |                                                             | Selección de Red Social Adecuada y grupos                                                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor | Dispositivos tecnológicos |             |                                                              |                                                          |                                                                                    |
|                          |                                                             |                                                                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |                           |             |                                                              |                                                          |                                                                                    |

| PLAN DE ACCIÓN |                                                           |                                                                                                                                     |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                |                                                                              |                                                                                       |                                                                                                      |
|----------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                                  | Actividades                                                                                                                         | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos       | Indicadores                                                                  | Meta                                                                                  |                                                                                                      |
|                |                                                           |                                                                                                                                     | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |                |                                                                              |                                                                                       |                                                                                                      |
|                |                                                           | relacionados al tipo de trabajo y/o candidaturas                                                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                |                                                                              |                                                                                       |                                                                                                      |
|                |                                                           | Publicación de la vacante                                                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                |                                                                              |                                                                                       | Gerente                                                                                              |
|                | Recibir y revisar las Hojas de vida/Currículos            | Revisión preliminar de los currículums recibidos                                                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Supervisor     | Personal<br>Herramientas digitales                                           | Porcentaje de currículums revisados y clasificados dentro del plazo establecido.      | Revisar y clasificar el 100% de los currículums recibidos dentro                                     |
|                |                                                           | Organización de Currículums y Clasificación                                                                                         |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Supervisor     | Documentación<br>Currículos                                                  |                                                                                       |                                                                                                      |
|                | Identificar y seleccionar los candidatos más cualificados | Establece criterios claros y específicos para evaluar los currículums, como la experiencia laboral relevante y habilidades técnicas |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Jefe Inmediato | Personal<br>Herramientas digitales<br>Documentación y fuentes de información | Porcentaje de candidatos preseleccionados que cumplen con los criterios establecidos. | El 100% de los candidatos en la lista corta deben cumplir con todos los criterios clave establecidos |
|                |                                                           | Revisión de currículum con base en los criterios definidos.                                                                         |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Supervisor     | Currículos                                                                   |                                                                                       |                                                                                                      |

| PLAN DE ACCIÓN |                                   |                                                                                                                                                |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |             |      |
|----------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|----------|-------------|------|
| Proceso        | Objetivo                          | Actividades                                                                                                                                    | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos | Indicadores | Meta |
|                |                                   |                                                                                                                                                | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |          |             |      |
|                |                                   | Creación de una lista corta de candidatos que cumplen con los criterios                                                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |             |      |
|                | Entrevista virtual con asistente. | Establecer contacto con los candidatos preseleccionados para la programación de entrevistas virtuales                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |             |      |
|                |                                   | Preparación y definición de una lista de preguntas que aborden aspectos clave del candidato                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |             |      |
|                |                                   | Entrevista virtual con temática del cargo y sus disposiciones, mientras se toma registro de toda la información relevante sobre cada candidato |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |             |      |

| PLAN DE ACCIÓN |                                          |                                                                                                                             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                                  |                                                         |                                                            |                          |
|----------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                 | Actividades                                                                                                                 | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos                                                                                                         | Indicadores                                             | Meta                                                       |                          |
|                |                                          |                                                                                                                             | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |                                                                                                                  |                                                         |                                                            |                          |
|                | Entrevista presencial con jefe inmediato | Revisión de registros realizados en la reunión virtual                                                                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente     | Personal<br><br>Herramientas ofimáticas<br><br>Documentación<br><br>Fuentes de información<br><br>Sala de juntas | Porcentaje entrevistas presenciales asistidas con éxito | Realizar el 100% de las entrevistas presenciales con éxito |                          |
|                |                                          | Establecer contacto con los candidatos seleccionados y coordinación de entrevistas presenciales con el jefe inmediato.      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  |                                                                                                                  |                                                         |                                                            |                          |
|                |                                          | Entrevistas presenciales centrándose en evaluar los aspectos relacionados al cargo, habilidades y disposición del candidato |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                                  |                                                         |                                                            | Jefe Inmediato           |
|                |                                          | Reunión entre el gerente y jefe inmediato para elegir al candidato más apto                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                                                                                                                  |                                                         |                                                            | Gerente y jefe Inmediato |

| PLAN DE ACCIÓN |                                                |                                                                                                              |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |                             |                           |                                                                          |                                                                                                                        |                           |
|----------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|----------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                       | Actividades                                                                                                  | Tiempo (días)           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos | Indicadores                 | Meta                      |                                                                          |                                                                                                                        |                           |
|                |                                                |                                                                                                              | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |          |                             |                           |                                                                          |                                                                                                                        |                           |
|                | Prueba teórica de conocimientos para candidato | Creación de prueba acorde a los conocimientos específicos necesarios para el puesto.                         |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          | Supervisor                  | Personal                  | Índice de eficiencia de la prueba teórica al evaluar conocimientos clave | Lograr que al menos el 80% de los candidatos obtengan una puntuación que indique un conocimiento adecuado en la prueba |                           |
|                |                                                | Desarrollo de la evaluación de conocimiento a través de simulaciones                                         |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |                             | Candidato                 |                                                                          |                                                                                                                        | Herramientas ofimáticas   |
|                |                                                |                                                                                                              |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |                             |                           |                                                                          |                                                                                                                        | Fuentes de información    |
|                |                                                |                                                                                                              |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |                             |                           |                                                                          |                                                                                                                        |                           |
|                | Prueba practica de desempeño en el cargo       | Definir plan de actividades y ejercicios prácticos aplicados a situaciones reales.                           |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          | Jefe Inmediato              | Personal                  | Índice de eficiencia de la prueba teórica al evaluar conocimientos clave | Lograr que al menos el 80% de los candidatos obtengan una puntuación que indique un conocimiento adecuado en la prueba |                           |
|                |                                                | Mentor o supervisor responsable de brindar orientación, observar de cerca la práctica y adaptación al puesto |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |                             | Supervisor jefe Inmediato |                                                                          |                                                                                                                        | Herramientas ofimáticas   |
|                |                                                |                                                                                                              |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          | Documentación               |                           |                                                                          |                                                                                                                        |                           |
|                |                                                |                                                                                                              |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          | Fuentes de información      |                           |                                                                          |                                                                                                                        |                           |
|                |                                                |                                                                                                              |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          | Presentaciones de seguridad |                           |                                                                          |                                                                                                                        |                           |
|                |                                                |                                                                                                              | Desarrollo de la prueba |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |          |                             | Candidato                 |                                                                          |                                                                                                                        | Herramientas tecnológicas |

| PLAN DE ACCIÓN |                                        |                                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      |                                                             |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
|----------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                               | Actividades                                                                               | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable          | Recursos                                                    | Indicadores                                                                                                                                 | Meta                                                                                                                                               |                                                                                                   |
|                |                                        |                                                                                           | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |                      |                                                             |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
|                | Evaluar resultados y tomar la decisión | Revisión conjunta del desempeño del candidato en las últimas dos etapas del proceso       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente y Supervisor | Personal                                                    | Porcentaje de decisiones de selección basadas en la evaluación completa de los resultados de las entrevistas, pruebas teóricas y simulación | Tomar el 100% de las decisiones de selección basadas en la evaluación completa de los resultados de las entrevistas, pruebas teóricas y simulación |                                                                                                   |
|                |                                        | Toma de decisión final sobre la contratación permanente del empleado                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente              | Documentación Fuentes de información                        |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
|                | Realizar contratación del candidato    | Elaboración de contrato de trabajo que incluya todos los términos y condiciones acordados |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      | Supervisor                                                  | Personal<br>Herramientas ofimáticas                                                                                                         | Número de contratos de trabajo elaborados, presentados y firmados según lo planificado.                                                            | Elaborar, presentar y firmar el 100% de los contratos de trabajo con los candidatos seleccionados |
|                |                                        | Presentación de la oferta al candidato a través de reunión presencial o virtual           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente              | Documentación Fuentes de información<br>Sello de aprobación |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
|                |                                        | Firma del contrato con sus respectivas copias al                                          |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente y Candidato  | Sala de juntas                                              |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                    |                                                                                                   |
|                |                                        |                                                                                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      |                                                             |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                    |                                                                                                   |

| PLAN DE ACCIÓN           |                                                         |                                                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    |            |                          |                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                   |                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------|----|------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Proceso                  | Objetivo                                                | Actividades                                                            | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    |            |                          | Responsable                                                                        | Recursos                                                                                                              | Indicadores                                                       | Meta                |
|                          |                                                         |                                                                        | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21                      | 22 | 23         | 24                       |                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                   |                     |
|                          |                                                         | empleado y empresa                                                     |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    |            |                          |                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                   |                     |
| Inducción y Capacitación | Desarrollar y consolidar el contrato del nuevo empleado | Asegurar la elaboración y firma del contrato                           |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    |            | Gerente                  | Personal                                                                           | Tasa de contratos de trabajo desarrollados y firmados en el plazo establecido.                                        | Elaborar y asegurar la firma del 100% de los contratos de trabajo |                     |
|                          |                                                         |                                                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Herramientas ofimáticas |    |            |                          |                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                   |                     |
|                          |                                                         |                                                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    |            | Documentación            | Fuentes de información                                                             |                                                                                                                       |                                                                   | Sello de aprobación |
|                          | Comunicar del nuevo ingreso a los empleados             | Diseño de presentación del empleado (Nombre, Cargo, Edad, No. Oficina) |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    | Supervisor | Aplicaciones de diseño   | Porcentaje de áreas y dependencias que reciben la presentación del nuevo empleado. | Enviar la presentación del nuevo empleado a todas las áreas y dependencias relevantes dentro de los días establecidos |                                                                   |                     |
|                          |                                                         |                                                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    |            | Presentaciones digitales |                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                   |                     |
|                          |                                                         |                                                                        |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |    |            |                          |                                                                                    |                                                                                                                       | Herramientas ofimáticas                                           |                     |

| PLAN DE ACCIÓN |                                                  |                                                                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                         |                                                                             |                                                                                                        |                          |
|----------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                         | Actividades                                                                                     | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable | Recursos                | Indicadores                                                                 | Meta                                                                                                   |                          |
|                |                                                  |                                                                                                 | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |             |                         |                                                                             |                                                                                                        |                          |
|                | Presentar el marco empresarial al candidato      | Reservación de salón para las presentaciones                                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  | Personal                | Índice de comprensión del marco empresarial por parte del candidato.        | Lograr que a menos el 90% de los candidatos demuestren una comprensión adecuada del marco empresarial  |                          |
|                |                                                  | Presentación al candidato acerca de la historia, misión y estructura organizativa de la empresa |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             | Herramientas ofimáticas |                                                                             |                                                                                                        |                          |
|                | Exponer las normativas y políticas de la empresa |                                                                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  | Sala de juntas          | Índice de comprensión del marco empresarial por parte del candidato.        | Lograr que al menos el 90% de los candidatos demuestren una comprensión adecuada del marco empresarial |                          |
|                |                                                  | Ejecución de ejercicios prácticos para mayor entendimiento                                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                         |                                                                             |                                                                                                        | presentaciones digitales |
|                | Realizar Tour por las instalaciones y oficinas   | Comunicación con áreas para trasladar al nuevo empleado por sus zonas de trabajo                |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor  | Personal                | Índice de satisfacción y comprensión del tour por parte del nuevo empleado. | Lograr que al menos el 90% de los nuevos empleados califiquen el tour y la                             |                          |
|                |                                                  |                                                                                                 |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |             |                         |                                                                             |                                                                                                        |                          |

| PLAN DE ACCIÓN |                                               |                                                                                              |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                |                                           |                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|----------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                                      | Actividades                                                                                  | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable    | Recursos                                  | Indicadores                                                                               | Meta                                                                                                                                              |
|                |                                               |                                                                                              | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |                |                                           |                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|                |                                               | Presentación de empleados y sus cargos                                                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                |                                           | presentación de empleados como satisfactorios                                             |                                                                                                                                                   |
|                | Distribución de insumos y espacios de trabajo | Asignación de zona de trabajo                                                                |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor     | Oficina<br>Uniforme<br>Insumos<br>Equipos | Índice de adaptación al uso de insumos y espacio de trabajo por parte del nuevo empleado. | Lograr que al menos el 85% de los nuevos empleados reporten una adaptación efectiva y sin problemas al uso de los insumos y el espacio de trabajo |
|                |                                               | Entrega de uniforme, Herramientas y equipos indispensables para el desempeño de labores      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                |                                           |                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|                | Asignación de permisos operativos             | Conceder los permisos correspondientes para el acceso a zonas comunes o de uso para el cargo |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor     | Permiso de entrada a instalaciones        | Porcentaje de permisos operativos asignados de manera oportuna.                           | Conceder el 100% de los permisos operativos necesarios para el acceso a zonas comunes o específicas para el cargo                                 |
|                | Introducir a superior/jefe                    | Presentación del superior a                                                                  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Jefe Inmediato | Personal                                  | Índice de conocimiento                                                                    | Lograr que al menos el                                                                                                                            |

[illegible]

| PLAN DE ACCIÓN          |                                                    |                                                                  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |                         |                                            |                                                                                                                                           |
|-------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso                 | Objetivo                                           | Actividades                                                      | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable             | Recursos                | Indicadores                                | Meta                                                                                                                                      |
|                         |                                                    |                                                                  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |                         |                         |                                            |                                                                                                                                           |
|                         |                                                    | Entrega de resultados individuales y sugerencias de mejora.      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                         |                         |                                            |                                                                                                                                           |
|                         | Evaluar el desempeño                               | Evaluación de la producción y adaptabilidad al cargo             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Jefe Inmediato Superior |                         | Índice de desempeño y adaptación al cargo. | Lograr que al menos el 85% de los empleados evaluados cumplan con los objetivos de producción y muestren una adaptación efectiva al cargo |
| Evaluación de desempeño | Evaluar la adaptación al cargo y a la organización | 2 revisiones al mes en el primer trimestre para nuevos empleados |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente Supervisor      | Sala de Juntas Personal | Nivel de iniciativa y actitud identificado | Lograr el 70% de adaptabilidad a la mitad de las revisiones                                                                               |
|                         |                                                    | 6 revisiones al año para empleados antiguos                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente                 | Sala de Juntas Personal |                                            |                                                                                                                                           |

| PLAN DE ACCIÓN           |                                                        |                                                     |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      |                                           |                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                                                        |
|--------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso                  | Objetivo                                               | Actividades                                         | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      | Responsable                               | Recursos                                                          | Indicadores                                                                                                        | Meta                                                                                                                   |
|                          |                                                        |                                                     | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24                   |                                           |                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                                                        |
|                          | Mejorar el rendimiento individual de los colaboradores | Evaluación con la tabla dos veces al año para todos |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      | Gerente                                   | Sala de Juntas<br>Personal<br>Elementos de oficina                | Puntuación de desempeño total. Se calcula la sumatoria de los puntajes por área sobre las áreas evaluadas          | Lograr puntajes de 90% o mas                                                                                           |
| Compensación y beneficio | Mejorar la motivación y la productividad               | Establecer metas claras y alcanzables               |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      | Gerente Supervisor                        | Sala de juntas<br>Herramientas ofimáticas<br>Equipos              | Índice de satisfacción y compromiso con entrevistas focales                                                        | Lograr la comunicación precisa en donde el 100% de los empleados compartan sus pensamientos respecto a la organización |
|                          |                                                        | Crear tablero de cumpleaños                         |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Supervisor Empleados | Personal<br>Elementos de oficina<br>Fotos |                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                                                        |
|                          |                                                        | Realizar un fondo para salida de fin de año         |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente              | Herramientas ofimáticas                   |                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                                                        |
|                          | Implementar un sistema de metas                        | Reunión entre gerencia para acordar los incentivos  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                      | Gerente                                   | Sala de juntas<br>herramientas ofimáticas<br>Elementos de oficina | Índice de cumplimiento de objetivos calculando los objetivos alcanzados sobre los establecido multiplicado por 100 | Cumplimiento del 100% o más para cada empleado                                                                         |
|                          |                                                        | Capacitación a los empleados del nuevo sistema y la |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente              | Sala de juntas<br>Tableros y marcadores   |                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                                                        |

| PLAN DE ACCIÓN |                          |                                                                             |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                              |                         |                  |                                                |
|----------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------------------|-------------------------|------------------|------------------------------------------------|
| Proceso        | Objetivo                 | Actividades                                                                 | Tiempo (días) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Responsable                  | Recursos                | Indicadores      | Meta                                           |
|                |                          |                                                                             | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |                              |                         |                  |                                                |
|                |                          | tabla de seguimientos a la productividad                                    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                              |                         |                  |                                                |
|                |                          | Pruebas piloto de una semana donde se le haga seguimiento al sistema diario |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente Supervisor           | Herramientas ofimáticas |                  |                                                |
|                | Retener y atraer talento | Sesiones de retroalimentación de la estrategia de incentivos                |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Gerente Supervisor Empleados | Sala de juntas          | Tasa de rotación | Lograr que la rotación este por debajo del 10% |

Fuente: Elaboración propia

## **11. CONCLUSIONES**

A raíz de los datos relevados en el diagnóstico, se reveló aspectos críticos en la gestión de la empresa, destacando áreas con un desempeño deficiente que requieren atención prioritaria. Los resultados de la encuesta de autodiagnóstico aplicada a la propietaria de la empresa indicaron que el área de "Gestión Humana" obtuvo un puntaje de 2,53, evidenciando una estructura no planificada y poco sistemática en este ámbito. Otras áreas también presentaron desafíos similares, como "Gestión de Operaciones" con 2,64 y "Gestión Logística" con 2,75. Estos puntajes subrayan la necesidad de establecer procesos más estructurados y estratégicos, ya que las acciones realizadas hasta el momento han sido poco organizadas y sin un enfoque en la mejora continua. Este diagnóstico proporcionó una visión clara de las debilidades organizacionales y justificó la intervención enfocada en mejorar la gestión de recursos humanos dentro de la empresa.

La relevancia de los procesos propuestos es fundamental para el desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa. Cada proceso, desde la organización del talento, selección y contratación, hasta la inducción y capacitación, y la evaluación del desempeño, fue diseñado para responder a las necesidades específicas identificadas durante el diagnóstico. Por ejemplo, el rediseño de cargos busca optimizar la estructura organizativa, garantizando una distribución equitativa de las funciones y mejorando la claridad en las expectativas laborales, lo cual es esencial para mantener la motivación y reducir la rotación de personal. La implementación de un proceso más estructurado para la selección y contratación, que incluye plataformas digitales y entrevistas virtuales, asegura eficiencia y efectividad en la elección de los candidatos más aptos, mejorando la calidad de las incorporaciones. Finalmente, los procesos de inducción y capacitación fueron diseñados para ofrecer una formación continua y coherente, alineada con los objetivos tanto de los empleados como de la empresa, asegurando así un alto nivel de competencia y satisfacción laboral. La evaluación del desempeño se propone como un mecanismo para fortalecer la retroalimentación y el crecimiento profesional, elementos clave para mantener un equipo motivado y alineado con los objetivos empresariales. Al

igual que la estructura de compensación y beneficios propuesta la cual puede ser vista como una inversión estratégica en el capital humano de la empresa, diseñada para fortalecer la motivación, el rendimiento y, en última instancia, el éxito general de la organización.

Se construyó un plan de acción detallado para mejorar los procesos de gestión humana en la empresa, el cual consistió en la ejecución de más de 60 actividades específicas distribuidas en varias fases clave. Cada una de estas actividades fue cuidadosamente planificada y asignada a responsables específicos, asegurando el uso eficiente de recursos y tiempo. El plan se desarrolló a lo largo de un periodo de varias semanas, donde cada actividad contó con un tiempo estimado para su realización, variando desde un par de días hasta una semana dependiendo de la complejidad de la tarea, en total se requirió de 24 días completos para la realización de todo el plan, suponiendo que los procesos se logren elaborar al mismo tiempo

Entre las actividades realizadas, se incluyeron reuniones con el personal para identificar necesidades, la recolección y verificación de datos sobre los cargos, y la redacción de nuevos perfiles de cargo ajustados a las necesidades de la organización.

La conclusión del plan permitió alinear los objetivos estratégicos de la empresa con las funciones y responsabilidades del personal, optimizando así los procesos internos y mejorando la eficiencia operativa. Como resultado, se logró una mejor estructuración en la organización, promoviendo un ambiente de trabajo más organizado y enfocado en el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores.

## **12. RECOMENDACIONES**

Las siguientes recomendaciones están diseñadas para abordar las áreas críticas detectadas y apoyar la implementación efectiva de las estrategias propuestas. Al adoptar estas sugerencias, la empresa no solo podrá mejorar su eficiencia operativa, sino también fortalecer el compromiso y la satisfacción de sus empleados, contribuyendo así a su éxito y crecimiento sostenido

- **Fomentar la Comunicación Interna:** Es fundamental que la empresa mejore la transparencia en la comunicación de roles y responsabilidades para evitar confusiones y asegurar que todos los empleados comprendan sus tareas y objetivos.
- **Incorporar Herramientas Tecnológicas en la Gestión:** La empresa debería aprovechar herramientas digitales para optimizar sus procesos de contratación, capacitación y evaluación, lo que facilitará la eficiencia y consistencia en la gestión del talento.
- **Promover una Cultura de Desarrollo Continuo:** Implementar un enfoque que valore el aprendizaje constante y el desarrollo profesional. Esto ayudará a mantener a los empleados motivados y a mejorar sus habilidades en función de las necesidades emergentes de la empresa.
- **Crear Estrategias de Motivación y Reconocimiento:** Diseñar e implementar programas que reconozcan y premien los logros de los empleados de manera regular. Esto puede mejorar la moral y la retención del personal al proporcionar incentivos tangibles e intangibles.
- **Revisar y Actualizar Políticas de Compensación:** Evaluar periódicamente las políticas de compensación y beneficios para asegurarse de que sean competitivas y adecuadas

a las necesidades y expectativas de los empleados, contribuyendo así a un entorno laboral más satisfactorio.

### 13. REFERENCIAS

- Aduna Mondragón, et al. (s. f.). Modelos de gestión de Recursos Humanos. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO.  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Arango, C. (2022, 14 de septiembre). Cali tendrá 'día sin carro y moto' el próximo 22 de septiembre.GOV.CO.<https://www.cali.gov.co/movilidad/publicaciones/171435/cali-tendra-dia-sin-carro-y-moto-el-proximo-22-de-septiembre/#:~:text=El%20C3%BAltimo%20registro%20automotor%20indica,poco%20m%C3%A1s%20de%2030.000%20motos>.
- Así quedan las horas extra y recargos en 2024 con el nuevo salario mínimo. (2024). Actualícese. <https://actualicese.com/horas-extra-y-recargos-2024-en-colombia/>
- Calderón, G. Naranjo, J. Álvarez, C. (2007). LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN. Scielo. vol.23 (103). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232007000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000200002)
- Cali es la segunda ciudad del país donde más cayó la venta de vehículos nuevos; estas son las cifras. (2023, 6 de Julio). El País. <https://www.elpais.com.co/economia/cali-es-la-segunda-ciudad-del-pais-donde-mas-cayo-la-venta-de-vehiculos-nuevos-estas-son-las-cifras-0628.html>
- Chiavenato, Idalberto (2008), Gestión del Talento Humano. (3a ed.) Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

D. Rodríguez (2012) Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas Revista Apuntes del Cenes, 54: 193-226, 2012  
[https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2441/2034#citations/article\\_citation\\_42](https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2441/2034#citations/article_citation_42)

Deloitte Consulting & AndeanEcuador. (2018). Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región. Deloitte.

Elvira, M. M., & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos En América Latina. Universia Business Review, (5), 28-45.  
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300504.pdf>

En Cali, la motocicleta es la 'reina' del transporte y de la fatalidad. (2023, 20 de mayo). El país. <https://www.elpais.com.co/cali/en-cali-la-motocicleta-es-la-reina-del-transporte-y-de-la-fatalidad-2031.html>

García, M., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2011). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Programa Editorial Universidad del Valle, 2010.  
<https://doi.org/10.25100/peu.9>

Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región. (2018). Deloitte.  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24305w/RevisionDeCurso/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>

Guerrero Estrada G, y Quinayas O. (2020). DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA FUNDACIÓN ALAS DE LIBERTAD UBICADA EN LA CIUDAD DE EL CERRITO VALLE DEL CAUCA. (Monografía de pregrado, Universidad del Valle). Archivo digital.

file:///C:/Users/lizeth/Downloads/TRABAJO%20DE%20GRADO%20GUERRERO%20Y%20QUINAYAS%20(1).pdf

Jara A. M. Asmat N. S. Alberca N. E. Medina J. J (2028). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Ley 83 de 1931. (1931, 23 de junio). Congreso de la república. Artículo 1. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1627577>

López Santos, Y., Arvizu Barrón, E., Asiain Hoyos, A., Mayett Moreno, Y., & Martínez Flores, J L. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(16), 729-763. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.366>

Mendez, C. (1998). GUIA PARA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES y ADMINISTRATIVAS (2.a ed.).

Noguera, R. (2015). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS UNA FORMA DE HACERLE FRENTE AL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA. (Ensayo de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). Archivo digital. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSE%20ROSERO\\_PARA%20imprimir.pdf;jsessionid=7D95176EBB06AAC1A1830CF648C88617?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSE%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf;jsessionid=7D95176EBB06AAC1A1830CF648C88617?sequence=2)

Pantoja G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. Revista EAN. DOI: [10.21158/01208160.n87.2019.2441](https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441).

[https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2441/2034#content/citation\\_reference\\_52](https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2441/2034#content/citation_reference_52)

Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13-26. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>

Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13-26. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>

Reyes Aguiar, A. L. (2023). Gestión del talento humano en América Latina ante la Cuarta Revolución Industrial: análisis de las tendencias teóricas entre 2018 y 2022. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Reyes, A. (2023). Gestión del talento humano en América Latina ante la cuarta revolución industrial. Análisis de las tendencias teóricas entre 2018 y 2022. (Monografía de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD). Archivo digital. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57873/alreyesag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, M. (1997). Metodología de la investigación. Mexico. EDITORIAL <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Vanegas, P. (2021). DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA ADMINISTRACIONES HGV & CIA. (Monografía de pregrado, Universidad del Valle). Archivo digital. [file:///C:/Users/lizeth/Downloads/3845-V252d%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/lizeth/Downloads/3845-V252d%20(2).pdf)