

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS,
SELECCIÓN E INCENTIVOS Y BENEFICIOS PARA LA EMPRESA MECÁNICA
E INDUSTRIAS LEAL S.A.S.**

JEFFERSON ORDOÑEZ PACHÓN - 1338105

MARÍA STELLA TABARES SÁNCHEZ - 1335402

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANÁLISIS Y DISEÑOS DE CARGOS,
SELECCIÓN E INCENTIVOS Y BENEFICIOS PARA LA EMPRESA MECÁNICA
E INDUSTRIAS LEAL S.A.S.**

JEFFERSON ORDOÑEZ PACHÓN - 1338105

MARÍA STELLA TABARES SÁNCHEZ - 1335402

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administradores de empresas

Director: Oscar Iván Vásquez Rivera M. Sc.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2018

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado,
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad del
Valle para optar al título de
Administrador de Empresas

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, agosto de 2018

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza para seguir en el proceso y nunca desistir sin importar las circunstancias.

A mi madre Nubia Isabel Pachón por su amor y apoyo incondicional. A mi abuela Mercedes Otero por ser esa luz en los momentos difíciles, y por formar a esa admirable mujer que hizo posible en su mayoría que yo pudiera iniciar este proceso y cumplir este sueño.

Jefferson Ordoñez Pachón...

A Dios por ser mi fortaleza, mi redentor y mi paz, quien me ama sin condición en medio de mi humanidad, sin él yo no podría hacer este sueño realidad.

A mis padres por su apoyo incondicional y amor, por ser columnas y cimientos fuertes en cada proyección; por querer para mí siempre lo mejor, hicieron posible iniciar este proceso y poder hoy acercarme a hacer realidad una gran ilusión.

María Stella Tabares Sánchez...

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia doy gracias a Dios por permitirme cumplir este sueño, que es un gran logro no solo para mí sino para mi familia, recompensando todo el esfuerzo realizado.

Agradezco enormemente a mi madre por su dedicación y por todo el sacrificio para que el cumplimiento de este sueño fuera posible, por enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa, por formarme para ser una persona responsable y constante en lo que hace. También agradezco a mi padre y al resto de mi familia por el apoyo brindado y por acompañarme en los altibajos de este proceso que hoy es un logro.

A mis amigos y compañeros cercanos por ser testigos de este proceso, por brindarme apoyo y palabras de aliento cuando las necesitaba y por permitirme aprender lo mejor de cada uno.

A los profesores que hicieron parte de mi formación en la universidad, personas con un gran conocimiento y experiencia el cual me transmitieron mediante sus enseñanzas que serán esenciales tanto para mi vida personal como profesional.

A mi compañera de trabajo de grado por su esfuerzo y dedicación para realizar este trabajo y culminarlo, también por la satisfactoria experiencia de haber realizado este trabajo con ella y tanto por su integridad como su perseverancia para concluirlo.

A mi director de tesis Oscar Iván Vásquez, por asesorarnos durante la elaboración de este trabajo, por el gran apoyo y su total disposición, y por transmitirnos su conocimiento y hacer parte de nuestra carrera profesional contribuyendo a nuestra formación.

Jefferson Ordoñez Pachón

En primer lugar agradezco a Dios por abrirme las puertas en la Universidad del Valle y permitirme avanzar en este proceso de formación, por darme la formaleza y la motivación cada día para perseverar por este sueño.

Agradezco de manera muy especial a mis padres Hernán de Jesús Tabares y María del Carmen Sánchez por apoyarme incondicionalmente en todo lo que emprendo, por inculcarme desde niña la importancia de la educación y de ser una persona responsable y por todo el esfuerzo que han realizado para que yo hoy pueda acercarme a hacer realidad este gran sueño.

A mis compañeros por hacer parte de este proceso y permitirme aprender de ellos y tener lo más gratos recuerdos.

A mis profesores por entregarme una parte de ellos en las aulas de clase, compitiendo su conocimiento y formándome no solo como profesional, sino como persona.

A mi compañero de tesis por su compromiso y esfuerzo en la elaboración del presente trabajo, como su disposición para trabajar en equipo y dar lo mejor de sí mismo compartiendo un mismo sueño y objetivo.

A mi director de tesis por asesorarnos con la mejor disposición, por compartirnos de su conocimiento y experiencia brindándonos las herramientas necesarias para llevar a cabo la elaboración de este trabajo. Por entregar de sí mismo no solo como docente, sino como persona, buscando siempre la formación integral de sus estudiantes.

María Stella Tabares Sánchez

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1. Pregunta de Investigación.....	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. METODOLOGÍA	22
6. MARCO REFERENCIAL	25
6.1. MARCO TEÓRICO	25
6.1.1. ANTECEDENTES.....	25
6.1.2. GESTION HUMANA	28
6.1.3. MODELO DE LOS MACROPROCESOS.....	34
6.2. MARCO CONTEXTUAL.....	49
7. RESULTADOS	55
7.1. DIAGNOSTICO	55
7.2. PROPUESTA.....	58
7.2.1. Diseño del proceso de análisis y diseño de cargos	58
7.2.2. Diseño del proceso de selección de personal.....	70
7.2.3. Diseño del proceso de beneficios e incentivos	78
8. CONCLUSIONES	84
9. RECOMENDACIONES.....	87
10. REFERENCIAS.....	89
11. ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Personal entrevistado.....23

Tabla 2. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procesos y subprocesos en la ARH.....	30
Figura 2. Sistema de administración de recursos humanos.....	34
Figura 3. Macroprocesos de la gestión del talento humano.....	35
Figura 4. Proceso de análisis y diseño de cargos.....	36
Figura 5. Proceso de selección de personal.....	42
Figura 6. Organigrama de Mecánica e Industrias Leal S.A.S.....	54
Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de análisis y diseño de cargos.....	60
Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de selección.....	72
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de beneficios e incentivos.....	79

1. INTRODUCCIÓN

La gestión humana ha sido considerada un factor de gran importancia para el desarrollo de las empresas y conforme a los cambios presentados en el entorno y en el ámbito organizacional se evidencia cada vez más la necesidad de que las pequeñas y medianas empresas fortalezcan su crecimiento y construyan bases firmes a través de la formalización de sus procesos de gestión humana.

La construcción de un escenario más sólido en los procesos de gestión humana contribuye a que las Mipymes se conviertan en organizaciones más competitivas, ya que la formalización de los procesos de esta área en una empresa permite contar con personal apto, capacitado y motivado que busque la consecución de metas comunes y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente trabajo se enfoca en la realización de una asesoría empresarial en la organización Mecánica e Industrias Leal SAS, dedicada a la prestación servicios en las áreas de metalmecánica, mecanizados, montajes, mantenimientos y soldaduras especiales. La asesoría se enfoca en el área de gestión humana, principalmente en la formalización de algunos de sus procesos.

Para la profundización del concepto y dominio del tema sobre el cual se lleva a cabo la asesoría, se cuenta con la realización de un marco teórico en el cual se plantean antecedentes de la gestión humana, la definición de la teoría de gestión humana desde el punto de vista de diversos autores, posteriormente escogiendo la teoría de los macroprocesos de gestión humana (García, Murillo & González, 2011) para tratar procesos específicos en este campo. El análisis de dicha teoría permitió comprender la importancia del buen diseño y la aplicación de los procesos de gestión humana y el efecto que tiene el resultado de un proceso sobre otro.

Para la aplicación de la teoría se elabora una guía de entrevista aplicada a los colaboradores de la empresa con el propósito de conocer su estado actual y diseñar los procesos en los cuales se identifica una mayor necesidad de acuerdo a

la condición de la empresa. Con los resultados obtenidos se lleva a cabo el diseño del proceso de análisis y diseño de cargos, selección de personal e incentivos y beneficios.

Finalmente se presentan las conclusiones correspondientes al diseño y la formalización de dichos procesos en base a los beneficios que puede generar la empresa y las recomendaciones en cuanto a la aplicación de los respectivos procesos diseñados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como problema principal y del cual se empiezan a derivar muchos otros, se evidencia que en la organización objeto de estudio no existe el área de talento humano como tal, es decir, no es un departamento ni un área establecida. En la organización se llevan a cabo ciertas prácticas, pero no hay un proceso establecido. Para dar inicio se hablará sobre dichas prácticas o actividades que se realizan en la empresa y que hacen parte de la gestión del talento humano, aunque no estén bien establecidas y no haya procesos estructurados como tal.

A continuación, se iniciará con el análisis y diseño de cargos, este proceso no está establecido al igual que los demás procesos de gestión humana. Lo que se realiza en la empresa es de manera empírica, el gerente toma la decisión de quién es apto para operar una maquina determinada. De acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo se busca una persona que ocupe el cargo que realice las funciones que suplirán dicha necesidad. Como se mencionó esta labor es realizada por el gerente de acuerdo a la experiencia y los conocimientos adquiridos durante años de trabajo en el sector de metalmecánicas. Esto es un problema ya que sin el gerente nadie tendría la potestad de saber qué persona se requiere para una situación y un trabajo determinado, o nadie más tiene conocimiento de qué persona sería la apropiada para ocupar un puesto debido a que no hay un diseño de cargos.

Por otra parte, en lo correspondiente al proceso de incorporación, pasando por la requisición y reclutamiento, lo que realiza el gerente es acudir a colegas para preguntar si conocen una persona que pueda desarrollar las funciones que él requiere. Dentro de este mismo proceso de incorporación, para realizar la selección de personal se contrata a una persona experta en el tema que realice dicho proceso, la cual es allegada a la familia, quien al momento de llevar a cabo el proceso con las personas reclutadas debe tener en cuenta las recomendaciones del gerente en cuanto a lo que debe saber dicha persona según la labor que vaya a realizar. Así mismo, esta persona evalúa aspectos psicológicos por encima de

otras cosas. Después de esto las personas escogidas por él proceden a ser entrevistados por el gerente y a realizar una prueba técnica supervisada y evaluada por él. Posteriormente se llama a validar la información de la hoja de vida de los candidatos para finalmente seleccionar.

Actualmente, por primera vez se están utilizando las plataformas de empleo para buscar personas que ocupen una vacante en la empresa, es decir, es la primera vez después de mucho tiempo que se empieza a realizar el proceso de reclutamiento dentro de lo establecido en (García, 2008). Esto ha llevado a que el gerente solo se base en la recomendación de algunos colegas y no permite una búsqueda más amplia en la cual se encuentren personas con un perfil más completo y se pueda tener varias opciones para posteriormente tener un proceso de selección más fructífero.

Ahora bien, el proceso de contratación del personal que hace parte del proceso de incorporación, presenta problemas en cuanto a la documentación necesaria para llevarlo a cabo, puesto que se desconoce si a las personas a las que les hará la contratación son verdaderamente aptas para el trabajo debido a que los exámenes que les realizan no sirven para mostrar si el estado de salud de la persona es adecuado para el cargo que ocupará, de igual manera no todas las personas que van a ingresar se realizan los exámenes.

Por su parte, las prácticas que realiza la empresa en cuanto al proceso de socialización e inducción del personal son mínimas, el problema es que dentro de estas no se la da a conocer al nuevo colaborador nada sobre las faltas, ya que no existe una política o un manual disciplinario donde se deje claro qué faltas no se deben cometer, qué tan graves o leves son, y qué consecuencias tienen.

Por último, respecto a compensación, bienestar y salud de las personas, no hay en estos momentos un plan de incentivos y beneficios que motive el personal a realizar el trabajo de calidad en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales y los personales, lo cual puede ser uno de los causantes de reprocesos, pues el personal no es el más motivado a la hora de trabajar.

Adicionalmente, otro problema que se presenta debido a la falta de formalización del proceso de incentivos y beneficios es la distribución inequitativa y sin discriminación de los incentivos económicos de las utilidades. Esto genera disgusto, ya que les hace pensar que independientemente del esfuerzo recibirán la misma recompensa.

Teniendo en cuenta los problemas mencionados con anterioridad, es importante enfatizar también en aquellas contingencias o eventualidades que se pueden presentar a futuro. Algunos casos puntuales para cada uno de los procesos de gestión humana son los siguientes:

- En el caso del proceso de diseño y análisis de cargos, al no existir un perfil formal para cada cargo, sino que todo es basado en la experticia del gerente, se corre el riesgo de la dependencia de una persona para asignar, definir o establecer el diseño de un cargo. Si la empresa Industrial Leal sigue con la informalidad de este proceso, no tendrá como suplir las necesidades de personal en los distintos cargos cuando no esté disponible el gerente.
- En cuanto al proceso de selección del personal, se presenta un caso similar al anterior, puesto que dependen de una persona y confían el 100% del proceso a la misma, no tienen otros contactos que provean este servicio, y el resto del proceso lo realizan en sí los mismos directivos. De la estabilidad de la relación con esta persona depende el proceso de requisición y reclutamiento, y es ahí donde radica un posible problema a futuro, pues se depende mucho de las relaciones interpersonales, y no se está buscando como tal un proveedor formal o varias opciones o contactos.
- Adicional al proceso de selección, el de reclutamiento que va muy unido con el mismo, se ha realizado de manera muy práctica, es importante el hecho de que la empresa ya haya empezado con nuevos métodos de selección, puesto que a futuro la empresa puede estar desactualizada en los procesos de reclutamiento, como también quizás puedan perder la oportunidad de conocer más candidatos, más talentos, más competencias

para las vacantes que solicitan etc. Limitándose solo a quienes hacen llegar sus hojas de vida o a las personas recomendadas por allegados.

- Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, al pertenecer al sector metalmecánico, es claro que los indicadores más importantes deben basarse en la productividad, puesto que trabajan por montajes o productos elaborados en una línea de producción, en la cual participan diferentes roles y cuyos errores pueden ser muy costosos. Los reprocesos son comunes en Industrias Leal, y actualmente no se está manejando ningún incentivo para evitarlos, ni un factor disciplinario para corregirlos, normalmente la empresa es la que responde y cubre los costos de los reprocesos, por lo que una de las mayores preocupaciones en el futuro de la misma, es qué tantos costos deban cubrirse por errores, fallas en el proceso o aun irresponsabilidad de un trabajador. Por lo anterior es posible afirmar que Industrias Leal necesita corregir las malas prácticas, desarrollando un plan de incentivos que no solo beneficie el personal, sino que sea eficiente para reducir costos en reprocesos y no perder credibilidad ante clientes al momento de una equivocación.

2.1. Pregunta de Investigación

¿Cómo formalizar el proceso de análisis y diseño de cargos, selección de personal e incentivos y beneficios en la empresa Industrias Leal SAS de manera que genere un mejoramiento en la gestión administrativa del personal?

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GENERAL

Diseñar el proceso de análisis y diseño de cargos, selección de personal e incentivos y beneficios en la empresa Industrias Leal SAS.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar y analizar el proceso de análisis y diseño de cargos, selección de personal e incentivos y beneficios de acuerdo con los hallazgos identificados a partir de la metodología cualitativa de recolección de la información, teniendo en cuenta la teoría de los macroprocesos de gestión humana.
- Definir los mecanismos que incluyan las condiciones, procedimientos y formatos sobre el proceso de análisis y diseño de cargos, selección de personal e incentivos y beneficios que permita mayor formalización y mejoramiento en la gestión administrativa del personal de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo permite evidenciar algunas falencias o problemas en los que puede incurrir una organización al no contar con un área ni procesos establecidos para la gestión del talento humano. Teniendo en cuenta que entre mayor sea el crecimiento y desarrollo de la empresa más necesario se hace el establecer un área de talento humano. En base a lo anterior se puede deducir que una organización tiene un origen o un nacimiento, un desarrollo o un crecimiento, y una muerte o caducidad según la vida que lleve, teniendo esto en cuenta

...las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. (Chiavenato, 2009, p.4)

La gestión del talento humano es fundamental ya que permite coordinar el talento humano que hay dentro de la organización de la mejor manera para el desarrollo prospero de esta. Por esta razón

...las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos (Chiavenato, 2009, p.4).

La gestión humana hace que sea posible mantener una relación de afinidad entre los colaboradores y la empresa, puesto que el talento humano es clave para que la organización funcione y se mantenga, por ende a los colaboradores se les debe

dar un trato justo y merecido, al igual que los colaboradores dependen de la organización para su progreso y sustento. Chiavenato (2009) plantea:

...que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones. (p. 5)

La gestión del talento humano posibilita que los colaboradores tomen sentido de pertenencia por su organización y alineen sus objetivos a los de la empresa, es decir, proporciona un equilibrio entre los objetivos de los empleados y los de la organización. De ahí la importancia de dicho sentido de pertenencia como pieza clave en la gestión del talento humano en una organización. Por tal motivo

...en la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 4)

Una mala gestión del talento humano repercute negativamente en el progreso de la organización. Según Chiavenato (2009) “las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas pueden ser fuente de éxito y también de problemas” (p. 11). Por esta razón sino se realiza una adecuada gestión del talento humano la organización puede empezar a declinar por muchos factores como: disminución del rendimiento laboral, mal clima laboral, aumento de rotación de personal y reputación negativa, entre otras.

En el área de gestión humana se encuentran inmersos diversos procesos cada uno de ellos muy importantes y tienen de algún modo una secuencia a seguir para una gestión del talento humano eficaz, García et al. (2011) refiere que hacen parte

de los macro procesos de gestión humana, de los cuales hacen parte el macro proceso de organización y planificación del área de gestión humana, dentro del cual está inmerso el proceso de análisis y diseño de cargos; también el macro proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, dentro del cual está inmerso la selección de personal; y finalmente el macro proceso de compensación, bienestar y salud de las personas, el cual abarca la parte de incentivos y beneficios. (p. 7)

Un primer proceso que es significativo es el de análisis y diseño de cargos, ya que permite que cada persona que entre a la organización tenga clara sus funciones dentro de ella. Del mismo modo para que en la empresa no queden funciones o tareas a la deriva, producto de no tener claridad en cuanto a lo que se debe hacer. Dado lo anterior,

...las funciones y actividades de gestión humana, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajo, por lo tanto, los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización. (Dessler como se citó en García et al., 2011, p. 34)

En las organizaciones cada cargo diseñado debe contar con sus funciones únicas y específicas correspondientes a este, García et al. (2011) citando Chiavenato (2002) define:

...el cargo como una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. (p. 34)

La importancia de llevar a cabo dicho proceso es para evitar que los colaboradores realicen funciones que no son correspondientes al puesto que van ocupar, ya que deben ser ubicados en un puesto a fin a su experiencia y

conocimiento. También es importante ya que posibilita conocer acerca del presupuesto que debe ser destinado al personal, por medio de la cantidad que se requiere y el salario asignado a cada uno de ellos de acuerdo al cargo y las funciones.

Pasando al proceso de selección de personal, en el cual su trascendencia es porque en este proceso se elige a la persona apta para ocupar un cargo determinado en la organización. Si el cargo está bien diseñado es más práctico elegir el mejor candidato para ocupar dicho cargo.

Como lo plantea García et al. (2011) citando a De Juan (2004) “el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que esta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto” (p. 62)

Es fundamental debido a que en la selección de personal se evalúan diversos aspectos teniendo en cuenta que no solo se debe elegir en base a la experiencia del candidato sino al potencial y compromiso que se observe en ellos por medio de pruebas, entrevistas, etc.

En cuanto al proceso de incentivos y beneficios, su importancia radica en que hacen posible gozar de un clima laboral agradable, ya que por medio de este se mantiene a los colaboradores motivados y a gusto con la organización, debido a que son recompensados por su esfuerzo y se les da a conocer que su trabajo es valioso, por esta razón se estimula a los colaboradores a que den el máximo y muchas veces lo hacen sin exigencia alguna, incitados por los incentivos y beneficios otorgados. En base a lo anterior, García et al. (2011) citando a García (2008) señala:

...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. (p. 93)

Los procesos mencionados con antelación son muy importantes de acuerdo a lo expuesto sobre cada uno, y serán los temas fundamentales a tratar en este trabajo de grado.

En cuanto a los procesos específicos de gestión humana aplicados a Industrias Leal, el de análisis y diseño de cargos es fundamental, ya que se trata de una empresa cuya producción se trabaja en línea, hay más de dos roles en juego y el conocimiento necesario es muy específico y debe estar sustentado en la experiencia y los demás aspectos que componen cada cargo de manera formal. Por esto es fundamental el diseño y análisis de cargos para el funcionamiento oportuno en el reclutamiento y contratación del personal idóneo para cada cargo.

Otro proceso vital en Industrias Leal es la selección de personal, como se mencionó con antelación al pertenecer al sector metalmecánico la experiencia y el conocimiento que debe tener cada colaborador en la producción es muy especializada, por lo cual, de la selección de cada colaborador dependerá el desarrollo eficiente de labores diarias y consecuentemente, la entrega de productos de calidad por parte de la empresa. Por este motivo es relevante el proceso de selección en la organización y que éste se lleve a cabo eficientemente proporcionando personal con el mejor perfil para cada cargo.

Al tratarse de una empresa cuyo producto final pasa por diferentes procesos, es muy susceptible al error, y en este tipo de productos un error por mínimo que sea tiende a ser costoso y a incurrir en reprocesos. Esto evidencia la importancia del proceso de incentivos y beneficios en Industrias Leal, ya que promueve la calidad en los procesos y motiva al personal a realizar sus labores disminuyendo la posibilidad de cometer un error. Lo anterior es beneficioso no solo para la consecución de los objetivos de la empresa, sino también para que los colaboradores logren sus propios objetivos.

5. METODOLOGÍA

El objetivo de este estudio es diseñar el proceso de análisis y diseño de cargos, el proceso de selección de personal y el proceso de incentivos y beneficios, por lo que se evalúa qué metodología es la más apropiada para llevar a cabo la recolección de información en Industrias Leal SAS.

Para la recolección de información en la empresa se puede considerar el enfoque cualitativo como el más idóneo, pues el objetivo del estudio es poder profundizar sobre los datos o información, mientras que el enfoque cuantitativo solo permitiría una medición o calificación sobre la información que se requiere. En el enfoque cualitativo se investiga los procesos de manera inductiva, recurrente, se analizan múltiples realidades subjetivas y sin secuencia lineal. (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 6)

Para Hernández et al. (2014)

...el enfoque cualitativo permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, con frecuencia, estas actividades sirven primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para perfeccionarlas y responderlas.(p. 7)

Dentro de este enfoque, la mejor técnica para la recolección de datos es la entrevista cualitativa, pues permite tener un mayor acercamiento con la fuente, en este caso el personal directivo y operativo de Industrias Leal, como también tener una comunicación efectiva en la que se intercambie información, y se obtenga de manera más abierta, sin estar regidos o limitados por una base, claro está, dependiendo del tipo de entrevista.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) citando a Ryen (2013) y King y Horrocks (2010) las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas, la segunda se basa en una guía de preguntas en la que el entrevistador tiene la autonomía de incluir preguntas adicionales para conseguir

la información necesaria. Este es el tipo de entrevista escogida para llevar a cabo la recolección de información en Industrias Leal, pues lo que se busca es poder hacerle preguntas exactas al personal, teniendo una guía como base, pero a la vez según la información que cada uno brinda se profundiza con más preguntas, se indaga o piden opiniones adicionales para conocer la perspectiva de cada uno y tener mejor claridad y la mayor información posible para partir de esta al diagnóstico en la organización. (p. 403)

En este orden de ideas, se lleva a cabo la aplicación de las entrevistas a empleados y directivos, sobre el análisis y diseño de cargos, la selección de personal e incentivos y beneficios en la empresa, para ello se elabora una guía de preguntas como base para la llevar a cabo las entrevistas haciendo claridad que por ser semiestructurada en la realización de estas se toman en cuenta otras preguntas, dudas, o indagaciones (Ver Anexo 1). Adicionalmente para protección, confidencialidad y buen manejo de los datos recolectados se hace entrega de un consentimiento informado a los colaboradores participantes (Ver Anexo 2). El personal a entrevistar se describe a continuación.

Tabla 1. Personal entrevistado

NOMBRE	CARGO	AREA
JOSE LUIS LEAL	GERENTE GENERAL	ADMINISTRATIVA
KATHERINE LEAL	COORDINADORA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA
SANDRA OSORIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA
CAROLINA PANTOJA	JEFE DE PRODUCCIÓN	OPERATIVA
CARLOS ARANGO	SOLDADOR	OPERATIVA

Fuente: Elaboración propia.

Una vez recolectada la información de los cargos ya mencionados se procede a realizar un completo análisis de la misma, teniendo en cuenta el paso a paso para diseñar cada proceso según García et al. (2011) citando a Llanos (2005):

1. Obtener la aprobación del proceso de parte de la alta dirección.
2. Establecer los objetivos que se pretenden con la obtención de la información, dejando claro qué tipo de información se obtendrá, cómo y para qué.
3. Coordinar los objetivos con la programación de tiempo y actividades.
4. Determinar los instrumentos y herramientas que se utilizarán para obtener la información.
5. Comunicar a los jefes de personal y a los empleados sobre el proceso que se va a iniciar, para así contar con su cooperación y motivación.
6. Seleccionar el personal que se encargará de llevar a cabo el proceso de obtención de información.
7. Ejecutar las acciones planeadas.
8. Integrar la información obtenida para iniciar la ejecución del análisis de puestos. (p. 38-39)

6. MARCO REFERENCIAL

En el proceso de buscar y brindarles mejores técnicas en la empresa para el diseño y análisis de cargos, la selección del personal y los incentivos y beneficios, es necesario conocer e indagar las teorías de los autores más conocidos sobre gestión humana, para finalmente poder tomar un modelo como referencia para el aporte que se realiza a la empresa. También es importante conocer más a fondo la empresa, como está estructurada actualmente, los servicios que ofrece, la experticia que ha adquirido a través del tiempo e historia y demás información para estar totalmente contextualizados a la hora de plasmar nuevos procesos para implementar cuyos resultados pueden tener alto impacto.

A continuación se describe la teoría de gestión humana y como está compuesta de acuerdo con diferentes autores, como también la teoría de subprocesos de GH como análisis y diseño de cargos, selección de personal e incentivos y beneficios, los cuales serán útiles a la hora de tomar bases para la formulación de preguntas y como punto de partida para relacionar qué será necesario indagar en la recolección de información.

6.1. MARCO TEÓRICO

6.1.1. ANTECEDENTES

Actualmente las empresas se ven afectadas por las diferentes fuerzas tanto internas como externas, cada día surgen nuevas tendencias, productos, competencia, la tecnología avanza abruptamente, la normatividad en términos de política y gestión de calidad cambia constantemente, al igual que muchas variables más, generando en las empresas la necesidad de adaptación y características muy importantes para sobrevivir en el mercado. De la misma manera, a nivel interno los diferentes procesos en una organización deben ser

flexibles a los cambios necesarios, y por supuesto en pos de la eficiencia y el bienestar del personal.

De acuerdo con Chiavenato (2007) años atrás el comportamiento de las organizaciones fue muy diferente, en el siglo XX las empresas vivieron tres etapas principales, la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información. (p. 8)

La era de la industrialización clásica se vivió entre los años 1900 y 1950, se inició con la revolución industrial, es el periodo donde la estructura organizacional es rígida, autoritaria, piramidal y las decisiones son totalmente centralizadas, las personas eran vistas como un recurso más en la línea de producción y la cultura organizacional era orientada a las reglas, regulaciones y conservación de tradiciones. En función a esta percepción de las personas, la administración de recursos humanos era denominada relaciones industriales, pues eran tratadas y vistas como una herramienta más de trabajo, los cambios sucedían muy paulatinamente para esta era.

La era de la industrialización neoclásica está comprendida entre 1950 a 1990, a diferencia de la era anterior los cambios se hacen más rápidos y repentinos, las negociaciones dejaron de ser locales para ser entre naciones haciéndose más grandes y complejas, por lo que la estructura organizacional rígida y piramidal de la era de la industrialización clásica deja de ser efectiva para la demanda de cambios que tienen las empresas para este momento, por lo que empiezan a aplicar nuevos procesos y modelos de estructura que permitieran esa movilidad, y facilidad en la comunicación y establecimiento de relaciones entre jefes y subordinados, promoviendo la innovación, participación en respuesta al cambio que se estaba experimentando en ese momento. Es ahí donde empieza a cambiar el concepto de quienes son los colaboradores en una organización, aunque empieza progresiva y lentamente una nueva concepción, se sustituye el término de relaciones industriales por administración de recursos humanos.

Por último, la era de la información comienza finales del siglo XX, para el año 1990, trayendo consigo una variedad de cambios repentinos, pues empieza el boom de la tecnología a invadir las organizaciones, se empieza a contemplar la información como uno de los recursos más valiosos y de la mano con la tecnología trajo consigo el surgimiento de la globalización que como consecuencia genero la transformación de la economía internacional en economía mundial y global, pues era ms fácil con el uso de la tecnología hacer conocer los productos o servicios de una empresa en distintos lugares del mundo al mismo tiempo y de manera rápida y sencilla, haciendo del mundo un mercado donde la competencia entre las organizaciones se hacía más fuerte. A nivel interno de las empresas, no era eficiente una estructura autoritaria, bajo la cual se trabajaba en base a funciones y proyectos, pues no proporcionada la movilidad necesaria para la comunicación, aportes y participación de los colaboradores en sus diferentes áreas para contribuir con la demanda del cliente y de un ambiente externo cambiante. Aunque ya las empresas habían vivido cambios en cuanto a las estructuras y formas de trabajo, se empieza a dar una mayor importancia a los procesos que a las mismas áreas o departamentos, siendo los cargos más flexibles en función del cambio.

La estructura organizacional idónea en la era de la información se fundamentó no en una estructura marcada y definitiva sino en equipo de trabajo funcionales, participativos incentivando la innovación, el desarrollo, la investigación y considerando la información, aportes y el conocimiento por parte de los colaboradores como valor agregado, convirtiéndose las personas, sus habilidades y competencias en la base principal de la nueva organización. Es ahí donde las personas dejan de ser vistas como una herramienta o recurso más de la empresa para ser valorados por sus habilidades y conocimiento, dejando atrás el concepto de administración de recursos humanos por uno nuevo: la gestión del talento humano.

Tabla 2. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 9)

6.1.2. GESTION HUMANA

En las empresas existen diversos procesos, funciones y roles de todo tipo necesarios para el funcionamiento de estas. Hay diferentes áreas o departamentos, aunque cada una los denomine y funcionen de distintas maneras, todas tienen un mismo objetivo: la efectividad de los procesos que permitan la consecución de objetivos empresariales, no solo en términos de utilidades, sino de orden, legalidad, calidad, reducción de costos, pero sobre todo de permanecer y competir en un mercado cada vez más cambiante, a través de una gestión responsable de los diferentes procesos, en los que estén involucrados todos los miembros de la empresa y demás partes interesadas.

Una de estas áreas fundamentales en las empresas es la administración del personal, o también denominado gestión humana, recursos humanos o talento humano. Existen diversas definiciones o teorías sobre gestión humana, por lo que en el presente marco teórico se mencionaran algunas, las más relacionadas o aplicables a la empresa Industrias Leal.

Uno de los principales autores en el campo de la gestión humana es Chiavenato (2007), quien considera que la administración de los recursos humanos (ARH) es

un área encargada de administrar todos los procesos relacionados al personal, la cual requiere la intervención constante y el manejo de diferentes disciplinas en una organización, disciplinas como la psicología industrial y organizacional, puesto que en esta área se aplican e interpretan pruebas psicológicas, entrevistas, procesos de selección, se habla de disciplina, servicio social, planes de vida y carrera, motivación y satisfacción en el trabajo, ausentismo, rotación laboral y demás relacionados directamente con el comportamiento humano y la sociología organizacional. Esto debido a que es el área encargada de establecer los hábitos, comportamientos ideales en una organización, así como la encargada también de regularlos y analizar que las relaciones al interior sean saludables como compatibles con los objetivos de la misma. También menciona que la ARH encierra disciplinas como el derecho laboral, ya que es el área que administra la parte legal del trabajo de los colaboradores en las diferentes etapas laborales y vela por el cumplimiento de los derechos y deberes de los mismos, evitando sanciones o malestar tanto para trabajador como empleador. (p. 112)

Otra disciplina inmersa en la ARH es la ingeniería de la seguridad y salud en el trabajo, pues es el área que vela por la creación y aplicación de los sistemas de gestión de Seguridad y salud en el trabajo, que cumplan con la normalización dependiendo del tipo de empresa, como por la prevención de accidentes o enfermedades laborales, analizando, regulando y tratando siempre de mitigar riesgos. La ingeniería de sistemas e informática es otra disciplina que hace parte del área de recursos humanos, pues es claro que cada día las empresas son más dependientes de las tecnologías de información y comunicación (TIC) pues se han convertido en una herramienta de apoyo fundamental para el desarrollo de los diferentes procesos en una empresa, no es la excepción para gestión humana, donde siempre será necesario aplicar esta disciplina para tener un mejor acceso a la información, y una mejor administración de la misma, ejemplo de ello son los procesos de nómina, para los cuales hay software que resultan muy eficientes y facilitadores del gran volumen de información que maneja este proceso de gestión humana, como también las plataformas empresariales o intranet, donde cada

colaborador puede tener acceso a su información laboral o las empresas a la información de todos sus colaboradores.

Chiavenato (2007) también considera que el área de recursos humanos debe subdividirse en 5 procesos básicos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, cada uno de ellos comprendido de unos subprocesos, los cuales se resumen en la siguiente figura:

Figura 1. *Procesos y subprocesos en la ARH*



Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 119)

De acuerdo a la figura anterior, es posible analizar cómo se compone la gestión humana para Chiavenato (2007), organizando cada actividad o subproceso en cinco procesos principales de acuerdo al ciclo de vida organizacional de un colaborador en una empresa, desde el momento en que es contratado (integración), la manera como es enseñado y evaluado en su puesto de trabajo (organización), como se le remunera su fuerza de trabajo o servicio prestado, como es la manera en que es gestionada la higiene y seguridad en su puesto de trabajo (retención), cuando llega a ser capacitado y/o promovido (desarrollo), hasta la manera de medir su cumplimiento en base a las políticas de la organización y sistemas de gestión (auditoria).

Como se mencionó con anterioridad, hay diversas denominaciones para el área de gestión humana, para Dessler (2009) esta área se denomina “administración de los recursos humanos” y la define como:

...Las políticas y las practicas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al “personal” o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación. (p.2)

Esta definición coincide con los subprocesos que Chiavenato (2007) toma en cuenta para el área de recursos humanos, solo que organizados de una manera diferente, pues Dessler (2009) los agrupa de una manera más general y no despliega estos tan específicamente como lo hace Chiavenato. Esta visión tan general de Dessler surge desde las funciones básicas del proceso de administración (planeación, organización, integración, dirección y control) y se enfoca en la integración.

Para Dessler (2009) en la integración como función de la administración, está inmersa la administración de los recursos humanos como proceso, el cual, adicional a los subprocesos ya mencionados, también tiene como responsabilidad tanto atender las relaciones laborales, la seguridad y salud, como los aspectos legales. Según Dessler (2009) algunas técnicas necesarias para desempeñar los asuntos relacionados con el personal son:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño

- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los gerentes
- Crear un compromiso en los empleados. (p. 2)

Teniendo en cuenta las técnicas de Dessler (2009) para administrar el personal en una empresa, es evidente que para ejecutar cada una, se requiere aplicar diversas disciplinas como las mencionadas por Chiavenato (2007). Por ejemplo para el análisis de puestos, la planeación de las necesidades del personal, la selección de candidatos, la comunicación, entre otros es necesaria la psicología y sociología organizacional. Para la aplicación de otras técnicas como proporcionar incentivos, capacitar, administrar sueldos y salarios, desarrollar a los gerentes (posiblemente en temas de políticas y gestión de calidad) se requieren las disciplinas de derecho laboral, ingeniería de sistemas y la seguridad y salud en el trabajo.

Una definición muy sencilla de gestión humana es la de Mondy (2005), quien sostiene que “la administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. (p.4)

Siendo una definición que enfatiza la importancia de las personas en una organización, pues para toda empresa será fundamental que el personal este sincronizado no solo en pos de la elaboración de un producto o prestación de un servicio, sino del cumplimiento de los diferentes objetivos organizacionales. Si una empresa quiere satisfacer las necesidades y cumplir a cabalidad los requerimientos del cliente externo, no será posible solo con procesos, herramientas, maquinaria, tecnología, u otros tangibles, sino a través de la participación primordial de todas las personas que conforman la organización, volviéndose el recurso más importante en toda empresa. En este orden de ideas, el recurso humano es el más importante para la consecución de los objetivos organizacionales, y por ende la administración de este recurso se vuelve el medio o método para organizar de la mejor forma las personas en pos de los fines de la empresa, además de tener en cuenta que estos coincidan o hagan parte de los objetivos personales de cada colaborador.

Al igual que los autores anteriores, para Mondy (2005) hay procesos que componen la gestión humana. El autor definió cinco áreas funcionales a través de las cuales trabajan quienes participan en la administración de los recursos humanos:

1. proceso de empleo,
2. desarrollo de recursos humanos
3. compensación y beneficios
4. seguridad social y salud
5. relaciones laborales y con empleados. (p. 5-7)

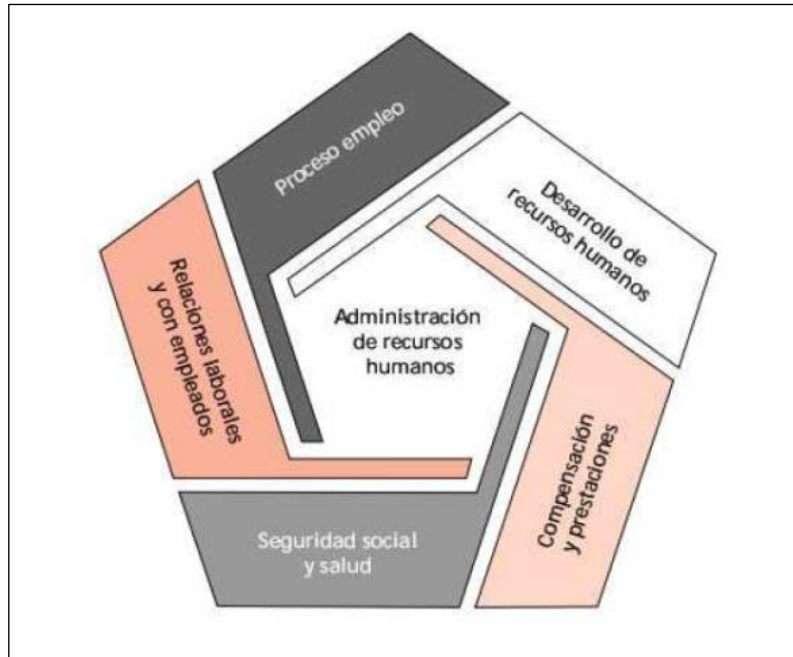
El proceso de empleo incluye todo lo relacionado con la contratación de personal, asegurándose no solo con que cuente con las habilidades correctas para ser idóneos en sus cargos, sino también en sostener el nivel de rotación en una organización, es decir, poder contar con el número de personal adecuado que requiere la organización en todo momento y que esto sea oportuno en la consecución de objetivos organizacionales.

El segundo proceso de Mondy (2005) sobre el desarrollo de recursos humanos, hace referencia a un proceso ya mencionado por Chiavenato (2007), la función que busca la capacitación, desarrollo y planeación de carreras del personal, así como la evaluación de su desempeño. (p. 5)

Otros procesos, como compensaciones y prestaciones; y seguridad social y salud, hacen alusión al sueldo, prestaciones, gratificaciones y demás formas de remunerar a los trabajadores por el pago de sus servicios, y las políticas de gestión de seguridad y salud en el trabajo como los procesos que se llevan a cabo en pos de las mejores condiciones de trabajo para los colaboradores y la prevención del riesgo, procesos más enfocados al cumplimiento de la legislación por parte de la organización. El último proceso, relaciones laborales con empleados, como su mismo nombre lo indica, hace énfasis en la manera en que la empresa establece relación con el colaborador, y la calidad de estas relaciones, como el tratamiento de casos más especiales como lo son los sindicatos y en general la manera en que una empresa se dirige a este tipo de organizaciones. La

Figura 2 muestra los procesos que componen la administración de recursos humanos según Mondy (2005).

Figura 2. Sistema de administración de recursos humanos.



Fuente: (Mondy, 2005, p. 6)

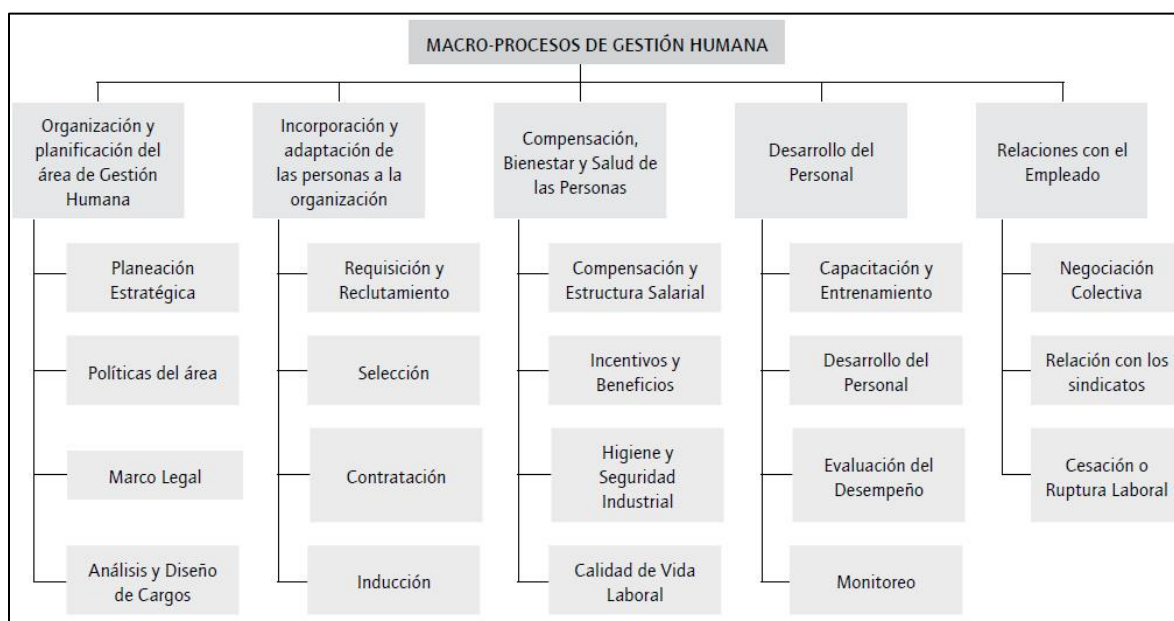
6.1.3. MODELO DE LOS MACROPROCESOS

De acuerdo con lo visto hasta el momento, ha sido presentado el concepto según Chiavenato (2007), Dessler (2011) y Mondy (2005), sobre gestión humana. Una amplia revisión de teorías adicionales relacionadas al concepto de GH desborda los alcances de esta investigación, dado lo anterior es necesario tomar como referencia una sola concepción del proceso de gestión humana y los subprocesos que lo componen para la aplicación en la empresa de un modelo eficiente que permita la consecución de objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta diferentes autores como Chiavenato (2002), Dessler (1991), Dolan, Valle, Jackson, y Schuller (2001), entre otros, García (2008) propone un nuevo enfoque a la gestión humana, en el cual describe cinco macroprocesos:

Organización y planificación del área de gestión humana; incorporación y adaptación de las personas a la organización; compensación, bienestar y salud de las personas; desarrollo de personal y relaciones con el empleado. A continuación la Figura 3 muestra los macroprocesos de la gestión del talento humano ya mencionados y los procesos que lo componen.

Figura 3. *Macroprocesos de la gestión del talento humano.*



Fuente: (García, 2011, p. 17)

Es este enfoque el cual se escoge como referencia para llevar a cabo la asesoría en Industrias Leal, puesto que inmerso en sus macroprocesos están los tres procesos a investigar, desarrollar y proponer en la empresa: Análisis y diseño de cargos, selección del personal, incentivos y beneficios. García et al. (2011) define cada proceso y permite un acercamiento a la manera en que deben ser aplicados en una organización, lo cual se describe a continuación.

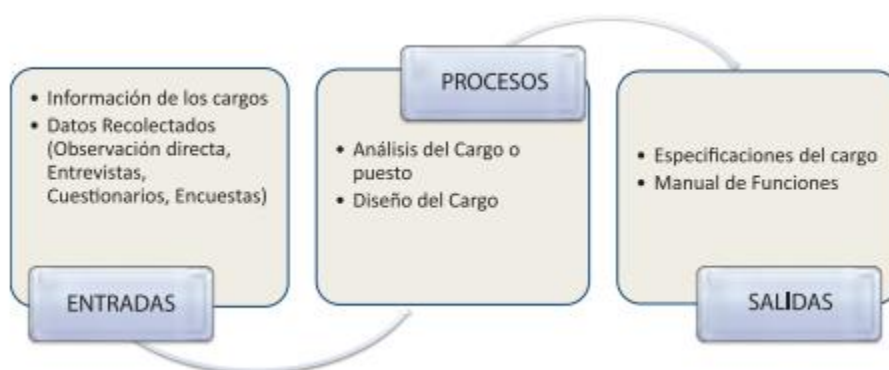
Análisis y diseño de cargos

El proceso de análisis y diseño de cargos según García et al. (2011) y Chiavenato (2007) es el proceso mediante el cual se examinan las actividades o tareas que se deben realizar en una empresa para catalogarlas y asignarlas a alguien en

específico, y las capacidades que debe tener quien las vaya a realizar. El fin de este proceso es plantear todas las actividades que se requieren llevar a cabo en la empresa, segmentarlas y asignarlas a cada individuo de la empresa de modo que cada persona que hace parte de ella tenga conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades, es decir, se debe establecer un perfil el cual cuente con los requisitos que debe cumplir quien ocupara un determinado cargo. Por esta razón García et al. (2011) indica que:

...el análisis y diseño de cargos consta de dos componentes importantes, el primero es el análisis de cargo o del puesto, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es el diseño del cargo, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Ambos componentes se verán reflejados en lo que conocemos como Manual de funciones, contribuye al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización. (p. 35)

Figura 4. *Proceso de análisis y diseño de cargos*



Fuente: (García et al. 2011, p. 35)

Se puede comprender que el proceso de análisis y diseño de cargos incluye desde los datos con los que se cuentan para diseñar el cargo o la recolección de estos, hasta el establecimiento de funciones específicas y un procedimiento para la realización de cada una de ellas. Este proceso es una base para que el resto de

los procesos de gestión humana funcionen bien, puesto que por medio de este se estipula el requerimiento de personal calificado quien llevará a cabo cada uno de estos.

Dessler (2009) y Publicaciones Vértice (2008) señalan que el análisis de puestos es un paso a paso que necesita un registro de todos los requerimientos para determinar las obligaciones inherentes a cada puesto y las características de la persona que se elegirá para ocuparlo, es decir, el análisis facilita información para elaborar las tareas que requiere un puesto y las especificaciones facilitan la información sobre el tipo de persona que debe ocuparlo.

El propósito del proceso de análisis y diseño de cargos es evitar confusiones en las tareas y omisión de responsabilidades clave, a causa de no haber claridad en las actividades y funciones que debe realizar cada miembro en una organización, es decir, que una persona realice actividades para las que no se contrató, dejando de lado o al vacío cosas importantes por hacer. Por medio de este proceso se logra evitar choques o problemas en cuanto a la ejecución de obligaciones de los trabajadores, por quién no hizo y debía hacer, y por quién hizo y no debía hacer.

Por esta razón, para realizar un buen análisis y diseño de cargos es pertinente conocer ampliamente a la empresa en cuanto a su estructura, misión, visión, objetivos, políticas, etc. (Publicaciones Vértice, 2008, p. 35)

En este proceso es necesario la realización en primera instancia de un análisis para saber todas las especificaciones requeridas por un cargo de acuerdo a información y datos clave que permitan tener unos fundamentos que sirvan como cuerpo y base para posteriormente diseñarlo.

Posteriormente, en este proceso es importante realizar el diseño del cargo de acuerdo a lo analizado para tener conocimiento acerca de diversos factores convenientes para la empresa entre los que se encuentran: el porcentaje de utilidad de la empresa que será destinado para los cargos que se creen o diseñen, el área en el que se realizará la incorporación de dicho cargo o si se debe crear una nueva área a la que este pueda pertenecer, saber en qué nivel jerárquico

estará, a que otros cargos estará subordinado y sobre cuales tendrá autoridad, además de qué y cómo debe hacer lo requerido en el cargo. Dado lo anterior, García et al. (2011) citando a Dessler (2001) señala que los puntos mínimos para la descripción del cargo son los siguientes:

1. Identificación del cargo: este paso reúne varios tipos de información, ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. El título del cargo del supervisor inmediato debe aparecer también como parte de la identificación, así como el salario o escala de pago que le corresponda. Finalmente se debe especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis.

2. Resumen del puesto: este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionadas claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar a quien se desempeñe en él. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.

3. Relaciones: las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa. Es importante definir a quién se reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y con qué persona que esté fuera de la empresa debe tener contacto. De igual forma, se debe hacer una descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, las personas que participan en ellas y la frecuencia con las que se dan.

4. Responsabilidades y deberes: es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan. En éstas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos. (p. 44-45)

Adicional a estos puntos mínimos fundamentales para el diseño del cargo se podrá contar con otros elementos que son igual de importantes a los mencionados por García et al. (2011):

5. Entorno: es el conjunto de características del espacio físico donde se desarrollan las funciones del cargo.

6. Atribuciones: García et al. (2011) indica las decisiones esperadas, que son todas aquellas que faciliten el desarrollo de las labores de la persona que ocupara el cargo y que correspondan a este.

7. Perfil: García et al. (2011) indica que se trata de dos aspectos: la especificación del nivel educativo y la experiencia. El primero es el que tiene en cuenta la educación formal (bachiller, carreras afines con el cargo) y la educación informal (cursos relacionados o complementarios al cargo), el segundo es la experiencia requerida para el cargo.

8. Habilidades comportamentales: según Levy-Leboyer y Prieto (1997) hacen referencia a repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (p. 97-98)

Selección de personal

El proceso de selección de personal es en el cual se debe escoger a la persona más adecuada para ocupar un cargo dentro de una empresa eligiendo entre las diferentes opciones la que mejor cumpla con el conocimiento y experiencia necesarios para ello. García et al. (2011) citando a De Juan (2004) indica que:

...el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (p. 61-62)

Todo empieza con base a un deseo o una necesidad identificada y que se debe satisfacer por el área de recursos humanos la cual es el área encargada de llevar a cabo dicho proceso para escoger el mejor candidato del mercado laboral. Por esta razón Chiavenato (2007) plantea que:

...en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (p. 169)

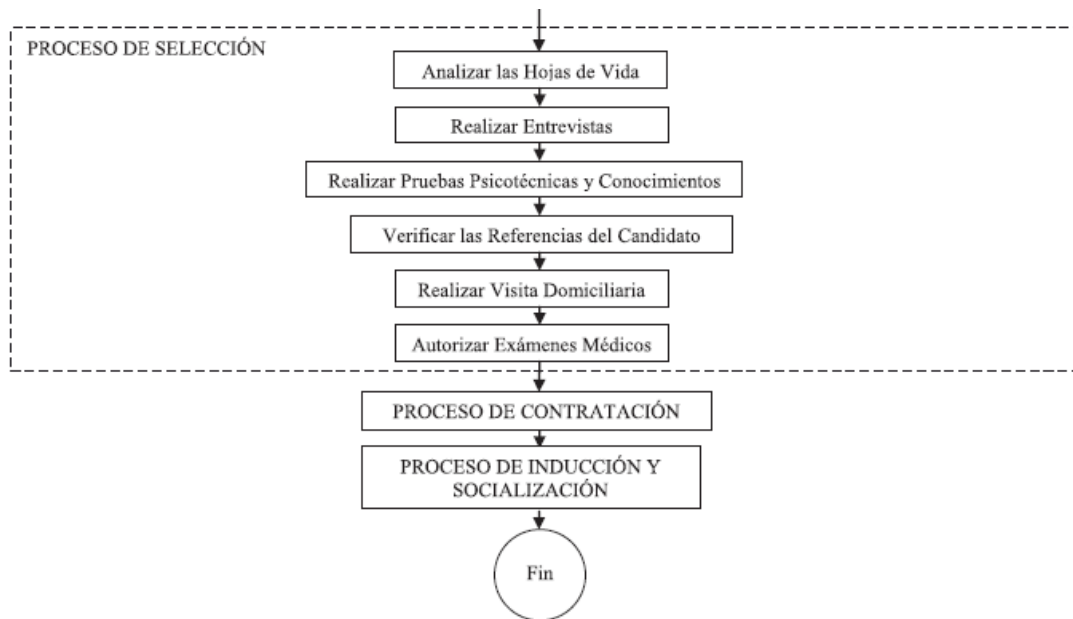
En base a lo anterior la selección de personal es un proceso minucioso, en el cual refiriéndose a éste en un lenguaje más coloquial se señala que sirve de filtro para tratar de separar lo bueno de lo malo en la elección de la persona correcta. Chiavenato (2007) afirma que: “la selección es una actividad de oposición, de lección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla” (p.169).

El proceso de selección se basa en diferentes pasos o procedimiento para cumplirlo y esto varía de acuerdo al lugar o de acuerdo a las personas que lo realicen, por tal razón García et al. (2011) precisa que:

...dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona a contratar; entre los más aplicados encontramos: 1) el estudio de las hojas de vida basados en el perfil que se requiere; 2) pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) la entrevista y evaluación psicológica, en donde suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) escoger la persona que iniciará el proceso de inducción. (p.62, 63)

Para una buena ejecución de los procesos es importante realizar un procedimiento a seguir (Ver Figura 5) en el que se cuente con opciones para realizar en caso de que alguna contrariedad obstaculice el proceso, y se debe realizar una retroalimentación de ello. Un punto elemental en la selección de personar es clasificar a los candidatos a la elección con motivo de contar con un back up, es decir, tener a la mano la segunda opción u opciones alternas ante una contingencia.

Figura 5. *Proceso de selección de personal*



Fuente: (García et al. 2011, p. 62)

La buena selección trae beneficios en diferentes aspectos, así como puede contribuir en el aumento de la utilidad de la organización a través de la localización de personal con las competencias requeridas para el cargo, también puede incurrir en gastos que acarreen una disminución de la utilidad, a través de la contratación de personal que probablemente deban despedir posteriormente o que tal vez renuncie su cargo.

En base a lo anterior Dessler (2009) indica que la selección de los empleados correctos es importante por tres razones: la primera es el desempeño, ya que si los empleados cuentan con las competencias necesarias para realizar sus labores ejercerán un trabajo eficiente, lo que es positivo para la empresa, y si los empleados no cuentan ellas el desempeño de la empresa será escaso; la segunda son los costos, debido a que reclutar y contratar a un empleado conlleva ciertos gastos al igual que su capacitación sin dejar de lado el tiempo invertido en ello, cosa que es importante para eludir gastos innecesarios; y la tercera son las obligaciones legales para evitar contrataciones insuficientes que lleven a la

organización a problemas legales, ya sea por ser discriminatoria en su proceso de selección violando el derecho a la igualdad, o sea por contratar personal que pueda infringir la seguridad de clientes o del personal resultado de no comprobar sus antecedentes. (p. 210)

Todo proceso necesita un procedimiento para ser llevado a cabo satisfactoriamente. Extrapolándolo al campo de la culinaria se puede decir que para que un plato de comida quede bien preparado necesita de buenos ingredientes y utensilios para hacerlo. Ahora bien, para llevar a cabo el proceso de selección se debe contar con unas técnicas para poder realizarlo. García et al. (2011) citando a García (2008) indica que entre los instrumentos más utilizados disponibles para llevar a cabo el proceso de selección se encuentran:

- Análisis de antecedentes: consiste en verificar la información suministrada por el candidato estudiando la hoja de vida, comprobando sus referencias y revisando la legalidad de sus certificados laborales y académicos.
- Entrevistas: es la técnica más utilizada y con el mayor número de aplicaciones en la organización, pues puede realizarse en cualquier etapa del proceso. Ésta consiste en confrontar a cada uno de los candidatos con el fin de complementar la información suministrada en la hoja de vida, indagando más en los aspectos personales, familiares, sociales, laborales y comportamentales. Chiavenato (2002) considera que las entrevistas no se deben improvisar y que se deben conducir considerando algunos factores como, los objetivos principales de la entrevista, la creación de un buen clima para realizarla, orientar la entrevista hacia los objetivos, evitar preguntas discriminatorias, responder a preguntas formuladas por el candidato y anotar las impresiones después de la entrevista. En las entrevistas se pueden utilizar distintos tipos de preguntas, y según Alles (2006), estas pueden ser cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras (aunque estas no son aconsejables), que sugieren la respuesta esperada y las preguntas abiertas.

- Pruebas de conocimiento: estos instrumentos evalúan el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos. Estas pruebas se realizan con el fin de medir el grado de capacidad o habilidad para algunas tareas del cargo y para conocer las capacidades cognitivas que se tienen en situaciones específicas.
- Simulación de trabajo: es una prueba ejemplo tomada de una situación real, en la que el candidato debe realizar algunas actividades que le permitan resolver una situación particular, midiendo así su capacidad de respuesta y resolución práctica de problemas relacionados con el cargo. Es comúnmente aplicado como una técnica de dinámica de grupo.
- Visita domiciliaria: hace referencia a las condiciones socio-económicas de vida del candidato que se desean comprobar, familiarizándose con o acercándose al entorno personal y familiar del aspirante, para conocer el grado de influencia que éste puede, o no, tener en el desempeño de sus labores.
- Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad: identifico el riesgo social que puede presentar un candidato para la organización, por lo cual dependiendo del tipo de organización ésta selecciona el candidato del sector social que menos riesgo le represente, sin que esto incurra en discriminación por parte del empleador hacia la persona; además cabe resaltar que cada organización tendría presente sus políticas de selección, donde se consignan este tipo de factores.
- Las pruebas médicas: aquí confluyen las pruebas físicas, de esfuerzo, y exámenes médicos generales, según lo requiera el cargo, para así comprobar el estado de salud de los candidatos y si éste es adecuado para cumplir con los requisitos del puesto. Las pruebas médicas se constituyen en un factor de comparación y seguimiento importante con cada uno de los empleados durante el tiempo que permanezcan en la organización, pues permiten reconocer las actividades que generan incapacidades o degeneración de las habilidades. (p. 64-65)

Incentivos y beneficios

El proceso de incentivos y beneficios pretende permitir que la empresa motive a los empleados de diferentes maneras en diferentes situaciones para que se sientan a gusto, García et al. (2011) lo define como: “la intención de las organizaciones de mantener fieles a sus colaboradores, ha tomado gran importancia, pues se convierte en un factor motivacional para realizar de manera más eficiente y con mayor compromiso las labores de cada uno de los empleados” (p. 93). Se basa en animar a los empleados para que tengan un mejor rendimiento, es decir, busca el crecimiento y desarrollo de estos en cuanto a la realización de su trabajo y por ende de la organización, se puede dar mediante el otorgamiento de diferentes clases de incentivos como: económicos, emocionales, académicos, entre otros. Con relación a lo anterior, García et al. (2011) citando a García (2008) precisa que:

...los incentivos, son suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño y contribuyen a mantener las personas dentro de la organización. Éstos hacen parte del sistema de recompensas y sanciones del que dispone la organización para dirigir el comportamiento de los empleados (p. 93).

El proceso de incentivos y beneficios busca de alguna manera en retener o mantener a su mejor personal, evitando que la competencia se los lleve con mejores ofertas o evitando que estos por iniciativa busquen a donde irse por no sentirse bien donde están, por diversas razones como el no reconocimiento de logros y aportes. Por tal motivo, García et al. (2011) citando a García (2008) explica 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. (p.93)

De este mismo modo, los incentivos y beneficios pueden ser catalogados en diferentes clases: en cuanto al desempeño general y al desempeño individual de acuerdo a la organización, su cultura y su razón de ser. Todo es parte de la dinámica que quiera o necesite manejar cada organización para mejorar el desempeño de sus empleados y mejorar el desarrollo de la empresa. Se pueden clasificar de forma que sea posible obtener recompensas generales en las cuales tiene que participar en conjunto cada una de las áreas parte de la organización, la cual mejora el trabajo en equipo de la organización y hace que se valore el trabajo de cada área permitiéndole ver a todos qué tan valioso es el trabajo de cada uno en la organización, y que la no sincronización o armonía en sus trabajos los limita de gozar de beneficios e incentivos que podrían otorgárseles. También se pueden clasificar de modo que la recompensa sea individual avivando el deseo de superación y a la vez de competencia dentro de la organización. Por esta razón, García et al. (2011) citando a Bohlander, Sherman y Snell (2001) menciona que los planes de incentivos que se dan en las organizaciones, son de tres tipos:

- Planes de incentivos individuales: los pagos de incentivos se pueden determinar según las unidades producidas, la consecución de metas de desempeño, o el aumento de la productividad en la organización, hacen parte de los planes flexibles para empleados no ejecutivos que contribuyen eficientemente a las metas organizacionales.
- Planes de incentivos grupales: estos planes estimulan el espíritu de cooperación de todos los empleados y premia sus aportes a la organización mediante el pago de un bono de incentivo, cuando se alcanzan o superan los estándares de desempeño convenidos, gracias al estímulo de un clima psicológico que estimule la cooperación en el equipo.
- Planes de incentivos para la empresa: a diferencia de los dos anteriores, estos planes incluyen a todos los miembros de la organización para participar en los pagos compensatorios en cantidades especiales o diferidas según las utilidades de la organización, como resultado del éxito de la organización durante un plazo largo. (p. 94)

Como se mencionó con anticipación se puede observar que la concesión de incentivos y beneficios se puede hacer en base a diversos puntos y pueden ser otorgados de diferentes maneras, definiendo parámetros o estándares para ello. El proceso de beneficios e incentivos también se encuentra de una manera más específica o un tanto más particular dentro de cada organización y es evaluado en diferentes campos o temáticas. Dado lo anterior, García et al. (2011) citando a Chiavenato (2002) explica que a pesar de que los beneficios sociales son muchos y su clasificación adecuada se hace difícil, los clasifica en tres clases, según su exigibilidad legal, naturaleza y objetivos:

- En cuanto a la exigibilidad legal: los beneficios son legales cuando son exigidos por la legislación laboral, la seguridad social o la convención colectiva, entre ellos se encuentran las vacaciones, prima salarial, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, salario-familia o prima por matrimonio, y salario-maternidad o prima por hijo; mientras que los beneficios son espontáneos cuando la organización los concede libre y voluntariamente, estos incluyen las bonificaciones, restaurantes o cafeterías para el personal, transporte, préstamos, asistencia médica diferente a la de convenio, entre otros.
- En cuanto a la naturaleza: los beneficios son monetarios cuando son otorgados en dinero a través de nómina o generando prestaciones sociales, entre éstos están las vacaciones, la prima salarial, las bonificaciones y la complementación del salario en ausencia. Son no monetarios cuando se ofrecen no financieros, es decir, servicios de restaurante, asistencia médica, servicio social, club, transporte y horario móvil o flexible.
- En cuanto a los objetivos: son beneficios asistenciales cuando proveen al empleado y su familia de condiciones de seguridad y previsión en casos de emergencia, como la asistencia médica, asistencia odontológica, asistencia financiera, servicio social y guardería. Los beneficios son considerados recreativos cuando buscan proporcionar condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación y tiempo libre para el empleado y en algunos casos para la familia, entre estos se encuentran la asociación a un

club, áreas de descanso en el trabajo, actividades deportivas y paseos programados. Finalmente son beneficios supletorios cuando buscan generar facilidades, comodidades y utilidades que mejoren la calidad de vida del empleado, entre éstos están, el restaurante, transporte, estacionamiento, convenios con supermercados, etc. (p. 95-96)

Chiavenato (2009) refiere que para lograr que los empleados alcancen la metas que se ponen en la organización, que son cada vez más altas, es necesario una remuneración de acuerdo al desempeño, puesto que si es fija los trabajadores no se interesaran en cumplir metas, ya que no habrá un plus o un diferencial por hacerlo, mientras que si varía de acuerdo al rendimiento de cada uno, se retaran a ellos mismos a alcanzarlas e inclusive a superarlas para obtener mayor recompensa. (p. 316)

En base a la anterior razón es necesario escoger la mejor forma para motivar al personal de las empresas permitiéndoles tener más si hacen más, traduciendo esto en beneficio para las empresas, por lo tanto lo más viable para el desarrollo y progreso de estas mediante el trabajo de su personal es la remuneración variable. Por tal motivo Chiavenato (2009) indica que:

....La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo xx que tenía por objeto recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente. El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza. (p. 316)

He ahí el por qué en la actualidad es fundamental dejar claramente establecido que de acuerdo al nivel del desempeño mayor son los incentivos.

De esta manera, realizando un análisis ante lo mencionado se reitera que son tres los macro procesos a tratar dentro del cual se eligió un proceso perteneciente a cada uno de estos, del cual se tocaron puntos específicos:

El primero es el macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana y el proceso elegido es el de análisis y diseño de cargos en el cual se tocaron las siguientes categorías para una buena ejecución de este: identificación del cargo, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, entorno, atribuciones, perfil y entrenamiento.

El segundo es el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización y el proceso elegido es el de selección de personal en el cual se tocaron las siguientes categorías para una buena ejecución de este: análisis de antecedentes, entrevistas, pruebas de conocimiento, simulación de trabajo, visita domiciliaria, estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad y pruebas médicas.

El tercero es el macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas y el proceso elegido es el de incentivos y beneficios en el cual se tocaron las siguientes categorías para una buena ejecución de este, primero la forma en que se dan en las organizaciones: planes de incentivos individuales, planes de incentivos grupales, planes de incentivos para la empresa; y segundo de acuerdo a los beneficios sociales: en cuanto a la exigibilidad legal, en cuanto a la naturaleza y en cuanto a los objetivos.

6.2. MARCO CONTEXTUAL

¿Qué es la empresa Mecánica e Industrias Leal S.A.S?

Mecánica e Industrias Leal S.A.S es una empresa con 19 años de experiencia en el mercado, con excelentes resultados y efectivos servicios en las áreas de metalmecánica, mecanizados, montajes, mantenimientos y soldaduras especiales,

se distingue en el mercado por su responsabilidad, honestidad y calidad en procesos y en su recurso humano. (MecanicaLeal, 2018)

SU RESEÑA HISTÓRICA

Fue creada en Cali, el día 28 de abril de 1999 como empresa de régimen simplificado, prestando servicios de metalmecánica, a amigos o colegas del sector, para el año 2005 se trasladó por solicitud de clientes a régimen común como Mecánica industrial Leal y/o José Luis Leal, aumentando sus servicios y la cantidad de colaboradores, adquirieron maquinaria especializada y ampliaron el portafolio de servicios, creciendo vertical y horizontalmente, ya para el año 2011 gracias a la demanda de las industrias, Mecánica e Industrias Leal amplía su capacidad creciendo en: bodega más grande, maquinaria, personal especializado, se creó el área de montajes, para el año 2013, con la intención de entrar a competir en con grandes marcas y poder ser atractivos tributariamente cambiaron a Sociedad Anónima Simple y con nombre MECANICA E INDUSTRIAS LEAL, también creamos el Departamento de Salud Ocupacional con la intención de mejorar los procesos empresariales y de producción.

Actualmente, la empresa MECANICA E INDUSTRIAS LEAL S.A.S se enfrenta ante un entorno dinámico y competitivo por su versatilidad, mayor exigencia en la calidad de los servicios prestados y la globalización de sus mercados. (MecanicaLeal, 2018)

Misión

Mecánica e Industrias Leal S.A.S es una empresa prestadora de servicios metalmecánicos que ofrece a sus clientes un amplio portafolio con productos de excelente calidad. (MecanicaLeal, 2018)

Visión

Para el año 2020 será una empresa consolidada en el sector industrial local ofreciendo soluciones integrales metalmecánicas caracterizadas por sus altos estándares de calidad y servicio al cliente. (MecanicaLeal, 2018)

SERVICIOS

FABRICACIÓN

Con la respectiva implementación de sistemas de calidad, con materias primas que cumplan los requisitos específicos que los clientes requieren, Mecánica e Industrias Leal garantiza la adecuada transformación y entrega en tiempos estipulados logrando generar capacidad productiva y la optimización de los recursos.

MONTAJE

La organización maneja todos los estándares y criterios de medición, seguridad industrial y controles de calidad, el equipo de trabajo es altamente capacitado y profesional, lo cual garantiza éxito y optimización de costos.

MANTENIMIENTO

Servicio de mantenimiento correctivo y preventivo de estructuras industriales, con procesos y tratamientos adecuados para prolongar la vida útil del mismo, minimizando su posterior necesidad de mantenimiento a corto plazo, acción que repercutirá positivamente en rentabilidad e inversión.

SOPORTES Y PARTES PARA MUELLES

Mecánica e Industrias Leal es especialista en el diseño y elaboración de realces o bancos, chapetas balancín, abrazaderas, puentes de carrocerías, puente grapa, cuña very, separador artillero, base de housen y separadores de rin, además cuenta con personal idóneo y de amplia experiencia en el sector automotriz.

MECANIZADOS

Gracias al equipo de técnicos e ingenieros con experiencia y capacitación, la organización ofrece servicio de torno, centro mecanizado, fresadora, rectificadora plana y cepillo en donde el compromiso es brindar la mayor agilidad y funciones a las empresas de los diferentes sectores de la economía colombiana, apoyados en tecnología de punta.

SOLDADURA

Mecánica e Industrias Leal está en la capacidad de ofrecer servicios de alta calidad en procesos de:

OAW (Oxiacetilénica) soldadura Autógena: proceso de soldadura que utiliza el calor producido por una llama, obtenida por la combustión del gas acetileno con el oxígeno, para fundir bien sea el metal base y el de aportación si se emplea.

SMAW (Electrodo Revestido): se trata de una técnica en la cual el calor de soldadura es generado por un arco eléctrico entre la pieza de trabajo (metal base) y un electrodo metálico consumible (metal de aporte) recubierto con materiales químicos en una composición adecuada (fundente). (De Maquinas y Herramientas, 2018).

GMAW (Mig- Mag): este proceso de soldadura se establece un arco eléctrico entre un alambre que es alimentado de manera continua y la pieza a soldar. La protección del arco, se efectúa a través de un gas que puede ser inerte (Argón o Helio) proceso MIG: Metal Inert Gas; o activo (CO₂ o Mezcla Ar-CO₂) proceso MAG: Metal Active Gas. La AWS identifica a este proceso como GMAW: Gas Metal Arc Welding. (ESAB, 2018)

GTAW (Proceso Tig): El sistema TIG es un sistema de soldadura al arco con protección gaseosa, que utiliza el intenso calor de un arco eléctrico generado entre un electrodo de tungsteno no consumible y la pieza a soldar, donde puede o no utilizarse metal de aporte. Se utiliza gas de protección cuyo objetivo es desplazar el aire, para eliminar la posibilidad de contaminación de la soldadura por el oxígeno y nitrógeno presente en la atmósfera. (SOLDEXA, 2018)

SUS VALORES

Los valores adoptados por la empresa Mecánica e Industrias Leal S.A., son los siguientes: (Mecanicleal, 2018)

- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad y Seguridad

- ✓ Honestidad
- ✓ Humildad
- ✓ Cordialidad
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en Equipo

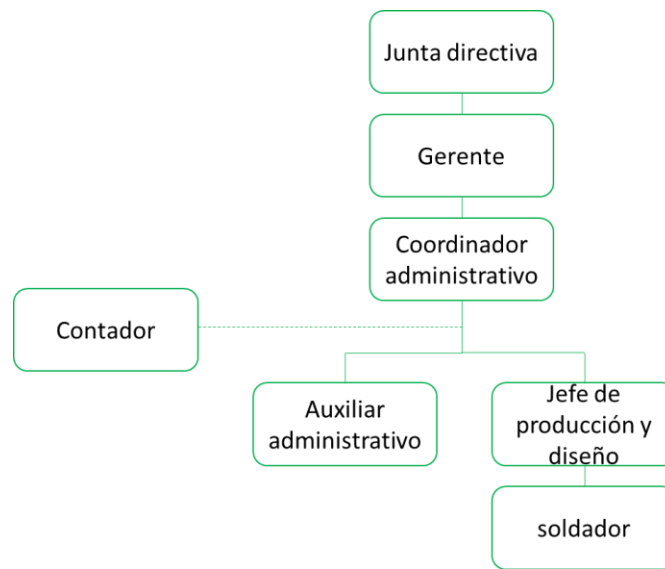
Objetivos de calidad

- ☐ Mejorar permanentemente el nivel de competencia del personal.
- ☐ Disminuir permanentemente el nivel de quejas y reclamos.
- ☐ Mejorar el porcentaje de cumplimiento en los tiempos de entrega.
- ☐ Disminuir el índice de costos de fallas.
- ☐ Mejorar continuamente los procesos.
- ☐ Obtener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad con ISO 9001.

Políticas de calidad

- ✓ Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos
- ✓ Innovación práctica y eficiencia en costos
- ✓ Compromiso con las normas de calidad
- ✓ Labor cooperativa y desarrollo integral de las personas
- ✓ Responsabilidad y excelencia en asuntos encomendados
- ✓ Agilidad y Seguridad en las Operaciones, con actitud proactiva y dinámica
- ✓ Integridad y Compromiso sincero y Permanente

Figura 6. Organigrama de Mecánica e Industrias Leal S.A.S



Fuente: (MecanicaLeal, 2018)

Actualmente el organigrama de Mecánica e Industrias Leal está compuesto por la junta directiva, que la integran el gerente, la coordinadora administrativa y la auxiliar administrativa; después de la junta se encuentra la gerencia, seguido de la coordinadora administrativa y el contador como staff, posteriormente se encuentra el auxiliar administrativo y la jefe de producción y diseño quien está a cargo del soldador.

Anteriormente el organigrama de la empresa era mucho más pequeño, puesto que no había una junta directiva y no se contaba con ningún staff, en este caso el contador y el cargo de coordinador administrativo no existían. Por otro lado tampoco se contaba con el cargo de jefe de producción y diseño, era el gerente quien realizaba dichas funciones.

Posteriormente se creó el cargo de soldador, después el cargo de auxiliar contable que actualmente fue eliminado, luego se pasó a contratar los servicios del contador como staff, después se dio pie a crear el cargo de jefe de producción y diseño, seguidamente fue establecido el cargo de auxiliar administrativo y detrás el de coordinador administrativo.

7. RESULTADOS

7.1. DIAGNOSTICO

Por medio de las entrevistas que se realizaron a los directivos y colaboradores de la empresa se identificó que esta no cuenta con un área de gestión humana establecida, se llevan a cabo ciertas actividades pertenecientes a este campo por los directivos que son la parte administrativa de la empresa, cumplen con las practicas más necesarias que llevaría a cabo un área de gestión humana pero no cuentan con procesos estructurados o formalizados. A continuación se detalla cómo está actualmente cada uno de los tres procesos a tratar de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas.

7.1.1. Proceso de análisis y diseño de cargos

En cuanto al proceso de análisis y diseño de cargos, se encuentra que no hay un diseño formal de los cargos, lo que se realiza en la empresa es que de manera empírica el gerente toma la decisión de quien es apto para operar una maquina determinada. De acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo se busca una persona que ocupe el cargo en el cual lleve a cabo funciones que suplirán dicha necesidad. Actualmente en Mecánica e Industrias Leal cuenta con un manual de funciones en el que se plasman algunas funciones generales y específicas de cada cargo, mas no otros aspectos relevantes de los mismos, como las condiciones en que deben laborar, la formación académica que requiere cada uno o la experiencia, entre otros. Este manual también contiene la denominación del cargo, especifica si existen otros cargos iguales, el nivel del cargo, jefe inmediato, a quién supervisa, es decir, que personas tiene a cargo, la misión del mismo y a quién delegar en caso de ausencia.

En cuanto a la educación requerida para cada cargo, se encuentra que desde gerencia general hasta los operativos la mayoría de los cargos funcionan sin tener una formación formal, ejercen su labor teniendo en cuenta su experticia adquirida con los años. En el área operativa la jefe de producción y diseño cuenta una

carrera tecnológica; mientras que en el área administrativa la coordinadora administrativa se encuentra en proceso de formación como administradora de empresas. Teniendo en cuenta lo anterior, al indagar sobre licencias o certificaciones para ejercer determinada labor, no se exige certificación o licencia de ningún tipo para las funciones ejercidas por el personal de la empresa, solo se le exige a algunos contratistas estos soportes, por ejemplo para quien ejerce trabajo en alturas o quien gestiona todo lo relacionado con seguridad y salud en el trabajo.

También se encontró que en el cargo del gerente, por tratarse de una empresa que él mismo ha levantado con su labor operativa, no está netamente en labores administrativas o directivas, sino que aunque participa de esta, la mayor parte del tiempo se encuentra en producción haciendo parte de las labores diarias de planta. En cuanto a la coordinadora y la auxiliar administrativa, no existe un estándar de desempeño, pero sí existe como tal presión en la ejecución de sus labores. No hay un estándar que mida la consecución de sus objetivos, más que la responsabilidad de sacar adelante un negocio familiar del cual de no marchar bien, todos serán afectados.

7.1.2. Proceso de selección de personal

Respecto a la selección de personal se contrata a una persona experta en el tema para realizar dicho proceso, quien al momento de llevar a cabo el proceso con las personas reclutadas debe tener en cuenta las recomendaciones del gerente en cuanto a lo que debe saber dicha persona según la labor que vaya a realizar. Esto con el fin de evaluar aspectos psicológicos por encima de otras cosas mediante la realización de entrevistas y pruebas psicotécnicas, donde se analiza principalmente los rasgos de personalidad de los candidatos, para conocer la estabilidad laboral, el compromiso, que tan efectivo puede ser la persona en el cargo, entre otros.

Después de esto los candidatos escogidos por la persona experta proceden a ser entrevistados por el gerente y a realizar una prueba técnica supervisada y

evaluada por este, posteriormente se llama a validar la información de la hoja de vida de los candidatos para finalmente seleccionar.

Lo anterior con el apoyo de la auxiliar administrativa, quien se encarga de verificar las referencias laborales y los antecedentes judiciales del candidato. También se envía al candidato a realizar el examen médico laboral de ingreso (parte de proceso de selección que no se ejecuta en todos los casos) y una vez realizado el examen los administrativos lo revisan de una manera muy superficial (en algunos casos no se audita el resultado del examen médico, cuando lo correcto es que sea revisado y aprobado por un profesional en el área de salud ocupacional para evitar posibles inconvenientes tanto operativos en la labor que ejercerá el candidato, como legales). En cuanto a herramientas utilizadas en el proceso de selección, actualmente solo utilizan pruebas psicotécnicas, pues no se aplican pruebas de conocimiento a los candidatos durante el proceso.

7.1.3. Proceso de beneficios e incentivos

En cuanto a este proceso, no existe como tal un plan de beneficios o incentivos para el personal, los únicos beneficios que brinda la empresa son los legales, como la seguridad social, vacaciones y la prima salarial. Respecto a incentivos, cuando la empresa entrega a un cliente proyectos importantes cuyo producto resultó en los tiempos determinados y bajo los parámetros definidos por el cliente, se entrega al personal un incentivo económico, ya que el gerente otorga una bonificación a los trabajadores por su colaboración y buen desempeño. También es valioso resaltar que cuando realizan proyectos fuera de la planta el gerente cubre los gastos de alimentación además que siempre se les felicita por el éxito del proyecto.

Respecto a la calidad del trabajo como aspecto a considerar en cuanto a la entrega de incentivos, actualmente lo más aproximado a un estándar de calidad son los planos que maneja la jefe de producción y diseño y el gerente. En el proceso de elaboración del producto se tiene en cuenta como primer aspecto la calidad de la materia prima y las herramientas o maquinaria utilizada, como

también la supervisión que se ejerce durante este proceso y la revisión del producto terminado frente al plano diseñado con antelación.

Por otra parte, cuando un proyecto no se entrega a tiempo, o en la línea de producción se cometen errores que resultan costosos para la empresa, no se ejercen medidas o sanciones sobre el personal por los reprocesos causados, no se realiza retroalimentación verbal ni escrita, simplemente el gerente general asume los gastos generados.

7.2.PROPUUESTA

A continuación se plantea como propuesta el diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección de personal e incentivos y beneficios los cuales fueron escogidos para tratar en el presente trabajo.

La propuesta para el diseño de cada uno de estos se realiza en base a lo planteado por los autores citados y referenciados en el marco teórico, también con el apoyo en la información obtenida mediante la realización de entrevistas semiestructuradas las cuales fueron aplicadas tanto a la parte administrativa como a la parte operativa de la empresa, que permitieron definir cuáles son los requerimientos para cada proceso. En la propuesta se agrega a los procesos teniendo en cuenta no solo lo planteado en el marco teórico, de acuerdo a lo que se consideró necesario para la empresa en su condición actual.

7.2.1. Diseño del proceso de análisis y diseño de cargos

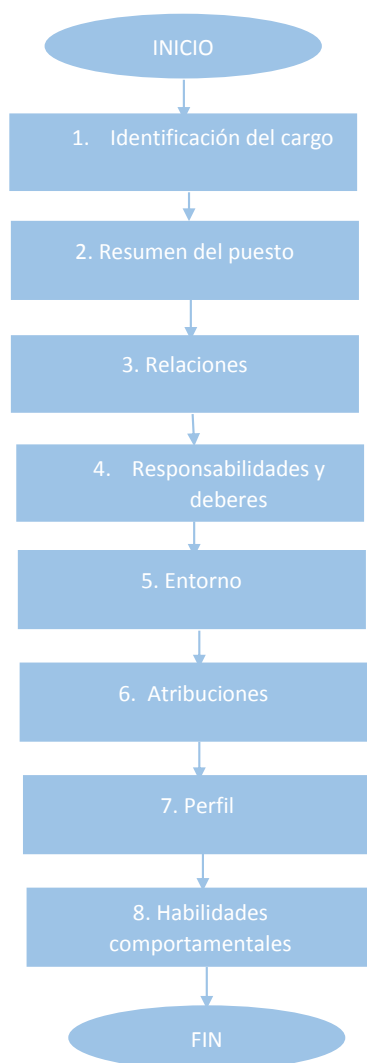
Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el análisis y diseño de cargos en los que se especifica la identificación del cargo, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, entorno, atribuciones, perfil y habilidades comportamentales.

La propuesta de diseño del proceso de análisis y diseño de cargos para la empresa Mecánica e Industrias Leal SAS se realiza para los cargos con los que

esta cuenta en este momento, los cuales son: Gerente general, Coordinador administrativo, Auxiliar administrativo, Jefe de producción y diseño y soldador.

- I. **Objetivo:** Constituir formalmente los cargos de Mecánica e Industrias Lela SAS, para la correcta distinción de las funciones teniendo en cuenta experiencia y nivel educativo para el cumplimiento de la misión de cada cargo aportando así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- II. **Alcance:** El proceso de análisis y diseño de cargos de la empresa Mecánica e Industrias Leal SAS aplica para los cargos que actualmente hay en la empresa y para los que se requieran a futuro.
- III. **Responsables:** La persona encargada de llevar a cabo este proceso será la coordinadora administrativa con la aprobación del gerente general. El responsable deberá diligenciar el formato IL-001 (Ver Anexo 3).
- IV. **Periodicidad:** Cada vez que aparezcan nuevas funciones que no se puedan clasificar dentro de las funciones de los cargos existentes, lo que conduce a la necesidad de crear uno nuevo, y para todos los cargos ya diseñados un año para realizar las respectivas modificaciones en caso de ser necesario.
- V. **Diagrama de flujo:**

Figura 7. *Diagrama de flujo del proceso de análisis y diseño de cargos.*



Fuente: adaptado de García et al. (2011)

VI. Descripción del proceso:

1. *Identificación del cargo:* este paso reúne varios tipos de información, ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. El título del cargo del supervisor inmediato debe aparecer también como parte de la identificación, así como el salario o escala de pago que le corresponda. Finalmente se debe especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis.

2. *Resumen del puesto:* este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionadas claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar a quien se desempeñe en él. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.
3. *Relaciones:* las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa. Es importante definir a quién se reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y con qué persona que esté fuera de la empresa debe tener contacto. De igual forma, se debe hacer una descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, las personas que participan en ellas y la frecuencia con las que se dan.
4. *Responsabilidades y deberes:* es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan. En éstas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos.
5. *Entorno:* es el conjunto de características del espacio físico donde se desarrollan las funciones del cargo.
6. *Atribuciones:* indica las decisiones esperadas, que son todas aquellas que faciliten el desarrollo de las labores de la persona que ocupara el cargo y que correspondan a este.

7. *Perfil*: indica que se trata de dos aspectos: la especificación del nivel educativo y la experiencia. El primero es el que tiene en cuenta la educación formal (bachiller, carreras afines con el cargo) y la educación informal (cursos relacionados o complementarios al cargo), el segundo es la experiencia requerida para el cargo.
8. *Habilidades comportamentales*: hacen referencia a repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

VII. Formato de *descripción* de cargos

		MECANICA E INDUSTRIAS LEAL SAS	
Descripción de cargos			
IL-001		Perfil del cargo Gerente General	
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo:	Junta directiva	Salario:	4.000.000
Área:	Administrativa	Jefe inmediato:	Gerente general
2. Resumen del puesto			
El gerente general actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas y de calidad de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Opera como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación los productos y servicios. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones comerciales a la organización.			
3. Relaciones			
El gerente general se relaciona con todos los cargos de la empresa, puesto que lidera el área administrativa e interactúa diariamente con el área operativa,			

dado a la naturaleza de su cargo como cabeza de la empresa y a su vez la ejecución de labores operativas.

4. Responsabilidades

1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. Desarrollar y ejecutar estrategias para alcanzar los objetivos y metas organizacionales establecidas a corto, mediano y largo plazo.
3. Controlar las políticas organizacionales establecidas por la empresa.
4. Crear un clima organizacional que coaccione para el alcance de las metas establecidas con la optimización de los recursos, tiempos, procesos, costos, materiales e insumos.
5. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
6. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional.
7. Identificar y definir las necesidades del personal consistente con los objetivos de la organización.
8. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar las capacidades de los equipos de trabajo.
9. Ejercer un liderazgo dinámico que contribuya a la operatividad y la ejecución de los planes y estrategias establecidos.
10. Analizar la ejecución de labores realizados y comparar los resultados con las mediciones estimadas y sus estándares (Control de gestión).
11. Velar por el debido cumplimiento de las normas y el reglamento vigente establecido por la organización.
12. Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas.

5. Entorno

El gerente general labora la mayor parte del tiempo en el área de producción, para lo cual debe portar siempre el equipo de protección personal y tener a su disposición las herramientas y equipos designados para el desarrollo de las actividades propias de planta. También requiere una oficina acondicionada con equipos de cómputo y comunicación, silla ergonómica y demás para las actividades directivas.

6. Atribuciones

El cargo tiene autoridad sobre el personal administrativo y operativo, como en la toma de decisiones de todo tipo.

7. Perfil del cargo

Educación	Profesional en Ingeniería Industrial o administración de empresas
Experiencia	Cuatro años de experiencia como administrador, director o gerente en el sector metalúrgico.
Conocimientos específicos	
Manejo de sistemas, conocimiento paquete de office, mecánica industrial	
8. Habilidades comportamentales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno, comunicación verbal y escrita, influencia y negociación, innovación y creatividad, tolerancia a la frustración, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, capacidad de planificación y organización.	
Elaborado por Revisado por Aprobado por	

	MECANICA E INDUSTRIAS LEAL SAS		
	Descripción de cargos		
IL-001	Perfil del cargo Coordinador Administrativo		
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo:	Coordinador administrativo	Salario:	\$ 1.900.000
Área:	Administrativa	Jefe inmediato:	Gerente general
2. Resumen del puesto			
Formalizar los procesos de la empresa tanto operativos como administrativos a través de la documentación de procedimientos y supervisión de que se cumplan los mismos, con el objetivo de cumplir la norma SGSST y a futuro la implementación de un sistema de gestión de calidad.			
3. Relaciones			
El coordinador administrativo está en constante contacto principalmente con el personal administrativo, y en segunda instancia con el operativo, supervisando la aplicación del manual del manual de funciones, como de los procedimientos documentados para los diferentes procesos llevados a cabo en la empresa.			

4. Responsabilidades	
1. Estructurar y actualizar el manual de funciones 2. Documentar todos los procesos de la empresa, administrativos y operativos 3. Velar por la funcionalidad del ciclo de los procesos 4. Revisar mensualmente el registro de ventas 5. Velar por el cumplimiento de requisitos legales en los procesos operativos 6. Realizar sondeo de clientes mensualmente y generar acciones de mejora 7. Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, y velar por la legalidad en el proceso de contratación del personal 8. Gestionar la aplicación de un sistema de gestión de la calidad 9. Gestionar la aplicación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	
5. Entorno	
El coordinador administrativo labora la mayor parte del tiempo desde su oficina, no requiere equipo de protección mientras se encuentre en la misma, solo lo deberá utilizar cuando ingresa a la planta para establecer contacto con el personal operativo para la supervisión o corroboración de los procesos dentro del desarrollo de sus funciones. Su lugar de trabajo corresponde a una oficina con equipo de cómputo, silla ergonómica, teléfono y acceso a internet.	
6. Atribuciones	
El cargo tiene autoridad en la toma de decisiones correspondiente a las actividades en que el auxiliar administrativo puede apoyarlo, como en la selección del personal al momento de seleccionar un candidato para un cargo operativo.	
7. Perfil del cargo	
Educación	Profesional en administración de empresas o ing. Industrial
Experiencia	Dos años de experiencia como administrador o coordinador administrativo.
Conocimientos específicos	
Manejo de sistemas, conocimiento paquete de office	
8. Habilidades comportamentales	
Adaptabilidad a los cambios del entorno, comunicación verbal y escrita, influencia y negociación, innovación y creatividad, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, tolerancia al trabajo bajo presión.	

Elaborado por

Revisado por

Aprobado por

	MECANICA E INDUSTRIAS LEAL SAS		
	Descripción de cargos		
IL-001	Perfil del cargo Auxiliar Administrativo		
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo:	Auxiliar administrativo	Salario:	\$ 1.200.000
Área:	Administrativa	Jefe inmediato:	Gerente general
2. Resumen del puesto			
Atención general al público y proveedores, gestionar cartera de manera que se administren los recursos financieros de la empresa de manera eficiente. Brindar apoyo en las tareas administrativas que se le asignen.			
3. Relaciones			
El auxiliar administrativo está en constante contacto principalmente con el personal administrativo de la empresa en la función de la información de cartera; y con personas externas a la organización para el pago y cobro de saldos, principalmente clientes y proveedores.			
4. Responsabilidades			
1. Contactar a los proveedores y solicitarle la documentación legal requerida para el proceso de contratación. 2. Brindar apoyo operativo y logístico que sea necesario para garantizar el proceso de compras. 3. Administración de la cartera, realizar cobros. 4. Pago de nómina y a proveedores. 5. Envío de cotizaciones, facturación. 6. Hacer remisiones. 7. Atención telefónica. 8. Gestionar el correo corporativo.			
5. Entorno			

El auxiliar administrativo labora la mayor parte del tiempo desde su oficina, no requiere equipo de protección mientras se encuentre en la misma, solo lo deberá utilizar cuando ingresa a la planta para establecer contacto con el personal operativo para suministros y pedidos.

Su lugar de trabajo corresponde a una oficina con equipo de cómputo, caja fuerte, silla ergonómica, teléfono y acceso a internet.

6. Atribuciones

El cargo depende en gran medida del coordinador administrativo y del gerente general para la toma de decisiones financieras, tiene potestad de administrar cartera en las fechas y horarios que considere pertinentes. No tiene personal a cargo.

7. Perfil del cargo

Educación	Técnico en gestión administrativa o gestión contable
Experiencia	Un año de experiencia como auxiliar contable o administrativo

Conocimientos específicos	
Manejo de sistemas, conocimiento paquete de office, manejo del programa CG1	

8. Habilidades comportamentales

Capacidad de planificación y organización, comunicación verbal y escrita, orientación a los resultados, temple y dinamismo, atención al cliente, tolerancia al trabajo bajo presión.

Elaborado por

Revisado por

Aprobado por

		MECANICA E INDUSTRIAS LEAL SAS	
		Descripción de cargos	
IL-001	Perfil del cargo Jefe de producción y diseño		
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo:	Jefe de producción y diseño	Salario:	\$ 1.500.000
Área:	Operativa	Jefe inmediato:	Gerente general

2. Resumen del puesto	
Gestionar la producción delegando tareas al personal a cargo para asegurar la calidad, eficiencia y eficacia en el proceso de producción; esto a través de la coordinación con proveedores y clientes para satisfacer sus necesidades.	
3. Relaciones	
El jefe de producción y diseño se relaciona todo el tiempo con el personal operativo, en este caso el soldador a quien supervisa y delega actividades de producción. También está en constante contacto con el gerente general y los clientes, ejerciendo el rol de intermediario entre los pedidos que tiene la empresa y el desarrollo de los mismos.	
4. Responsabilidades	
1. Gestionar y supervisar el desarrollo de todas las actividades de producción en el área. 2. Promover y liderar con el apoyo de la gerencia, procedimientos de mejora continua que permita la optimización de tiempos y recursos. 3. Gestionar la implementación de los programas y políticas del SGSST, generando conciencia del trabajo seguro en el personal. 4. Resolver anomalías que afecten el curso normal y la calidad de los trabajos, y en caso de no estar en sus manos poder dar solución, informar a quien considere pueda hacerlo (gerencia y/o coordinación administrativa). 5. Planear, organizar, direccionar y controlar las actividades de producción diarias. 6. Mantener la producción al día, con altos estándares de calidad mediante la optimización de costos, tiempos de producción y recursos asignados. 7. Alimentar la programación de producción diaria, semanal y mensual	
5. Entorno	
El jefe de producción labora en el área de producción, debe portar siempre botas y casco de seguridad, tener a su disposición un escritorio con los elementos para elaborar planos, silla ergonómica y computador.	
6. Atribuciones	
El jefe de producción supervisa operarios mecánicos (soldador y contratistas operativos) tiene total autoridad del personal a su cargo y de la toma de decisiones pertinentes al desarrollo de las actividades operativas diarias.	
7. Perfil del cargo	
Educación	Profesional en ingeniería industrial
Experiencia	Dos años de experiencia como jefe de producción en el sector metalúrgico y en el manejo de personal
Conocimientos específicos	
Manejo de sistemas.	
8. Habilidades comportamentales	
Capacidad de planificación y organización, comunicación verbal, orientación a	

los resultados, temple y dinamismo, tolerancia al trabajo bajo presión, trabajo en equipo, liderazgo, manejo del tiempo, compromiso y coordinación, orientación a resultados.

Elaborado por

Revisado por

Aprobado por

	MECÁNICA E INDUSTRIAS LEAL SAS		
	Descripción de cargos		
IL-001	Perfil del cargo Soldador		
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo:	Soldador	Salario:	\$ 800.000
Área:	Operativa	Jefe inmediato:	Jefe de producción
2. Resumen del puesto			
Realizar eficiente y eficazmente la producción de piezas, objetos y estructuras de metal, tomando como referencia una muestra o plano de fabricación brindado por el jefe inmediato de acuerdo a las indicaciones dadas, garantizando altos estándares de calidad y el óptimo funcionamiento de los recursos asignados por la empresa.			
3. Relaciones			
El soldador se relaciona todo el tiempo con el personal de producción, en este caso contratistas operativos y jefe de producción. La relación con el área administrativa es escasa, solo con el gerente general tiene contacto por la labor operativa del gerente en los procesos de la empresa.			
4. Responsabilidades			
1. Leer e interpretar ilustraciones, diseños, diagramas, croquis y planos.			
2. Establecer y optimizar tiempos de producción, materias primas e insumos.			
3. Preparar y operar el soldador para procesos de soldadura.			
4. Establecer la secuencia de operaciones en el soldado de piezas, objetos y estructuras metálicas			
5. Aplicar el control dimensional durante el proceso de fabricación de piezas, objetos y estructuras metálicas.			

6. Aplicar normas de seguridad e higiene personal, el cuidado de la máquina, las normas de calidad y confiabilidad y el cuidado del medio ambiente. 7. Elaborar reportes diarios de las tareas asignadas					
5. Entorno					
El soldador labora en el área de producción, debe portar siempre el equipo de protección personal y tener a su disposición diversas herramientas como máquinas de arco sumergido, equipo de soldadura de neón, helio, nitrógeno y otros similares, máquinas eléctricas y de soplete de oxiacetileno, así como de electrodos y barras de soldaduras de varios tipos para la ejecución de sus funciones.					
6. Atribuciones					
El cargo no posee autoridad alguna sobre otro personal, cada decisión referente a operar de una manera diferente a la ordenada, deberá ser consultada con el jefe de producción y diseño o en su defecto al gerente general.					
7. Perfil del cargo					
Educación	Técnico en soldadura				
Experiencia	Mínimo seis meses de experiencia como soldador				
Conocimientos específicos					
8. Habilidades comportamentales					
Proactividad, atención al detalle, orientación a resultados, trabajo en equipo, capacidad de escucha, tolerancia al trabajo bajo presión.					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center; vertical-align: top;">Elaborado por</td> <td style="width: 33%; text-align: center; vertical-align: top;">Revisado por</td> <td style="width: 33%; text-align: center; vertical-align: top;">Aprobado por</td> </tr> </table>			Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por			

7.2.2. Diseño del proceso de selección de personal

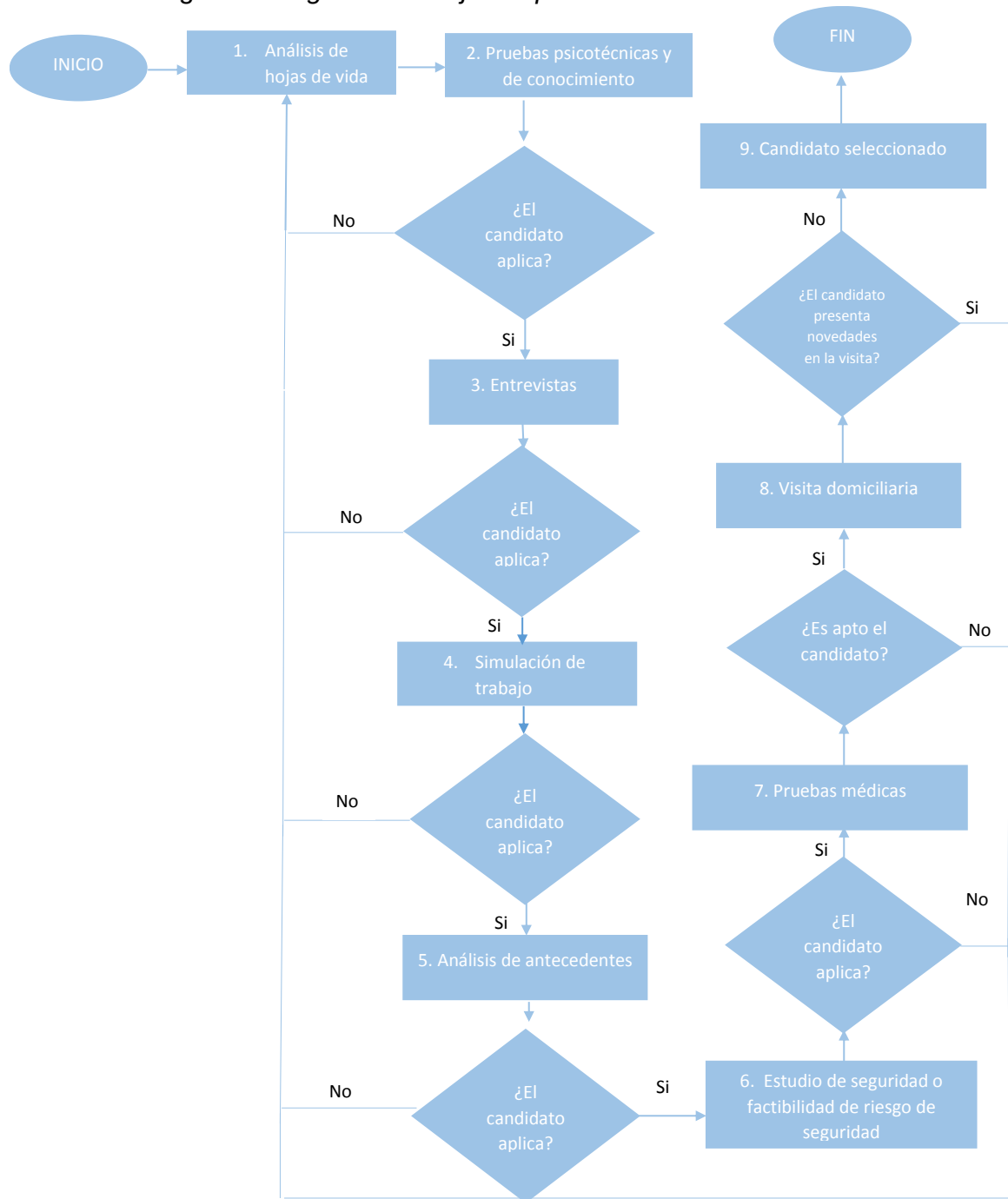
Para el desarrollo de este proceso se debe contar previamente con las hojas de vida de los candidatos que cumplan con los requerimientos de la vacante disponible en la empresa, posteriormente se aplican los instrumentos más utilizados para dicho proceso, realiza la aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, las entrevistas, simulación de trabajo, análisis de antecedentes para validar la información proporcionada por el candidato y confirmar su veracidad,

estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad, las pruebas médicas, y la realización de la visita domiciliaria.

- I. Objetivo:** Elegir el mejor candidato que cumpla con todas las especificaciones del cargo para ocupar dicha vacante y que posea el potencial necesario para desempeñarse de la mejor manera y dar los resultados esperados.
- II. Alcance:** Aplica para todo aquel que se postula para cubrir las vacantes disponibles en la organización. El proceso parte del resultado del proceso de reclutamiento, sin embargo este último no fue considerado como parte de la propuesta debido a que no es considerado un problema, ya que actualmente está claro y bien definido.
- III. Responsables:** La persona encargada de las pruebas psicotécnicas y la entrevista será el psicólogo externo y el gerente general para la realización de las pruebas técnicas, con el apoyo de la auxiliar administrativa para el seguimiento del resto del proceso en cuanto a la relación con proveedores asociados al mismo.
- IV. Periodicidad:** Cada vez que haya una vacante disponible en la empresa y se realice el respectivo proceso de requisición y reclutamiento.

V. Diagrama de flujo

Figura 8. Diagrama de flujo del proceso de selección.



Fuente: Elaboración propia adaptado de García et al. (2011)

VI. Descripción del proceso

1. *Análisis de las hojas de vida:* consiste en el estudio de las hojas de vida de los candidatos basados en el perfil que se requiere para cada cargo. Cuando en alguno de los filtros siguientes no pasa un candidato, se devuelve a este punto para la revisión de nuevos candidatos o en su defecto, si es una etapa muy avanzada en la que se descarta un candidato, se toma en cuenta el candidato cuyo proceso sea el mejor hasta el momento.
2. *Pruebas psicotécnicas y de conocimiento:* estos instrumentos evalúan el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos. Estas pruebas se realizan con el fin de medir el grado de capacidad o habilidad para algunas tareas del cargo y para conocer las capacidades cognitivas que se tienen en situaciones específicas. En el caso de Industrias Leal SAS el psicólogo externo aplica pruebas psicotécnicas para empezar a filtrar qué personas pasan a entrevista.
3. *Entrevistas:* es la técnica más utilizada y con el mayor número de aplicaciones en la organización, pues puede realizarse en cualquier etapa del proceso. Ésta consiste en confrontar a cada uno de los candidatos con el fin de complementar la información suministrada en la hoja de vida, indagando más en los aspectos personales, familiares, sociales, laborales y comportamentales. En las entrevistas se pueden utilizar distintos tipos de preguntas, estas pueden ser cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras (aunque estas no son aconsejables), que sugieren la respuesta esperada y las preguntas abiertas. Se debe recurrir al formato IL-002 para diligenciar la valoración sobre las habilidades que requiere el cargo.
4. *Simulación de trabajo:* es una prueba ejemplo tomada de una situación real, en la que el candidato debe realizar algunas

actividades que le permitan resolver una situación particular, midiendo así su capacidad de respuesta y resolución práctica de problemas relacionados con el cargo. Es comúnmente aplicado como una técnica de dinámica de grupo. La simulación a desarrollar depende de la dinámica y funciones de cada cargo. Se debe recurrir al formato IL-002 para diligenciar la valoración sobre la prueba técnica realizada al candidato.

5. *Análisis de antecedentes:* consiste en verificar la información suministrada por el candidato estudiando la hoja de vida, comprobando sus referencias y revisando la legalidad de sus certificados laborales y académicos. Se debe recurrir al formato IL-002 para diligenciar la calificación sobre la verificación de referencias laborales y experiencia formal del candidato.
6. *Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad:* se trata de identificar el riesgo social que puede presentar un candidato para la organización, por lo cual dependiendo del tipo de organización ésta selecciona el candidato del sector social que menos riesgo le represente, sin que esto incurra en discriminación por parte del empleador hacia la persona; además cabe resaltar que cada organización tendría presente sus políticas de selección, donde se consignan este tipo de factores. En el caso de Industrias Leal SAS se realiza la consulta de antecedentes judiciales y reportes en las centrales de riesgo, como la aplicación de pruebas Spa, que evalúan el consumo de alcohol y drogas. Se debe recurrir al formato IL-002 para diligenciar la calificación sobre la verificación de antecedentes y reportes en las centrales de riesgo del candidato.
7. *Las pruebas médicas:* aquí confluyen las pruebas físicas, de esfuerzo, y exámenes médicos generales, según lo requiera el cargo, para así comprobar el estado de salud de los candidatos y si éste es adecuado para cumplir con los requisitos del puesto. Las pruebas médicas se constituyen en un factor de comparación y

seguimiento importante con cada uno de los empleados durante el tiempo que permanezcan en la organización, pues permiten reconocer las actividades que generan incapacidades o degeneración de las habilidades. Se debe recurrir al formato IL-002 para diligenciar la calificación sobre la prueba médica del candidato.

8. *Visita domiciliaria:* hace referencia a las condiciones socio-económicas de vida del candidato que se desean comprobar, familiarizándose con o acercándosele al entorno personal y familiar del aspirante, para conocer el grado de influencia que éste puede, o no, tener en el desempeño de sus labores. Se debe recurrir al formato IL-002 para diligenciar la calificación sobre la visita realizada al candidato.

VII. Formato para el proceso de selección de personal

		MECANICA E INDUSTRIAS LEAL SAS			
IL-002		INFORME DE SELECCIÓN			
CARGO AL QUE APLICA					
NOMBRE					
EVALUACIÓN CANDIDATO					
Entrevista psicológica					
Responsable					
Habilidades comportamentales		CALIFICACIÓN	PONDERACION	RESULTADO	DESCRIPCION
Se describe el listado de las habilidades comportamentales que el evaluador considera se requieren para el cargo, se le da una ponderación de 1 a 100 de acuerdo a la importancia de cada una.			5%	-	Espacio para hacer una descripción de la calificación de cada habilidad comportamental si el evaluador lo requiere
			5%	-	
			5%	-	
			30%	-	
			5%	-	
			10%	-	
Total habilidades			60%	-	
Prueba técnica					
Responsable					
Criterios		CALIFICACIÓN	PONDERACION	RESULTADO	DESCRIPCION

Formación		10%	-	Espacio para hacer una descripción de los criterios de la prueba técnica si el evaluador lo requiere
Experiencia		20%	-	
Conocimientos adicionales		10%	-	
Total conocimientos técnicos		40%	-	
PUNTAJE TOTAL CANDIDATO		100%		-
Verificaciones				
Responsable				
Criterios	CALIFICACIÓN		DESCRIPCION	
Antecedentes			Espacio para hacer una descripción de las verificaciones si el evaluador lo requiere	
Reportes en centrales de riesgo				
Examen medico				
Referenciación laboral				
Visita domiciliaria				
Total verificaciones				
Elaborado por Revisado por Aprobado por				

Para una mejor comprensión se adiciona formato de selección con información real como ejemplo.

		MECANICA E INDUSTRIAS LEAL SAS		
IL-002	INFORME DE SELECCIÓN			
CARGO AL QUE APLICA	Gerente general			
NOMBRE	JUAN CAMILO BUSTAMANTE			
EVALUACIÓN CANDIDATO				
Entrevista psicológica				
Responsable				
Habilidades comportamentales	CALIFICACIÓN	PONDERACION	RESULTADO	DESCRIPCION
Adaptabilidad a los cambios del entorno	90	8%	7	
Comunicación verbal y escrita	80	5%	4	
Influencia y negociación	70	8%	6	

Innovación y creatividad	70	5%	4	
Tolerancia a la frustración	50	5%	3	Es regular, puede presentar inconvenientes
Capacidad de planificación y organización	90	9%	8	Muestra actitudes de una persona organizada
Liderazgo	80	10%	8	Potencial para ser un líder
Trabajo en equipo	80	5%	4	
Orientación a resultados	100	5%	5	Muestra persistencia en sus objetivos personales
Total habilidades	710	60%	48	
Prueba técnica				
Responsable				
Criterios	CALIFICACIÓN	PONDERACION	RESULTADO	DESCRIPCION
Formación	100	10%	10	Además de especialización, cuenta con una maestría en gerencia estratégica
Experiencia	90	20%	18	Cuenta con 2 años de experiencia
Conocimientos adicionales	40	10%	4	
Total conocimientos técnicos	230	40%	32	
PUNTAJE TOTAL CANDIDATO	940	100%	80	
Verificaciones				
Responsable				
Criterios	CALIFICACIÓN		DESCRIPCION	
Antecedentes	100			
Reportes en centrales de riesgo	70		Reportado por dos entidades	
Examen medico	90		Apto con recomendaciones	
Referenciación laboral	100			
Visita domiciliaria	90			
OBSERVACIÓN FINAL				
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por		

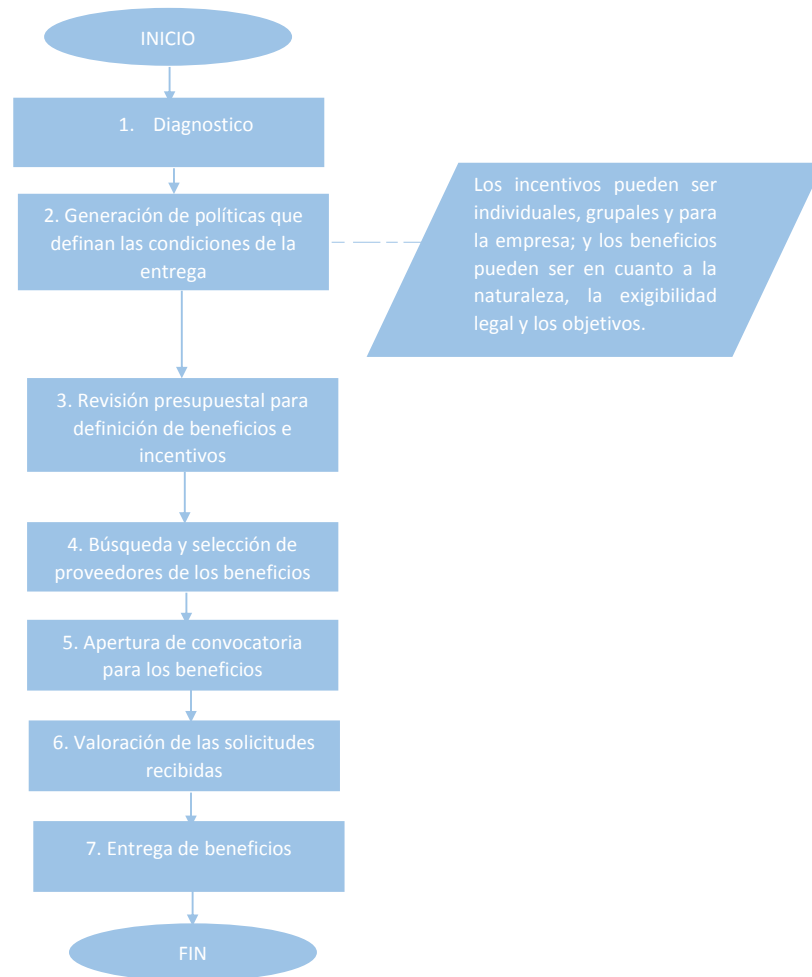
7.2.3. Diseño del proceso de beneficios e incentivos

Para el desarrollo de este proceso se describe como llegar a la definición de un plan de incentivos para el área de producción y un plan de beneficios a nivel de la organización, con el objetivo de motivar el personal, fidelizar el cliente interno y destacar a Industrias Leal SAS como una empresa que da prioridad al bienestar de su personal, en pos de la mejora de los resultados.

- I. **Objetivo:** Motivar el personal de Mecánica e Industrias Leal SAS mediante recompensas o el reconocimiento del buen desempeño en sus labores para un mejoramiento continuo.
- II. **Alcance:** Aplica para todo el personal activo en la empresa.
- III. **Responsables:** Los encargados serán el gerente general y la coordinadora administrativa con el apoyo del jefe de producción y diseño.
- IV. **Periodicidad:** Dependiendo el plan de incentivos que se realice unos serán mensualmente, otros dependiendo la duración de cada proyecto y otros anualmente. Los beneficios se entregaran en lo corrido del año y su periodicidad dependerá de la naturaleza del beneficio.

V. Diagrama de flujo

Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de beneficios e incentivos.



Fuente: elaboración propia

VI. Descripción del proceso

1. *Diagnóstico*: realizar una encuesta en la cual se realicen preguntas que permitan conocer qué clases de beneficios y tipos de incentivos quisieran los trabajadores que se les otorgara teniendo en cuenta el tipo de cargo y su condición como personas adultas responsables de sí mismos y probablemente con una familia a cargo, para que la

empresa tenga noción sobre que se les puede dar, es decir contar con un conjunto de beneficios e incentivos que sean para un año de acuerdo a dichas especificaciones o particularidades.

2. *Generación de políticas que definan las condiciones de la entrega:* indica ciertos limitantes o condiciones como aumento de porcentaje en la producción, reducción de reprocesos, administración eficiente y cuidado de materiales y equipos y entrega anticipada de los pedidos, para proceder con la asignación de los incentivos, y tiempo laborado en la empresa y capacidad de endeudamiento para descuento por nómina para acceder a los beneficios.

Los incentivos son de tres tipos:

- a) *Planes de incentivos individuales:* los pagos de incentivos se pueden determinar según las unidades producidas, la consecución de metas de desempeño, o el aumento de la productividad en la organización, hacen parte de los planes flexibles para empleados no ejecutivos que contribuyen eficientemente a las metas organizacionales.
- b) *Planes de incentivos grupales:* estos planes estimulan el espíritu de cooperación de todos los empleados y premia sus aportes a la organización mediante el pago de un bono de incentivo, cuando se alcanzan o superan los estándares de desempeño convenidos, gracias al estímulo de un clima psicológico que estimule la cooperación en el equipo.
- c) *Planes de incentivos para la empresa:* a diferencia de los dos anteriores, estos planes incluyen a todos los miembros de la organización para participar en los pagos compensatorios en cantidades especiales o diferidas según las utilidades de la organización, como resultado del éxito de la organización durante un plazo largo.

Y los beneficios son de tres clases:

- a) *En cuanto a la exigibilidad legal:* los beneficios son legales cuando son exigidos por la legislación laboral, la seguridad social o la convención colectiva, entre ellos se encuentran las vacaciones, prima salarial, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, salario-familia o prima por matrimonio, y salario-maternidad o prima por hijo; mientras que los beneficios son espontáneos cuando la organización los concede libre y voluntariamente, estos incluyen las bonificaciones, restaurantes o cafeterías para el personal, transporte, préstamos, asistencia médica diferente a la de convenio, entre otros.
- b) *En cuanto a la naturaleza:* los beneficios son monetarios cuando son otorgados en dinero a través de nómina o generando prestaciones sociales, entre éstos están las vacaciones, la prima salarial, las bonificaciones y la complementación del salario en ausencia. Son no monetarios cuando se ofrecen no financieros, es decir, servicios de restaurante, asistencia médica, servicio social, club, transporte y horario móvil o flexible.
- c) *En cuanto a los objetivos:* son beneficios asistenciales cuando proveen al empleado y su familia de condiciones de seguridad y previsión en casos de emergencia, como la asistencia médica, asistencia odontológica, asistencia financiera, servicio social y guardería. Los beneficios son considerados recreativos cuando buscan proporcionar condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación y tiempo libre para el empleado y en algunos casos para la familia, entre estos se encuentran la asociación a un club, áreas de descanso en el trabajo, actividades deportivas y paseos programados. Finalmente son beneficios supletorios cuando buscan generar facilidades, comodidades y utilidades que

mejoren la calidad de vida del empleado, entre éstos están, el restaurante, transporte, estacionamiento, convenios con supermercados, etc.

3. *Revisión presupuestal para definición de beneficios e incentivos:* se debe analizar la situación económica y financiera de la empresa para saber qué clase de beneficios e incentivos se pueden tomar en cuenta para otorgar, sin embargo el proceso de incentivos llega solo hasta este punto del proceso, ya que la valoración y entrega de estos depende del proceso de evaluación del desempeño. Se debe recurrir al formato IL-003 para diligenciar la valoración del incentivo a aplicar de acuerdo al desempeño considerando los criterios definidos en la política.
4. *Búsqueda y selección de proveedores de los beneficios:* respecto a los beneficios escogidos dentro de los deseados por los trabajadores y de acuerdo al presupuesto de la empresa, se procede a indagar que empresas los ofrecen para cotizar y elegir las opciones más favorables, y así realizar convenio con dichos proveedores.
5. *Apertura de convocatoria para beneficios:* se realiza una convocatoria donde se publica cuáles son los beneficios que la empresa escogió para que los trabajadores realicen la respectiva solicitud de a cuales quieren acceder.
6. *Valoración de las solicitudes recibidas de beneficios:* se evalúa cada una de las solicitudes de los trabajadores para saber si cumple las condiciones para proporcionarle los beneficios solicitados.
7. *Entrega de beneficios:* se realiza el otorgamiento a quien cumpla con las políticas requeridas para la entrega de dichos beneficios.

VII. Formato de plan de incentivos

	MECANICA E INDUSTRIAS LEAL SAS			
IL-003	ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS			
CARGO	CALIFICACIÓN DE ACUERDO AL CRITERIO			
	AUMENTO PRODUCCIÓN	DISMINUCIÓN REPROCESOS	ADMINISTRACIÓN EFICIENTE MATERIALES	ENTREGA ANTICIPADA PEDIDOS
JEFE DE PRODUCCIÓN	Aquí se da una valoración de acuerdo al porcentaje en que el colaborador aumentó, disminuyó, o como laboró durante el periodo asignado, de acuerdo al criterio para la asignación del incentivo			
SOLDADOR				
Descripción				
Se hace una descripción del comportamiento del colaborador en función de la calificación que se le dio en el punto anterior, para definir si es válida la aplicación, en qué condiciones o como se entregará el incentivo.				
Elaborado por Revisado por Aprobado por				

8. CONCLUSIONES

En el estudio realizado en Industrias Leal se puede evidenciar la falta de formalización de los procesos de gestión humana, aunque todos los subprocesos pertenecientes a esta área se realicen de manera empírica, la empresa ha llevado a cabo los necesarios a su manera para darle continuidad al funcionamiento de la misma. Lo cual se plantea como problemática, pues se concluye tanto de toda la información analizada, como la falta de estructuración de un proceso, que no solo demanda más tiempo, sino que puede tener consecuencias negativas sobre la empresa.

En el proceso de selección se pudo evidenciar la tercerización de parte del proceso, no hay una estructura definida para llevarlo a cabo, quedando expuesta la empresa a generar problemas internos, no solo por la calidad del personal contratado, pues no se tiene claridad del perfil, los requisitos y demás para cada cargo (problema proveniente también de la ausencia del diseño de cargos), sino también legales, pues no aplicar el examen médico a todo el personal que ingresa puede repercutir en la contratación de un candidato con restricciones médicas, quien sin considerar su condición, a la hora de laborar puede estar ejerciendo funciones que empeoren su condición, repercutiendo en posibles demandas laborales sin tener conocimiento.

En cuanto a la ausencia de un plan de incentivos, problemática también identificada en el desarrollo del trabajo, se concluye que como consecuencia actual se llevan a cabo muchas labores con reprocesos, lo cual repercute finalmente en pérdidas económicas que afectan negativamente la empresa. Así mismo, también repercute en la falta de motivación del personal a la hora de ejecutar sus labores, cuando podrían ser más productivos y cometer menos errores a la hora de trabajar en un pedido.

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que la falta de formalización de los procesos de gestión humana trae consigo afectaciones internas negativas, como externas y no contribuye, sino que imposibilita la competitividad del personal, su

competencia como empresa en el mercado e impide tanto el crecimiento oportuno de Industrias Leal, así como su acreditación y aplicación de un sistema integral de gestión.

Frente a la propuesta del proceso de selección, se modifica el orden del proceso según la teoría tomada en cuenta, ya que se busca una estructura que se acomode mejor a las necesidades de la empresa. Al modificar el flujograma dejando la realización de entrevistas después de la aplicación de pruebas psicotécnicas, permite optimizar el tiempo y los recursos de la empresa, pues es más rápido realizar entrevistas solo a dos o tres candidatos que queden del filtro de las pruebas, a realizar entrevistas a todos los candidatos cuya hoja de vida fue seleccionada, ya que se degastan más los candidatos y se invierte mayor tiempo.

La verificación de antecedentes tiende a ser cada vez más rigurosas en las empresas, por lo que Industrias Leal no debe bajar la guardia frente a las mismas, y tener la mayor información posible sobre antecedentes judiciales, pues de esto dependerá el desempeño y la estabilidad laboral de la persona contratada. Estas verificaciones son muy relevantes al final del proceso, puesto que permiten conocer situaciones pasadas del candidato que hablan del comportamiento que se puede esperar del mismo, como también evitan la rotación del personal, definiendo quién es más estable y responsable aún en el ámbito financiero (en el caso de las consultas en las centrales de riesgo agregadas al proceso de selección en Industrias Leal).

El proceso de análisis y diseño de cargos, permitió un acercamiento a los rasgos y habilidades que busca Industrias Leal como empresa, la elaboración del diseño de cargos permite una mayor claridad de lo que se espera de cada cargo, y de lo que se va a demandar en el proceso de selección. De esta manera se asocian los procesos, afectando el comportamiento de uno en los resultados del otro.

Es claro que la mejor manera de funcionar como empresa no es disponer de una persona para un cargo solo porque alguien con autoridad considera que es apto para el mismo, en el trabajo de grado se evidencia cómo los cargos actuales pueden estar estructurados, tener una definición clara y concisa de sus funciones,

objetivos, perfil y demás aspectos que contribuyen no solo a la formalización del diseño de cargos, sino a la adaptación de Industrias Leal a una nueva forma de trabajar. La claridad en el diseño de los cargos permitirá contratar y mantener personal más competente e idóneo para la necesidad de cada cargo y por ende de la empresa.

En cuanto a la propuesta del plan de incentivos, se concluye que este posibilita el mejoramiento en el clima laboral, ya que el otorgamiento de estos de manera no estructurada y sin planificar generaba molestias entre los colaboradores, así el otorgamiento de beneficios e incentivos contribuye a generar una dinámica de mejoramiento continuo que puede ser reflejado en utilidad de la empresa.

Teniendo en cuenta los resultados del trabajo de grado, se concluye que el planteamiento y diseño de los procesos de gestión humana será de gran relevancia para la empresa Industrias Leal, esto debido a que son sinónimos de crecimiento y desarrollo, en el que la formalización y estructuración permite que las prácticas en relación a la administración del personal se realicen de manera más efectiva. La falta de estos procesos había generado inconformidades en el personal, esto se había visto reflejado tanto en el desempeño y actitud de los colaboradores como en el progreso de la empresa, originando una cadena de consecuencias negativas como la rotación del personal, ausentismo, entre otras consecuencias presentadas de manera consecutiva.

Finalmente se concluye que el pilar del buen funcionamiento de la empresa es el proceso de análisis y diseño de cargos, ya que hay una relación en cadena entre los tres procesos escogidos. De diseñar bien un cargo depende que se tenga claro qué perfil debe cumplir la persona que ocupara el cargo y con qué habilidades y conocimientos debe contar para así seleccionar a la persona mejor capacitada en todo sentido. Seguidamente, el proceso de beneficio e incentivos depende que estas personas sientan afinidad con la organización y dejen lo mejor de sí, producto del reconocimiento a su buen desempeño.

9. RECOMENDACIONES

Con el fin de respaldar y velar por un buen funcionamiento y desarrollo de la organización en términos de su personal, así como para fortalecerla en su estructura y dinámica organizacional, se recomienda a Mecánica e Industrias Leal S.A.S. la formalización e implementación de los procesos de gestión humana diseñados en este trabajo, considerando cada uno de los pasos y condiciones definidas para su desarrollo efectivo.

Por otra parte, se recomienda realizar una revisión y modificación periódica en los formatos de cada proceso de acuerdo a los cambios en el entorno, en el campo de la gestión humana y también de acuerdo a la evolución que va teniendo la empresa desde la implementación de los nuevos procesos diseñados, esto con el propósito de mejorar continuamente, y generar ventaja competitiva en cuanto a la importancia de contar unos procesos de gestión humana bien diseñados y la formalización de estos.

También se recomienda seguir los procesos diseñados paso a paso para evitar pérdida de tiempo, reprocesos y gastos innecesarios, es importante seguir la secuencia planteada en el diseño de cada uno de estos para obtener resultados óptimos.

Seguidamente, se recomienda empezar a implementar inmediatamente los planes de incentivos y beneficios e irlos incrementando poco a poco de acuerdo al resultado de los primeros, esto con el objetivo de conocer qué tipo de motivación influye más en el personal y cuál es más efectivo dependiendo de cada cargo.

Finalmente, se recomienda ejecutar cada proceso en el orden en que se presentaron en el trabajo, ya que, el resultado de cada uno de estos procesos tiene un efecto sobre el otro y los resultados no serán positivos si se empiezan a implementar en un orden diferente al planteado por su relación en cadena.

En ese sentido, se recomienda el diseño de los demás procesos de gestión humana, ya que la formalización de los procesos de análisis y diseño de cargos,

selección de personal e incentivos y beneficios contribuyen al mejoramiento en la estructura y desarrollo de la empresa pero para su eficiencia y perdurabilidad deben fortalecerse, para esto es relevante pasar de prácticas informales en relación a la gestión del personal a la estructuración y formalización de los demás procesos de gestión humana.

10. REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. [PDF file]

Recuperado de

<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. [PDF file]

Recuperado de

<http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Dessler, G. & Varela, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. [PDF file]

Recuperado de

<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. [PDF file]

Recuperado de

<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>

De Máquinas y Herramientas. (s.f.). Recuperado 22, 05, 2018. Tomado

<http://www.demaquinasyherramientas.com/soldadura/soldadura-smaw-que-es-y-procedimiento>

Esab. (s.f.). Recuperado 22, 05, 2018. Tomado de

http://www.esab.com.ar/ar/sp/education/blog/proceso_soldadura_gmaw.cfm

García, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Cali: Universidad del Valle.

- García, M., Murillo, G & Gonzales, C. (2011). Organización y planificación del área de gestión humana. En *Los Macro-Procesos Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali: Universidad del Valle.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. [PDF file]
 Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Levy-Leboyer, C. & Prieto, J. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión
- Mecánica e industrias Leal. (s.f.). Recuperado el 22/05/2018. Tomado <https://www.mecanicaeal.com/>
- Mondy, M. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. [PDF file]
 Recuperado de http://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Wayne_Mondy_Robert_Noe
- Publicaciones Vértice. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. España: Autor. (p. 35)
- Quiénes somos. (s.f.). Recuperado 22, 05, 2018. Tomado de <https://www.mecanicaeal.com/quienes-somos/>
- Soldexa. (s.f.). Recuperado 22, 05, 2018. Tomado de <http://www.soldexa.com.pe/soldexa/sp/education/blog/proceso-de-soldadura-tig.cfm>

11. ANEXOS

ANEXO 1. GUIA DE ENTREVISTA

Análisis y diseño de cargos

1. ¿Cuál es el puesto que ocupa?
2. ¿Cuáles son los principales deberes de su cargo?
3. ¿Qué funciones desempeña el ocupante del puesto?
4. ¿En qué espacios físicos el empleado desarrolla sus tareas?
5. ¿Cuáles son los requisitos de educación del cargo?
6. ¿Cuáles son los requisitos de experiencia?
7. ¿Cuáles son los requisitos de habilidades?
8. ¿Cuáles son los requisitos de certificaciones laborales y permisos?
9. ¿En qué actividades laborales participa el empleado?
10. ¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican el trabajo?
11. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que este se desarrolla?
12. ¿Cuáles son las exigencias físicas, emocionales y mentales del cargo?
13. ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?
14. ¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el trabajador?

Selección de personal

1. ¿Qué prácticas o actividades realiza para llevar a cabo el proceso de selección? ¿Cuánto tiempo le toma llevar este proceso a cabo?
2. ¿Qué recursos utiliza para la selección de candidatos en la empresa?
3. ¿Quién o quiénes son los encargados de llevar a cabo este proceso? ¿si es más de una persona, qué realiza cada uno?
4. ¿Qué instrumentos utiliza usted para medir las competencias y la personalidad entre otras características del candidato?

5. ¿Verifica usted la información suministrada por el candidato? ¿Comprueba las referencias de la hoja de vida?
6. ¿Valida la autenticidad de los certificados laborales y académicos?
7. ¿Confronta a los candidatos? ¿Cómo amplía la información planteada en la hoja de vida?
8. ¿Lleva a cabo la realización de entrevistas a los candidatos como parte del proceso de selección?
9. Algunas personas utilizan preguntas cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas y provocadoras, ¿Qué tipo de preguntas utiliza usted en una entrevista?
10. ¿Busca medir el conocimiento de los candidatos durante la entrevista o fuera de ella? ¿De qué manera lo hace?
11. Existen diversas formas de reaccionar antes una situación, ¿cómo prueba usted que el candidato afrontara las posibles situaciones que se presentaran en su cargo de la manera correcta?
12. En algunos procesos de selección se busca comprobar las condiciones socio-económicas de vida del candidato acercándose a su entorno personal o familiar para conocer el grado de influencia de este en su desempeño laboral, ¿usted realiza esta práctica?
13. ¿Se basa en algunas políticas de selección evitando el riesgo de seguridad en la empresa?
14. ¿Qué factores tiene en cuenta usted para saber si un candidato puede presentar riesgo a la organización?
15. ¿De qué manera se asegura usted que el candidato tenga las capacidades físicas y mentales óptimas para desempeñarse en el cargo?
16. ¿Comprueba usted si la actividad que el candidato va a desempeñar en la empresa generan incapacidades o degeneración de sus habilidades? ¿Cómo lo hace?

Incentivos y beneficios

1. ¿Actualmente la empresa les brinda algún tipo de incentivo por el trabajo que realizan? ¿Cuál?
2. ¿Qué sucede cuando sale mal un proceso o no se entrega a tiempo un pedido?
3. ¿Cómo su jefe asegura la calidad el trabajo?
4. ¿Cómo su jefe lo motiva a realizar sus tareas de la mejor manera?
5. ¿Actualmente reciben algún tipo de beneficio? ¿Cuál?
6. ¿Qué beneficio le gustaría recibir por parte de la empresa?
7. ¿Qué sucede cuando en el trabajo se está dando los resultados esperados?
8. ¿Qué criterios usted considera que la empresa debe tener en cuenta para la asignación de incentivos y beneficios?
9. ¿Cree que es necesario algún tipo de incentivo o beneficio?
10. ¿Quién considera usted que debe ser el responsable del plan de beneficios e incentivos?
11. ¿Qué mecanismos cree que deben emplearse para asignar los incentivos?
12. ¿Qué cree que deban pedirle a cambio de incentivos o beneficios?
13. ¿Cada cuánto considera que debe darse incentivos y beneficios a los colaboradores?

ANEXO 2. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE ENTREVISTA

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por María Stella Tabares Sanchez y Jefferson Ordoñez Pachon, estudiantes de décimo semestre del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle. La meta de esta investigación es realizar un diagnóstico que permita describir cómo están siendo ejecutados actualmente los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e incentivos y beneficios del personal de la empresa Mecánica e Industrias Leal SAS, y a partir de dicha descripción lograr desarrollar una propuesta para cada uno de los procesos mencionados basados en la formalización del área de gestión humana.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, para lo cual se tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted ha expuesto. Cualquier información adicional se llevará a cabo conforme a lo establecido en la Ley 1581 de 2012 (ley de protección de datos personales).

Adicionalmente, cabe mencionar que dada la naturaleza de la investigación, al ser realizada con fines académicos estipulados por el trabajo de grado a desarrollar a manera de asesoría empresarial, orientado por el Profesor Oscar Iván Vásquez de la Universidad del Valle, una vez se haya finalizado la investigación, será borrada toda la información obtenida a través de las respuestas que usted suministre, pues más allá de desarrollar un trabajo académico no se pretende utilizarla para otros objetivos diferentes a los ya mencionados.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto del proceso de entrevista y el propósito de su realización. También recibí información sobre la filmación y la forma en que se utilizarán los resultados.

En forma libre y voluntaria yo, como aparezco identificado al pie de este documento, declaro y certifico que entiendo el propósito de la entrevista, además estoy de acuerdo con las recomendaciones, obligaciones y sugerencias arriba descritas.

Declaro que he leído, entiendo y acepto los términos de este acuerdo en su totalidad.

Nombre y firma del participante: _____

Tipo y número de documento de identificación: _____

Celular: _____

Email: _____

Nombre y firma del investigador: _____

Tipo y número de documento de identificación: _____

Celular: _____

Email: _____

Nombre y firma del investigador: _____

Tipo y número de documento de identificación: _____

Celular: _____

Email: _____

ANEXO 3. FORMATO DESCRIPCIÓN DE CARGOS

		MECÁNICA E INDUSTRIAS LEAL SAS	
		Descripción de cargos	
IL-DC-001		Perfil del cargo	
1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo:		Salario:	
Área:		Jefe inmediato:	
2. Resumen del puesto			
Se da una breve descripción del cargo y la misión del mismo.			
3. Relaciones			
Se describen las principales relaciones que se tiene con otros cargos dentro de la empresa, o con personas externas a la misma.			
4. Responsabilidades			
Se detalla un listado con las principales funciones del cargo			
5. Entorno			
Se define las características del entorno donde debe ejercer su labor quien ocupa el cargo.			
6. Atribuciones			
Se resume que atribuciones puede tener el cargo, nivel de autoridad sobre otro personal, o en la toma de decisiones.			
7. Perfil del cargo			
Educación	Se menciona el título que debe tener quien ejerce el cargo		
Experiencia	Se menciona que tanta experiencia requiere el cargo		
Conocimientos específicos			
Se describen conocimientos específicos requeridos para ejercer el cargo			

8. Habilidades comportamentales

Se mencionan las habilidades que debe poseer una persona para poder ejercer el cargo competentemente.

Elaborado por

Revisado por

Aprobado por