

**Propuesta de estructuración del área de gestión humana en ladrilleras Arcillas el Dorado
S.A.S**

Wendy Paola Guerrero Rodríguez

Código: 11082042

**Universidad De La Salle
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Administración de empresas
Bogotá D.C., Colombia
2023**

**Propuesta de estructuración del área de gestión humana en ladrilleras Arcillas el Dorado
S.A.S**

Autor

Wendy Paola Guerrero Rodríguez

Código: 11082042

Tutor disciplinar: Esperanza Díaz Vargas

**Proyecto de investigación presentado como requisito para optar por el título de
administradora de empresas**

Docente: Esperanza Diaz Vargas

Universidad De La Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Administración de empresas

Bogotá D.C., Colombia

2023

Resumen

Este proyecto tuvo como fin presentar una propuesta de mejora al área de gestión humana para la empresa Ladrilleras Arcillas el Dorado S.A.S, ya que se requirió una configuración en el área, donde se logró entender mejor los procesos de gestión humana que están llevando actualmente, como lo es el de nómina y el sistema de seguridad y gestión en el trabajo SSGT. Para esta investigación se utilizó el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), desarrollado por la Universidad EAN, lo que permitió obtener información sobre la situación actual del área, analizando si están llevando adecuadamente los procesos, que estrategias está aplicando el encargado del área que sean idóneas y relevantes para la buena gestión de esta.

Así mismo estas soluciones serán óptimas y adecuadas para el buen desarrollo del área de gestión humana de la empresa en estudio, así se tiene más claro la ruta de aprendizaje que le permita al personal saber el porqué y el paraqué de esta área tan importante, que no es solo ir a cumplir determinada jornada y se le paga por ello y hay acabo todo. Lo que se pretende realmente es que el personal sepa que hay una serie de actividades dentro del área de gestión humana que son en pro de su bienestar social y laboral. Y a que se son casi que la Columna vertebral de toda organización, con esto la empresa logrará mucho en temas de calidad en cada uno de los procesos.

Palabras clave: Gestión, procesos, modelo y propuesta de mejora.

Abstract

The purpose of this project was to present a proposal to improve the human management area for the company Ladrilleras Arcillas el Dorado S.A.S, since a configuration was required in the area, where it was possible to better understand the human management processes that they are currently carrying out, such as it is the payroll and the SSGT work security and management system. For this research, the Modernization Model for the Management of Organizations (MMGO) was used, developed by the EAN University, which allowed obtaining information about the current situation of the area, analyzing whether the processes are being carried out properly, what strategies the person in charge is applying. of the area that are suitable and relevant for its good management.

Likewise, these solutions will be optimal and appropriate for the proper development of the human management area of the company under study, thus making the learning path clearer that will allow the staff to know the why and wherefore of this very important area, which It is not just going to complete a certain day and you are paid for it and everything is finished. What is really intended is that the staff separates that there are a series of activities within the area of human management that are in favor of their social and work well-being. And since they are almost the Backbone of every organization, with this the company will achieve a lot in terms of quality in each of the processes.

Key words: Management, processes, model and improvement proposal.

Tabla Contenido

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1. El problema de investigación	2
1.1. Planteamiento o descripción del problema	2
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivos específicos:.....	3
Capítulo 2. Marco Referencial.....	3
2.1. ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?.....	3
2.2. A partir del 2010	4
2.3. En el Marco del 2020.....	5
2.4. Funciones del Talento Humano	6
2.5. Sistemas de Recursos Humanos.....	8
2.6. Políticas del Talento Humanos	11
2.7. Procesos de Gestión Humana.....	12
2.8. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.....	14
2.9. Plan Estratégico de Recursos Humanos.....	15
2.10. Objetivos de la Planeación de los Recursos Humanos	16
2.11. Fases de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos	16
Capítulo 3. Antecedentes	17
Capítulo 4. Marco metodológico	22
4.1. Tipo de investigación descriptiva	22
4.2. Método mixto.....	23
4.3 Muestra:.....	23
4.4. Instrumento	23
4.5 Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones – MMGO.....	23
4.6 Resultados :análisis situacional a las calificaciones dadas según los componentes que integran el área de gestión humana:.....	29
Capítulo 5. Análisis y discusión de resultados.....	31
5.1 Análisis Situacional de Implementación.....	31
5.2 Plan de Mejora de Implementación	32
5.3 Análisis Situacional del Reclutamiento	33

5.4 Plan de Mejora del Reclutamiento	33
5.5 Análisis Situacional de la Selección	35
5.6 Plan de Mejora de la Selección	35
5.7 Análisis Situacional de la Contratación	37
5.8 Plan de Mejora de la Contratación	37
5.9 Análisis Situacional de la Inducción	38
5.10 Plan de Mejora de la Inducción	39
5.11 Análisis Situacional de la Capacitación	40
5.12 Plan de Mejora de la Capacitación	41
5.13 Análisis Situacional en el Entrenamiento	42
5.14 Plan de Mejora en el Entrenamiento	43
5.15 Análisis Situacional en la Promoción	44
5.16 Plan de Mejora en la Promoción	44
5.17 Análisis Situacional en la Evaluación de Desarrollo	45
5.18 Plan de mejora en la Evaluación de Desarrollo	46
5.19 Análisis Situacional en la Compensación	47
5.20 Plan de mejora en la Compensación	47
5.21 Análisis Situacional en el Bienestar Social	48
5.22 Plan de mejora en el Bienestar Social	49
5.23 Análisis Situacional en el Manejo Laboral	50
5.24 Plan de Mejora en el Manejo Laboral	51
5.25 Análisis situacional en la Salud Ocupacional	52
5.26 Plan de mejora en la Salud Ocupacional	52
5.27 Análisis situacional	53
5.28 Plan de mejora	54
Capítulo 6. Propuesta	56
6.1 Ruta de Desarrollo Para la Ejecución de la Investigación	56
Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones	59
7.1. Conclusiones	59
7.2. Recomendaciones	60
Referencias Bibliográficas	62

Lista de tablas

Tabla 1 Antecedentes históricos de la gestión del talento humano	4
Tabla 2 Datos relevantes de la empresa	20
Tabla 3 Caracterización de la población	23
Tabla 4 Resumen de variables.....	30
Tabla 5 Descriptores.....	31
Tabla 6 Implementación.....	32
Tabla 7 Reclutamiento.....	34
Tabla 8 Selección	36
Tabla 9 Contratación.....	38
Tabla 10 Inducción.....	40
Tabla 11 Capacitación.....	41
Tabla 12 Entrenamiento.....	43
Tabla 13 Promoción.....	44
Tabla 14 Evaluación de desarrollo	46
Tabla 15 Compensación.....	47
Tabla 16 Bienestar Social.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17 Manejo Laboral.....	51
Tabla 18 Salud ocupacional	53

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura de la MMGO.....	25
Ilustración 2 Estructura de los estadios.....	26
Ilustración 3 Variables	27
Ilustración 4 Variables.....	28
Ilustración 5 Variables.....	29
Ilustración 6 Resultados Generales.....	29
Ilustración 7 Organigrama original.....	55
Ilustración 8 Propuesta de mejoramiento organigrama	55

Introducción

Simbólicamente se puede decir que los administradores de empresas son los médicos de las organizaciones, quienes llegan a diagnosticar y recetar adecuada y acertadamente a las empresas que están fallando en ciertas técnicas que no la conducen a nada y por ende requieren de ayuda para mejorar e innovar en el desarrollo de sus estrategias frente a la competencia de acuerdo con el sector que se desempeña la compañía.

El área de gestión humana se puede definir puntualmente como la estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización es decir a la gestión y administración del personal al servicio de la empresa. dentro de las características, la situación y las funciones que componen el departamento de recursos humanos dependerán del tamaño y la actividad de la organización. Aquí se puede ver desde dos puntos si es en empresas pequeñas con muy pocos trabajadores no suele crear este departamento, ya que se prefiere contratar a terceros para el manejo de los procesos que requiere el área de gestión humana.(menos costos) Pero si se habla de empresas grandes se hace fundamental su creación porque ya viene una serie de tareas y requerimientos que conviene categorizarlos y poder tomar decisiones de forma organizada y partiendo de allí se realizan los planes de acción que la organización requiera (Moreno García, 2012)

Ahora bien ¿Cómo contribuir a mejorar el área de gestión humana en la Empresa Ladrillera Arcillas el Dorado S. A.S? y es aquí donde se debió hacer una propuesta de mejora que permitió darle un cambio significativo al área de gestión humana ya que es fundamental contribuir estratégicamente al progreso que busca la empresa, mediante un diagnóstico del área donde se aplicó la herramienta adecuada en este caso el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), que de acuerdo a los resultados, nos dio la hoja de ruta que se debió seguir para tomar las mejores decisiones que le permitieran a la empresa fortalecer y modernizar el área.

Según el código CIIU para la actividad económica de la fabricación de materiales de arcilla para la construcción, según la Dian es la 2392 (DIAN, 2023), actualmente “Ladrilleras Arcillas el Dorado S.A.S” cuenta con 23 trabajadores, es una empresa familiar, la administración es dirigida por los 3 hijos del dueño, de los cuales 2 están al mando de la parte operativa y la esposa del dueño es la gerente. Cabe resaltar que no tienen estudios superiores y cuentan solo con el bachillerato.

Inicio labores en el 2003 con un Chircal (Zona donde los obreros trabajan haciendo ladrillos con métodos primitivos, está al sur de Bogotá, Colombia). a través de los años fueron mejorando su tecnología y mano de obra y con el tiempo adquiriendo maquinaria para agilizar los procesos y dar respuesta a sus clientes.

Capítulo 1. El problema de investigación

1.1. Planteamiento o descripción del problema

Al contemplar la idea de hacer esta investigación se hicieron preguntas como cuál era el estado actual del área de gestión humana en el objeto de estudio, cuál sería el método más adecuado para recoger la información necesaria para su posterior análisis y planteamiento de las propuestas de mejora en cada subtema que comprende la gestión humana. Pero mucho antes tenía que desarrollar una pregunta que fuera la base para partir, ya con eso entender y comprender que a través de esta pregunta se fueron generando respuestas sorprendentes que fueron el complemento perfecto para dar solución a la pregunta y la cual permitió dar el enfoque exacto a donde se quería llegar durante el tiempo de su ejecución.

¿Cómo plantear una propuesta de mejora para el área de gestión humana de la Empresa Ladrillera Arcillas el Dorado S.A.S?

1.2. Objetivos

Realizar una propuesta de mejora que permita renovar el área de gestión humana en la Empresa Ladrillera Arcillas el Dorado S.A.S.

1.2.1. Objetivo general

1. Realizar una propuesta de mejora que permita renovar el área de gestión humana en la Empresa Ladrillera Arcillas el Dorado S.A.S. Elaborar la propuesta para el del área de gestión humana de la empresa Arcillas el Dorado S.A.S.

1.2.2. Objetivos específicos:

1. Analizar la información resultante del MMGO para determinar los cambios de gestión humana requeridos en la empresa.
2. Ejecutar un diagnóstico del área de gestión humana mediante la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones).
3. Elaborar la propuesta para el del área de gestión humana de la empresa Arcillas el Dorado S.A.S.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1. ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?

Para dar inicio con el concepto de recursos humanos vale la pena recordar que es un departamento en la que la componen las personas como el eje central de toda organización, ya que se considera que son la columna vertebral, de toda empresa ya que son el elemento principal que impulsa a la empresa al logro de los objetivos mediante un buen liderazgo y trabajo en equipo mejorando cada día la productividad y la calidad en cada una de las tareas generando en donde los resultados de alto impacto de las organizaciones (junto con otros recursos, como lo es el capital financiero, materiales e información). Las empresas de trayectoria y con un alto impacto estratégico normalmente sobresalen por innovar en cada una de sus decisiones dependiendo el enfoque en el sector que se desempeñen junto con un equipo humano que son quienes permiten que estos eventos que son tan importantes conlleven a la empresa a ir mucho más allá cada día. Esta es la esencia de la administración de recursos humanos (HRM “Human Resources Management System” Sistema de Gestión de Recursos Humanos así se le conoce por sus siglas en inglés), la cual consiste en un amplio portafolio de tareas que integran diferentes acciones las cuales, que incluyen el estudio de cada una de las variables que componen el ambiente tanto interno como externo como el conjunto de prácticas que tenga la empresa para un buen desarrollo del análisis de puestos donde se le dará la profundización necesaria a la estrategia organizacional que la empresa pretende realizar e implementar con éxito para superar a la competencia. En el desarrollo de la gestión en este departamento es fundamental hacer un buen análisis de los nuevos integrantes que harán parte del equipo de trabajo dependiendo el área, (dicho análisis conlleva a un adecuado reclutamiento y selección) ya

que posterior a esto se debe capacitar, y motivarlas para que así mismo su rendimiento sea el esperado que encamine la organización hacia un mejor futuro (Snell, 2013, pág. 38).

Tabla 1 Antecedentes históricos de la gestión del talento humano

Año	Hecho histórico
1900-1950	Era de la industrialización clásica: la característica principal fue intensificar y masificar el fenómeno de la industrialización en el mundo, lo que generó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. Durante ese periodo de crisis y de prosperidad era un contraste de ideologías que a nivel empresarial las organizaciones adoptaron por un modelo en donde cuya estructura organizacional era burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional es decir, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de una normatividad interna para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.
1950 a 1990	Era de la industrialización neoclásica: inicio después de finalizada la segunda guerra mundial, donde la teoría clásica fue reemplazada por la teoría de la administración neoclásica, y la teoría estructuralista reestructuró al modelo burocrático. Es decir que la teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría conductual. Luego de esa transición surge la teoría de los sistemas durante este periodo y, al final del mismo, la teoría de las contingencias. Donde la visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo se deriva la teoría administrativa, tomando como base el viejo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, donde se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las diferentes transformaciones del ambiente en esa época.
Después de 1990	Era del conocimiento: la característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto más rápidos, imprevistos y turbulentos. Ya que la tecnología de la información ha sido una revolución total para la globalización de la economía, la política, y la sociedad permiten abrir paso a nuevas tendencias que a nivel empresarial la competencia entre las organizaciones se ha vuelto más intensa y compleja. porque el capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento ya que se convierte en un valor agregado importante en el diseño de productos y servicios y de ahí el desarrollo de metodologías y estrategias necesarias para la toma de decisiones.

Nota: Elaboración propia, tomado de gestión del talento humano de (Chiavenato, 2009).

2.2. A partir del 2010

Según Jiménez (2010) los nuevos paradigmas del área de talento humano establecen grandes desafíos los cuales se convierten en una oportunidad para mejorar e ir más allá frente a la competencia ya que no todas las organizaciones tienen los mismos enfoques. Dichos enfoques

son generadores de valor que representan un punto de referencia importante al implementar nuevos planes, y herramientas que transforman, saliéndonos de contextos más arcaicos (por decirlo de alguna manera) como sucedía en el siglo pasado, pero aquí en esta nueva etapa requiere principalmente velar por una gestión humana más flexible, dinámica e innovadora que permita tener una actitud más humana frente a su equipo de trabajo, donde el líder se convierta en ese modelo a seguir conlleva a mejorar cada día el área de gestión humana modernizándola con un elemento clave la Responsabilidad Social ya que se convierte en un aliado importante en la nueva era de la gestión humana porque garantiza la supervivencia de las empresas.

Pero ¿porque la supervivencia de las empresas?, porque cuya Responsabilidad Social es el elemento de apoyo que contribuye a la formulación y ejecución de la estrategia de la organización que alineado a la administración de personal generan un valor agregado importante, porque este diseño organizacional conlleva a resultados más efectivos que generen bienestar y satisfacción de los empleados.

Pero la Responsabilidad Social, no está sola viene acompañada de algo denominado Gestión del Desempeño que es el proceso continuo que mide el aporte de los colaboradores al logro de los objetivos de la organización, potenciando el talento del equipo de trabajo, mejorando su rendimiento y productividad. Al unirse la RS con la gestión del desempeño se convierten en un socio estratégico trascendental al interior de la organización porque se preocupa por atender las necesidades del personal, fomentando un ambiente más participativo y democrático. Pero todo esto lo debe liderar alguien que reúna las competencias necesarias que sea un agente de cambio el cual o la cual pueda responder asertivamente e inteligentemente a todos los requerimientos que el personal exija, porque ven en esa persona ese alguien como un guía un modelo a seguir que ayude a contribuir a mejorar día a día el desempeño del personal, convirtiéndose en un coaching que mida y evalúe las habilidades del personal.

2.3. En el Marco del 2020

En época que fue declarada la emergencia sanitaria por el Covid 19 hacia el año actual (2023) las empresas han encontrado en el “Trabajo híbrido” la posibilidad de cumplir con las tareas que se ejecutan a diario, dependiendo el cargo y organización. Este nuevo modelo ha permitido mejorar la productividad ya que al alternar de la casa a la oficina le permite al empleado tener una mayor

flexibilidad, porque se ha visto que la gente rinde más generando los resultados que se le exige a cada empleado, este estudio del teletrabajo paso en México donde se pudo evidenciar que el modelo de trabajo híbrido fue el método más efectivo e innovador porque se determinó que el empleado se siente más seguro de cumplir su tarea y jornada a cabalidad sin tanta presión.

Ahora bien, para las organizaciones es todo un desafío para las organizaciones porque tener control del personal que está en la casa y en la oficina y luego rotar nuevamente es un poco complejo, pero el valor que aporta es mucho ya que la gente se siente más motivada y feliz. Este modelo que se implementó desde la pandemia y se extendió en todo el mundo prácticamente ha sido efectivo y sostenible a la vez porque hay más libertad y confianza de desarrollar eficientemente con las actividades requeridas.

Esta tendencia en la nueva era de la gestión humana crea una cultura organizacional mucho más abierta y dinámica porque es innovadora, porque se ha visto que la gente es más productiva y responsable, eso sí dependiendo del tipo de organización porque no todas permiten desarrollar sus tareas de manera híbrida, pero que generalmente este modelo crea un ambiente más autónomo y versátil, creando una ventaja competitiva en la organización ya que la gente está más comprometida y dispuesta a realizar su trabajo de la mejor manera mediante el uso de nuevas tecnologías se convierte en un aliado importante para hacer las tareas que se les pide y para las empresas monitorear la ejecución de las tareas de sus empleados; sin embargo hay organizaciones que no están muy de acuerdo y prefieren eliminar poco a poco este modelo por costos muy elevados y prefieren al personal en el ambiente físico es decir en (la oficina) porque es más fácil monitorear lo que hacen y estar al tanto de cómo es que desarrollan sus actividades y el resultado que se espera al final del día (La Republica, 2022).

2.4. Funciones del Talento Humano

Dentro de este marco se encuentran:

Procesos de reclutamiento de personal: en esta función se encuentra la parte de selección que es elegir el perfil idóneo del candidato(a) para el puesto de trabajo y la contratación cuando ya la persona firma el contrato y entra a laborar oficialmente en la empresa.

Integración del trabajador a la empresa: es hacer una bienvenida al trabajador (a) para que tenga una buena adaptación y se sienta bien con su nuevo rol y equipo de trabajo.

Incorporación del trabajador en el lugar adecuado: es realizar todo tipo de actividades que permitan conocer la cultura organizacional de la organización para poder tener un mejor clima laboral, una mejor comunicación y sinergia con el equipo de trabajo, en el área de trabajo y las demás áreas que conforman la organización con el fin de evitar errores en la ejecución de su labor.

Evaluación de desempeño: es un sistema que mide y califica las competencias y el rendimiento de cada trabajador(a).

Terminación de la relación laboral: depende del tipo de contrato el cual implique la culminación del mismo ya sea porque cumplió el tiempo de su labor, o por alguna falta grave y se tenga que dar por terminado el contrato.

Clima laboral: hace referencia al ambiente en cómo se dinamiza la percepción que se tiene entre las personas, el puesto de trabajo, la carga laboral, y como esta va creando relaciones de trabajo sanas, mejorando el trabajo en equipo y la colaboración mutua entre el equipo de trabajo.

Formación de los trabajadores: se realiza por medio de capacitaciones permanentes que permitan retroalimentar aquellas deficiencias que tenga el trabajador en ciertos temas, para mejorar su desempeño. Dando paso a participar del llamado “plan carrera” que es una técnica que ayuda a retener el talento del personal y a crecer profesionalmente en la organización, lo que le permitirá tener un mejor cargo y aprender de otros temas que enriquezcan su conocimiento.

Seguridad y salud en el trabajo: es una disciplina que vela por la, protección y salud de los trabajadores por norma toda empresa debe cumplir con este requerimiento.

Cumplimiento en el pago del salario y seguridad social: todo empleado tiene derecho por ley que la empresa donde labora. ya que toda organización debe cumplir con los pagos respectivos como lo rige la ley (Bouza, 2019).

2.5. Sistemas de Recursos Humanos

La gestión estratégica de RRHH en las organizaciones exige que, además de analizar su complejidad desde la perspectiva del comportamiento organizacional, también se analicen sus aspectos desde el pensamiento sistémico que es uno de los cuatro componentes básicos del pensamiento estratégico que es la capacidad de ver hacia el futuro.

Según los estudios de Ludwig von Bertalanffy (1950), la Teoría General de los Sistemas afirma que las propiedades de los mismos no pueden ser descriptas en términos de sus elementos separados, sino que su comprensión requiere que se estudien globalmente.

La Teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

Cada sistema existe dentro de otro más grande.

Los sistemas son abiertos es decir que son infinitos.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura es decir de cómo está formado y cuál es su función. ejemplo: en los humanos el sistema inmunológico que su función es protegernos de enfermedades y conservar las defensas.

Al implementarlo en la gestión de RRHH como sistema se presenta la exigencia de prestar atención a las interrelaciones que hay entre los mismos, buscando prever el efecto que genera en cada aspecto de un determinado sistema la causa originada por una acción en otro sistema. Que a su vez se desglosa por medio de distintos subsistemas como:

Subsistema de integración del talento humano: tiene que ver con la distribución del personal a sus áreas de trabajo acompañado de una serie de tareas relacionadas con la investigación de mercado, selección, reclutamiento y selección de personal. Este sistema representa la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional, ya que trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Subsistema de estructura del talento humano: se relaciona con la incorporación del nuevo personal lo que significa que una vez reclutadas y seleccionadas las personas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño en un determinado tiempo en decir que a final de año se evaluarán los conocimientos y desarrollo del trabajo de esa persona durante ese lapso de tiempo, generando unos resultados en donde la alta

gerencia y gestión humana determinaran si continua en su cargo, o va para retroalimentación de su cargo (periodo de prueba) o se despide.

Subsistema de retención del talento humano: la retención del talento humano se relaciona con la retribución que recibe un trabajador por el tiempo de trabajo es decir el pago del salario sea mensual o quincenal, y pago de prestaciones sociales y seguridad en el trabajo.

Subsistema de desarrollo del talento humano: incluye actividades de capacitación, desarrollo del personal, y desarrollo organizacional. Todo esto representa una gran inversión para el bienestar del personal, ya que, en las organizaciones, las personas sobresalen por ser el eje central de toda organización ya que con su aporte y desempeño se van tejiendo hilos de conocimiento y aprendizaje que se va desarrollando a medida que pasa el tiempo es decir que tienen una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, etc.

Subsistema de auditoría del talento humano: las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo a determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos, las organizaciones tienen sus propias misiones y definen sus visiones de futuro de acuerdo al sector en el que se desempeñen y su comportamiento es racional y deliberado es decir cada organización toma sus propias decisiones. Para que todo esto exista y funcione debe haber un control donde este se alinea a la auditoria permitiendo un mayor desarrollo en los procesos de selección, reclutamiento y capacitación al personal (Chiavenato, 2009).

Subsistema de Calidad de vida laboral: el objetivo central de este subsistema es el cuidado de la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral. En general, este subsistema es aquel que está sustentado por las disciplinas de seguridad industrial y de medicina laboral. La voluntad de las empresas de incrementar su participación en temáticas de responsabilidad social, la evolución de las exigencias legales en materia de cuidado ambiental y la concientización de la importancia de la seguridad en el trabajo le han dado a la calidad de vida laboral un lugar preponderante en la gestión de Recursos Humanos y en la agenda de la estrategia organizacional. Las herramientas que usan las empresas son: planes de mitigación contra todo tipo de riesgo, prevención de accidentes, prevención enfermedades, capacitación y uso de elementos de seguridad, chequeo de exámenes médicos, ergonomía de muebles y espacios, horarios flexibles., etc.

Los indicadores que más se para poder medir y controlar estas situaciones que por lo general pasa en toda organización son: satisfacción de los empleados, ausentismo- rotación voluntaria, nivel de compromiso de los empleados, días sin accidentes (Ayala, 2012).

Subsistema de Administración del talento humano: los tres objetivos centrales de este subsistema son: atender a los requerimientos legales en cuanto a la documentación, velar por el cumplimiento de las normas internas y diseñar y gestionar una estrategia de compensaciones y beneficios funcionales a los objetivos organizacionales. Las herramientas que usa este son: sistema de gestión interna y archivos, sistema de liquidación al dar por terminado el contrato, sistema de asistencias, horarios, licencias, encuestas de satisfacción, diseño en la estructura de remuneraciones, inventario de recursos humanos (capital humano), aplicativos informáticos, descripción y análisis de puestos, evaluación de puestos.

Entre los indicadores que más se usa son: productividad de operarios, rotación, incidencia de los costos laborales, variabilidad salarial, porcentaje de empleados con remuneración.

Subsistema de Desarrollo del talento humano: el objetivo más representativo de este subsistema es el de mejorar las competencias del capital humano actual para convertirlas en un producto final eficiente es decir en los perfiles que buscan las organizaciones hoy en día ágiles, competentes e innovadores. Este subsistema permite incentivar a mejorar el potencial humano y del desarrollo de sus habilidades y conocimientos que permitan cumplir con los objetivos a mediano y largo plazo.

En resumen, esta área trabaja fundamentalmente sobre la conducta, la motivación y las habilidades cognitivas de las personas, donde se diseñen y pongan en marcha programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento para mejorar el desempeño de los empleados. El fin de estos programas se hacer que progresen dentro de la organización, y así escalafonar hacia un mejor cargo o el paso a otra área, dependiendo de sus capacidades. Dentro de las herramientas que se usa en este subsistema son: análisis de puestos, capacitación, evaluación de desempeño y evaluación potencial, desarrollo gerencial y organizacional.

Dentro de los indicadores que más se usan son encuentra: horas de capacitación o inversión de capacitación, efectividad de la selección, índice de desempeño, porcentaje de puestos cubiertos por promoción interna, porcentaje de retención de empleados de alto potencial (Ayala, 2012).

2.6. Políticas del Talento Humanos

Las entidades sean públicas o privadas fijan normativas que sustenten el buen desarrollo interno en cada entidad, para que se hagan efectivas y se cree un ambiente sano y tranquilo, un ambiente propicio para la ejecución de las tareas diarias (cada organización los define según su criterio), establecidas dentro del marco de la misión, visión y estrategia organizacional.

Las políticas siempre son definidas para el crecimiento gradual de la empresa. Las cuales tienen un vínculo directo con el reglamento interno donde el personal debe acogerse a este cumpliendo cada ítem a cabalidad (según las normas establecidas). Estas son delimitadas por la empresa en función de su cultura y costumbres, respetando las leyes de cada ciudad o país, según corresponda. Dentro de estos preceptos se derivan las políticas del talento humano que hacen alusión a la configuración interna de la entidad es decir a los estatutos con los que se rige la entidad y el personal articulado a la misión, visión y estrategia organizacional. La palabra “norma” está compuesta de un grupo de directrices que le dan una razón de ser a un asunto o tema en específico.

El entorno empresarial, requiere de normativas que son indispensables para el buen desarrollo del clima organizacional ya que posee un poder de persuasión de gran impacto el cual conlleva a diseñar planes de acción acompañados de técnicas que moldean la estructura interna de la compañía y junto con esta la aceptación y cumplimiento de la normatividad. al dar ejecución de estas reglas se van transformando los patrones de conducta del personal, porque al ser de carácter obligatorio permite dar paso a un ciclo de adaptación y cambio.

A continuación, se muestran los tipos políticas que se pueden dar en recursos humanos (cabe la pena recordar que las políticas son un conjunto de normas que direccionan a la compañía hacia un objetivo en común).

Decisiones de tipo disciplinario: estas permiten evaluar y analizar el comportamiento de las personas, al igual que el trabajo en equipo (es decir como es la interacción con los demás miembros de la organización) midiendo que las conductas sean la adecuadas para la integración social.

Técnicas de prevención: son acciones tendientes para lograr que los colaboradores cumplan a cabalidad las diferentes ordenanzas que la empresa tiene determinado.

Técnicas de carácter corrector: son los hechos consecutivos que se dan cuando el personal no acata las normas y por ende se deben tomar decisiones de carácter sancionatorio o al despido de la organización.

Políticas de ascenso libre: hace alusión a una norma de carácter organizativo y participativo donde puede dividirse en 2 partes: la primera el personal puede intervenir activamente y libremente sobre las diferentes vacantes que haya al interior de la organización, lo que llamamos “plan carrera”, acogiéndose a los requisitos que conllevan las diferentes vacantes ofertadas. La segunda opinar colectivamente sobre los cambios que se hagan a nivel gerencial u operacional y que hay casos en que dichas decisiones los afecte directa o indirectamente, por eso es tan vital la comunicación porque es la base de estar al tanto de lo que sucede en la organización.

Políticas sobre pluralidad: son las leyes que componen el régimen interno de la compañía donde el personal debe acatarlas y por ende cumplirlas, lo cual genera un espacio participativo y organizado para el buen desarrollo del clima organizacional en la compañía. Donde dicho espacio fortalece el trabajo en equipo y el intercambio de ideologías que permitan llevar el trabajo de manera eficiente (Allles, 2016).

2.7. Procesos de Gestión Humana

Dentro de este marco se encuentra:

Modelo de gestión por competencias: hace referencia a los procesos que permiten potencializar en gran medida las capacidades y competencias del personal donde este proceso vaya de la mano con la estrategia que tenga la empresa para alcanzar los objetivos propuestos que esta tenga. es un proceso que un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización junto con los (directivos y demás niveles organizacionales).

El modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran a toda la organización y que tienen como propósito, como se dijo anteriormente de acuerdo a los objetivos organizacionales de la empresa.

Cuyo modelo de competencias encamina a la organización hacia un proceso que permite analizar y evaluar el desempeño que cada trabajador tenga en su área de trabajo para luego tomar

decisiones de cómo se encuentran las competencias que cada trabajador valla adquiriendo en un periodo determinado. esta adaptación desarrolla un crecimiento personal y profesional que iría siempre alineado a los objetivos que tiene la organización, posterior a esto se tendrá como resultado la definición de un modelo de competencias ideal que permita elaborar una serie de documentos; donde se especifique por qué y para que, de la gestión por competencias, que actividades se harían, en que tiempos, que resultados se esperan, etc.

Análisis y descripción de puestos: este campo permite analizar cómo están distribuidas cada una de las áreas de la organización, y los roles que cada trabajador ejerce; así mismo permite saber el plan de trabajo que se está llevando a cabo los cuales deben ser propicios para el bienestar de la organización y el equipo de trabajo.

El análisis y descripción de puestos es un proceso importante del área de recursos humanos ya que constantemente está monitoreando el crecimiento personal y profesional de los trabajadores e cada uno de los equipos de trabajo como en el área de trabajo en general, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma organizada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. La hoja de ruta para el continuo desarrollo del análisis de puestos es importante revisar rigurosamente la documentación de cada trabajador para saber cómo se ajusta su perfil al cargo a ocupar, en general se usa un formulario estandarizado para dicho trámite.

El análisis del puesto requiere un análisis preliminar de lo que trata el puesto ofertado es decir el puesto que será próximamente ocupado por el candidato ideal, posterior a esto se hace una breve explicación de lo que trata el puesto a ocupar ya que es fundamental que el candidato sepa las actividades que debe realizar durante el tiempo que este laborando y apoyarle en lo que más se pueda para que la productividad sea la esperada. De acuerdo a lo anterior se debe seguir un protocolo que se divide por: la jerarquía: que incluye la dirección general, la subdirección y las gerencias que conforman cada una de las áreas

Formación, capacitación y desarrollo: la formación es un punto de partida importante porque es la base que delimita hacia como y donde se quiere ir, y para lograr el éxito de una buena formación se deben tener las estrategias a definir muy bien estructuradas las cuales impacten y sean de gran aceptación. la capacitación debe estar relacionada con el entrenamiento que se le brinde a la persona que tome el puesto ofertado, no deben perderse de vista en ningún

momento. Un sin número de empresas diseñan programas de formación sobre ciertos tópicos que, si bien pueden ser interesantes o de utilidad potencial, no tienen relación con los puestos de trabajo de las personas que reciben esa capacitación.

Es necesario que la capacitación sea continua porque en las organizaciones existen deficiencias por no tener una retroalimentación continua sobre las actividades que se desarrollan en el puesto de trabajo, además porque vienen otras cargas laborales que deben tratarse con cuidado para no equivocarse, y es aquí donde se debe tratar de forma separada es decir que el jefe inmediato tiene todo el derecho de exigir un rendimiento de alto nivel con una productividad efectiva, y por el otro lado el capacitador o capacitadora debe estar al tanto de la receptividad del empleado o empleada acerca de los temas y procedimientos de las actividades a realizar y que estas se hagan al pie de la letra, los cuales le permitan al empleado o empleada asimilarlo muy bien.

En resumen, las organizaciones capacitan para poder lograr resultados efectivos y mejorar su posición en el mercado. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición socioeconómica y tener una mejor calidad de vida.

Remuneraciones y Beneficios: las remuneraciones son el estudio y análisis de salarios, políticas de beneficios e información estadística. Asegurando el pago equitativo del personal dentro de la organización (bien sea pagos quincenales o mensuales), manteniéndola competitiva con relación al mercado (en una buena selección, reclutamiento, y contratación).

2.8. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

Cuando se usa la palabra “administración”, se refiere básicamente a “la acción de dirigir, guiar”, y administrar en su primera acepción: es “dirigir y liderar”. Administración de recursos humanos hace referencia al manejo integral del capital humano.

Lo cual implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral como es reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal-contractual, capacitar, entrenar y desarrollar competencias, desarrollar sus carreras evaluar su desempeño, vigilar que las compensaciones sean correctas, controlar la higiene y la seguridad del empleado, despedir empleados.

Ahora bien, cuando se habla de dirección estratégica de recursos humanos hace referencia a la tecnología ya que esta se convierte en mercancía bienes tangibles”. Es decir, si se analiza la funcionalidad de las máquinas de tipo “A”, como las máquinas de tipo “B”. y su rendimiento es igual ¿cuál sería la diferencia entre la empresa que vende las maquinas tipo “A” y la que vende las maquinas tipo “B”, es sencillo ya que si tienen la misma funcionalidad y el manejo de estas para la gente es sencillo, no hay diferencia siempre van a llegar al mismo resultado. y esa es lo que marca los recursos humanos que siempre busca llegar hacia el bienestar del personal donde se va a llegar al resultado óptimo que la empresa necesite. Las firmas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única herramienta diferenciadora con la que cuentan son los recursos humanos.

Si esta visión es problemática en pleno siglo XXI y compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de recursos humanos puedan crear ese clima es decir un trabajo en conjunto donde se debe dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación, y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que marquen la diferencia entre las compañías que venden productos o servicios de similares características. De este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía. Ya que la estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y definiendo la misión, la visión y las prioridades de los recursos humanos, la organización de recursos humanos debe diagnosticar y mejorar cada día la función de su área para aportar servicios a la empresa, creando procesos que aseguren que las estrategias de recursos humanos se concreten. (Allles, 2016).

2.9. Plan Estratégico de Recursos Humanos

Es un documento que lleva la estrategia que se va a seguir por un determinado tiempo en diferentes funciones. Cuenta con una base general, donde se refleja la historia de la empresa, objetivos del área, misión, visión y valores, etc. El plan estratégico debe estar articulado con la estrategia general de la empresa, puede ser otorgado este calificativo a las actividades que reúnan los siguientes requisitos:

- Los objetivos deben estar orientados a largo plazo.
- Requerir una visión y análisis de las influencias exteriores.

- Permitir anticiparse a las necesidades futuras.
- Realizar una estimación de los recursos necesarios.
- aplicar procesos de toma de decisiones.

2.10. Objetivos de la Planeación de los Recursos Humanos

Se debe recordar que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y el resto de las políticas de recursos humanos, dentro de estos objetivos se encuentra:

Rentabilidad: se debe equilibrar el impacto del coste de personal en la cuenta de resultados de la compañía, dotando a la organización de los efectivos idóneos (es decir el personal altamente competitivo) para el logro de sus objetivos.

Competitividad: el coste de personal no solo repercute en la cuenta de resultados, también es determinante del precio de venta y de la situación competitiva de la empresa dependiendo de la actividad económica que se desempeñe la compañía.

Coordinación interna: busca la congruencia de las acciones desarrolladas por el área de gestión humana con los planes que tengan las otras áreas.

Eficacia: incide positivamente sobre el desempeño de los puestos de trabajo, nutriéndolos de los perfiles profesionales idóneos y evitando las situaciones prolongadas de vacantes.

Comportamiento organizativo: la planificación de recursos humanos se convierte en un instrumento de motivación del personal a través de los planes de carrera individualizados, buscando la integración y coherencia del progreso individual de cada persona con el desarrollo de la organización.

2.11. Fases de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos, al igual que la estrategia de la empresa se concreta en 4 objetivos:

Objetivos financieros: contribuye a la rentabilidad del tipo de negocio, reducción de costes, aportación de valor agregado, etc.

Objetivos de clientes: contribuye a la mejora continua de la satisfacción de los clientes.

Objetivos de procesos: mejora los tiempos, la calidad o costes de los procesos internos, los índices de productividad, sistemas de información etc.

Objetivos de personas: mejora de la satisfacción, mejora de la formación técnica o cultural del personal ya que es fundamental incentivar al personal a que realice su trabajo de la mejor manera posible, así mismo él o ella generara el rendimiento que se requiere (Luque, 2021).

Capítulo 3. Antecedentes

En la Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible de la Universidad de la Salle, (Bogotá-Colombia) en el año 2020 se presentó un proyecto investigativo que se enfocaba en realizar una propuesta de mejora en las técnicas de organización y dirección del área de gestión humana en la compañía denominada Manufacturas Sansón donde su principal actividad económica es la elaboración y comercialización de productos de aseo donde su principal punto de venta es en el barrio Valladolid, que se encuentra en la localidad octava de Kennedy de la ciudad de Bogotá, Colombia.

El proyecto de investigación abordó los temas: “Gestión de Talento Humano en pymes” “Empresas familiares en Bogotá” “Desarrollo del sector industrial. y su intención fue formular un plan de mejoramiento en las técnicas de gestión humana que se estarían implementando y trabajando en la compañía, ya que los dueños de la compañía la crearon de manera experimental ya que los dueños no tenían los estudios previos de cómo crear empresa y menos de cómo desarrollar las técnicas adecuadas en el área de gestión humana las cuales fueran pertinentes y exitosas para un buen desarrollo psicosocial del personal dentro del clima organizacional que comparten. de ahí deriva la preocupación de la problemática que se estaba presentando ya que así la compañía no podía avanzar en las tareas propias de esta área ya que no se contaba con el conocimiento previo para gestionar los procesos de gestión de talento humano de manera definida. Para poder brindarle una solución, se realizó una investigación sobre el estado de las empresas que se encontraban en el sector similar el de la fabricación de productos de aseo y otras las investigaciones que se han realizado sobre los procesos de gestión de talento humano que se llevan a cabo estas empresas en Colombia.

Donde se identificó esta problemática en la organización mediante el diagnóstico realizado con la ayuda de la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) y las entrevistas que se realizaron a los propietarios, de acuerdo a los resultados se deduce que había una falta de personal, mala gestión de las tareas realizadas, baja optimización del tiempo, poco rendimiento en ventas, entre otros problemas y a partir de allí se propusieron procesos de gestión de talento humano como la contratación de personal, la evaluación de desarrollo, la compensación y la seguridad del personal, entre otros, que fueron adoptados para la empresa puesto que es una empresa pequeña.

Estos procesos se plantearon de modo que fueran sencillos de comprender y aplicar por parte de los gerentes. La adopción de estos procesos le permitió a la empresa tener mejor organizada cada una de las funciones y las responsabilidades correspondientes, del área y así mismo como poder tener mayor control de la organización y tener clara la dirección correcta a la que la empresa se debía dirigir para prever el futuro.

La propuesta se hizo a partir del diagnóstico y los resultados que se obtuvo con el Modelo de Modernización Para la Gestión de Organizaciones, las entrevistas y la observación, en los cuales se determinó que la empresa no contaba con una gerencia estable en aspectos como el plan estratégico de gestión humana, el reclutamiento, la selección y contratación de personal, así como la inducción, la capacitación, el entrenamiento, la promoción, en la evaluación de desarrollo, la compensación, el bienestar social, el manejo laboral y la salud ocupacional.

Todo esto hizo que la empresa se mantuviera estancada durante mucho tiempo, debido a la falta de personal y de organización, lo que trae consigo baja productividad, demora en las entregas de los pedidos, trabajo excesivo a cargo únicamente de los gerentes, mal manejo de los recursos y demás.

A pesar de ser una empresa pequeña, los factores analizados requirieron de una minuciosa búsqueda de información, puesto que los gerentes la crearon de forma empírica y dichos procesos no se encontraban claramente establecidos, esto permitió a su vez la apropiación de cada descriptor lo que facilitó su desarrollo para la propuesta.

Principalmente se buscaba que estas propuestas fueran lo más sencillas a la empresa para su comprensión y desarrollo de acuerdo a la capacidad física, económica y legal con la que

contaba la organización, no solo que se adaptaran a la situación actual, sino que se buscara el mejoramiento y crecimiento de la organización a futuro.

De igual manera se observó que el recurso humano es fundamental para cada cargo en la organización y que determinar las responsabilidades, capacidades, necesidades y demás para cada uno, les permitiera mantener de forma mucho más organizada la empresa; tendrían de forma clara hacia dónde se dirige y obtendrían mejores resultados en cuanto al incremento de la producción, incremento en ventas, mejor gestión del tiempo, teniendo mejor control de los recursos físicos y financieros (Moreno, 2020)

En el informe “Herramientas en la gestión del talento para una mayor productividad” T (Torres, 2016) de la Universidad De La Salle. Se afirma que las compañías deben implementar herramientas novedosas donde su impacto genere toda una revolución donde se centre en potencializar cada día las competencias que desarrolla cada persona tanto a nivel profesional, laboral y emocional, ya que si se trabaja día a día por el bienestar del personal es avanzar e ir más allá ya que se fortalece con nuevos métodos y estrategias el área de gestión humana convirtiéndola en un área fundamental de toda organización. Todo esto posibilita que se rediseñen los procesos y tengan un enfoque mucho más competitivo y estructurado y estratégico. Ya que el éxito de una organización depende en gran medida del rendimiento y productividad de su capital humano.

De acuerdo a lo anterior se deduce que al tener procesos de gestión humana determinados y alineados con la planeación estratégica de la empresa, dan mayor efectividad en los procesos de producción y retención de personal en tiempos de tanta dificultad para conseguir personal con conocimiento en estas áreas en específico y de garantizar la perdurabilidad en el tipo de empresa como en la que se está trabajando, tipo de empresa familiar.

La información anterior es una base importante para dar a conocer los diferentes enfoques que contiene el área de gestión humana saber el trasfondo de esta permite abordar distintas problemáticas que se pueden generar en esta área cuando no hay un área muy bien estructurada, en donde se debe plantear una hoja de ruta para dar solución a esas problemáticas, partiendo desde un porque y para que, de las cosas, donde sean fuente de debate y análisis.

A continuación, se resaltan algunos datos pertinentes de la empresa “Ladrilleras Arcillas el Dorado S.A.S”:

Tabla 2 Datos relevantes de la empresa

Nombre empresa	“Ladrilleras Arcillas el Dorado S.A.S”
Fecha de creación	2003
Nit	900205942 - 9
Código CIU	2392
Pseudónimo (*)	ARCILLAS EL DORADO S.A.S
Empresa familiar (Si / No)	Si
Nombre Representante legal	Blanca Susana Duitama Marentes
Nombre Contacto:	Blanca Susana Duitama Marentes
Datos contacto (Tel- fijo)	6012009169
Número de empleados permanentes	23 trabajadores permanentes
Actividad económica	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción
Ubicación	KM 4 5 CRT A MOCHUELO BAJO (Localidad de Ciudad Bolívar) Bogotá- Colombia

Nota: Elaboración propia, a partir de la información suministrada por la jefa de salud y Seguridad en el trabajo de la empresa Arcillas el Dorado S.A.S (Quiroga, 2022)

Misión: ARCILLAS EL DORADO S.A.S. es una organización dedicada a la explotación, fabricación y comercialización de productos en arcilla, ofreciendo a sus clientes calidad, cumplimiento y garantía aportando al sector de la construcción el producto más confiable y de mejores características del mercado

Visión: Para el año 2026. ARCILLAS EL DORADO S.A.S. busca ser una empresa reconocida por su seriedad comercial y humana para así aportar al sector de la construcción productos de calidad con todas las características técnicas requeridas por nuestros clientes. Basada en la excelencia, innovación y desarrollo tecnológico.

Valores: Obrar con alto sentido de responsabilidad en todas las actividades, Tomar decisiones basadas en principios de ética, equidad y transparencia, Promover el trabajo en equipo con la participación activa, Trabajar en la innovación de productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Dentro de esta investigación se trajo a colación una parte que es fundamental y se encuentra la Empresa ANAFALCO que representa a las 32 empresas del sector ladrillero (entre

estas esta ARCILLAS EL DORADO S.A.S.) (la cual se convierte en un aliado estratégico fundamental) que está ubicada en el Parque Minero Industrial El Mochuelo en la localidad de Ciudad Bolívar y en la zona industrial de Soacha.

ANAFALCO (2023) está constituida por treinta y dos (32) asociados quienes se encuentran totalmente legalizados ante la Agencia Nacional de Minería ANM y la autoridad ambiental CAR.

Esta asociación orienta sus servicios en empresas dedicadas a la prospección, exploración, explotación, beneficio, fundición, transformación, transporte, aprovechamiento y comercialización de arcillas; además, participa en el desarrollo y en la implementación de los siguientes objetivos:

- Fomentar e incentivar la actividad de exploración y extracción de minas en todas sus fases.
- Integrar a los industriales dedicados a la actividad minera extractiva y transformadora de la arcilla y sus derivados.
- Promover la comercialización, investigación y la mejora de los productos resultantes de la arcilla.
- Divulgar y analizar las imposiciones legales que se expidan y estén vinculadas con la actividad minera, ambiental y demás que se requieran.
- Orientar estratégicamente a los asociados.

Panorama de las últimas tendencias para Camacol (2023) en el sector de la construcción en Colombia:

- En el marco del primer congreso “Camacol Verde” que se realizó en Pereira el 12 de mayo del presente año, le presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), Guillermo Herrera anuncio las metas de mitigación de cambio climático en donde se pide la reducción de 93.000 toneladas de emisiones de gases de efecto invernadero.
- El presidente de Camacol recordó que el gremio es socio estratégico y exclusivo de la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial, con la que se impulsó la certificación EDGE, (certificación de construcción sostenible), la cual identificó como "un valioso reconocimiento de identidad ambiental".

- Herrera sumo la alianza tan importante que es entre la academia y los lineamientos sostenibles de las empresas.
- De acuerdo con lo anterior esto incluye la financiación verde (es decir que hay seis bancos comprometidos con la causa) y acciones para ampliar la certificación y validar otras propuestas que tenga el gobierno nacional.
- Con la alianza que se propone entre la academia y las empresas, la rectora de la universidad Ean, Brigitte Baptiste, que asistió al Congreso Camacol Verde, resalto y destaco la experiencia del edificio Legacy (donde se encuentra las instalaciones de la institución en Bogotá) que fue construido por altos estándares ambientales ya que es ejemplo vivo de como las nuevas construcciones con un alto impacto ambiental transforman apostándole a las economías circulares (economías más sostenibles y responsables). De acuerdo con el criterio de la rectora es “complejo trabajar con personal que no está entrenado para dichas obras”. Pero que a través de capacitaciones permiten brindar las mejores herramientas teórico -prácticas para que aprendan sobre construcción sostenible y nuevas tecnologías.
- Cabe resaltar que explorar diseños amigables con el medioambiente permite reducir los costos asociados a la compra de vivienda que a su vez ahorra mucho. Por eso se debe incentivar fuertemente hacia la construcción de viviendas que generen menos costos a quienes las van a comprar y habitar.
- En Bogotá las familias de escasos recursos pueden gastar hasta el 40 % de sus ingresos a los costos asociados a la vivienda. Y es por eso que con este proyecto se busca reducir los gastos de energía y agua.

Capítulo 4. Marco metodológico

4.1. Tipo de investigación descriptiva

Con este tipo de investigación se pretende delimitar la información acerca de diferentes grupos de interés, objetos o lugares. en donde se puedan analizar previamente e indagando como es que se interrelacionan entre sí, posterior a eso arrojará un resultado. lo anterior se realiza con el fin de que los estudios descriptivos se puedan exponer de manera clara y exacta ya que el investigador debe mostrar datos verídicos que sustenten la investigación desarrollada (Hernández, 2014).

4.2. Método mixto

Permitió tener una concepción más clara de la realidad es decir que se tiene una visión más específica de las variables que componen el problema con el objeto de estudio y poder generar soluciones optimas desde un análisis cuantitativo y cualitativo. En este caso se realizó mediante el uso de la herramienta MMGO que permitió desarrollar los análisis cuantitativos y cualitativos implementada en una determinada muestra, y con los resultados de esta permite tomar las decisiones adecuadas para aplicar la propuesta de mejora para el área de gestión humana en la empresa.

4.3.Muestra:

Tabla 3 Caracterización de la población

Nombres y apellidos	Edad	Escolaridad	Antigüedad	Cargo	Género	Tipo de contrato
Blanca Susana Duitama	50	Bachiller	10 años	Gerente	F	Indefinido
Lina maría Quiroga	32	Profesional	5 AÑOS	Analista SST	F	Fijo
Hernando Duitama	45	bachiller	7 años	Jefe planta	m	Indefinido

Nota: Elaboración propia,

4.4. Instrumento

4.5. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones – MMGO. El trabajo de campo se realizó aplicando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones que es un proyecto creado por la Universidad EAN el cual pretende constituir una herramienta de análisis situacional minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento, modernización e innovación de la gestión de las organizaciones. Establece sistemáticamente las prioridades para las rutas de innovación y modernización de la gestión organizacional, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa definiendo las prioridades que permiten optimizar dichos elementos

claves. Por su carácter general, este Modelo es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura.

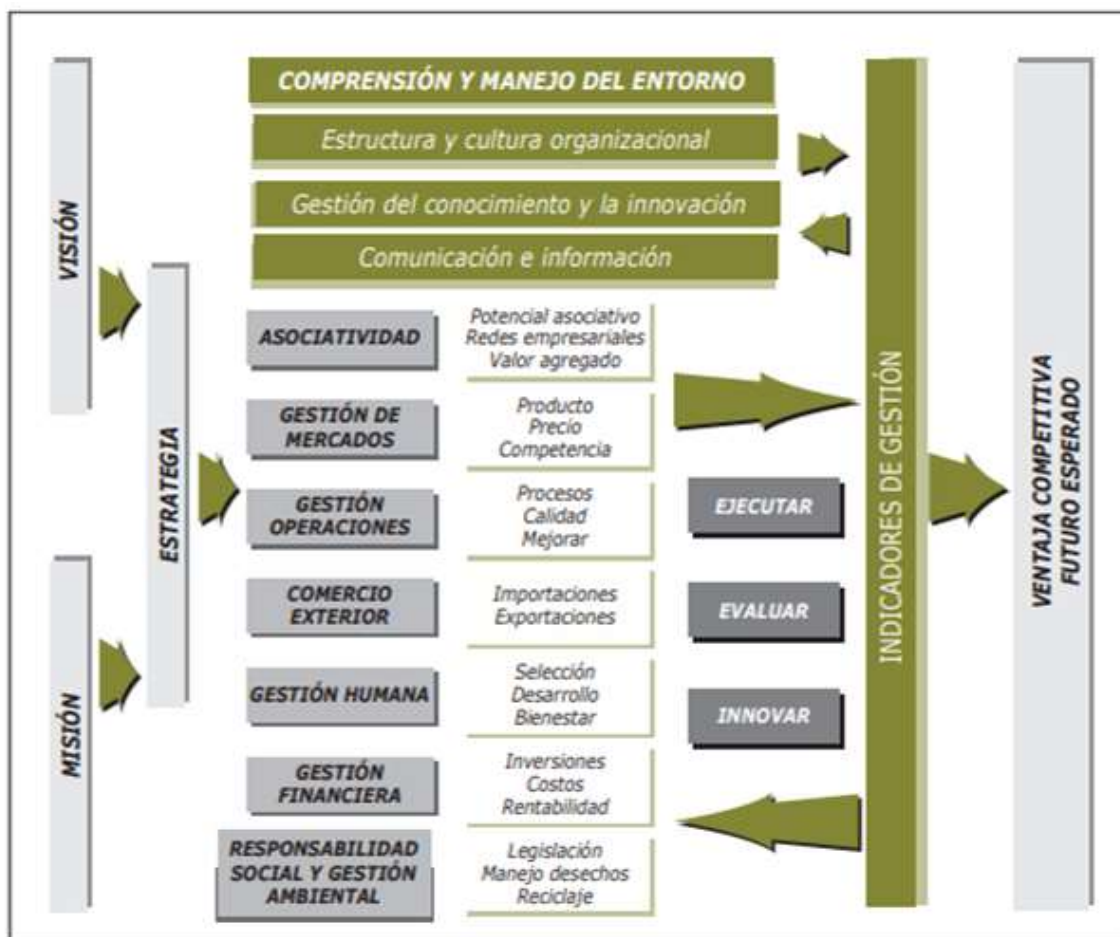
Trabaja de manera sistémica, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión de las empresas, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves los cuales son:

Seguimiento y comprensión del entorno: está definido por el meta entorno son las variables que afectan las organizaciones, y el macroentorno son las políticas gubernamentales e infraestructura, el microentorno se ubican clientes, proveedores y accionistas.

- Dirección estratégica: propone aplicar herramientas que mejoren la calidad de todos los procesos de la organización.
- Gerencia del conocimiento y la innovación: genera las potencialidades competitivas que se deben tener con el cliente interno y externo.
- Gestión de mercadeo: tiene que ver con procesos de investigación y desarrollo, precios, distribución de productos y servicios.
- Comercio exterior lo que tiene que ver con importaciones y exportaciones: se definen las estrategias necesarias para contrarrestar el impacto que genere el comportamiento del mercado.
- Gestión financiera: es el manejo del flujo de efectivo de la empresa, el manejo de créditos para financiación en bancos, etc.
- Gerencia de operaciones: ayuda a resolver los problemas de producción y logística.
- Gestión humana: es necesario priorizar el capital humano con programas de capacitación que los motiven a mejorar su productividad, mejorando el clima organizacional.
- Estructura y cultura organizacional: se refiere a un patrón de relaciones por medio de las personas, donde se sigue una norma o lineamiento en una actividad bajo el mando de los gerentes y esta debe seguirse para que se generen los resultados óptimos que se esperan.
- Asociatividad: tiene que ver con las alianzas estratégicas que se realizan en las empresas.
- Responsabilidad social y gestión ambiental: es un compromiso que involucra a la organización como al personal en cuanto a la toma de decisiones y objetivos que se van

alcanzando en un lapso de tiempo estimado para el crecimiento permanente de la organización (Perez, 2009). lo anterior se resume en la ilustración 1.

Ilustración 1 Estructura de la MMGO



Tomado de, (Perez, 2009).

Estadios de desarrollo: son los niveles de crecimiento en términos de capacidad gerencial de recursos e infraestructura.

Ilustración 2 Estructura de los estadios

NOMBRE DEL ESTADIO	DESCRIPCIÓN
ESTADIO 1 (0-25)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos informales. • Gerencia autoritaria (feudal). • Estrategias implícitas. • Presencia en mercados locales cautivos. • Conocimiento reposa en el gerente. • Orientación al producto y no al mercado. • Productos de bajo valor agregado. • En supervivencia. • Baja productividad. • Funcionales. • Escasa especialización, artesanal y empírica. • Pocos profesionales en la gestión de la empresa. • Mercado local. • Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.
ESTADIO 2 (Mayor que 25-50)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos en construcción. • Junta directiva o de socios poco funcional. • Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores. • Con avances en la contratación de profesionales. • Ausencia de instrumentos modernos de gestión. • Orientación a la producción. • Mercado local ampliado. • Contabilidad formalizada y principios de presupuestación. • Estrategias no documentadas. • Cumplimiento de lo estrictamente legal. • Elementos de diseño de producto o servicio.
ESTADIO 3 (Mayor que 50-75)	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales. • Formalizada. • Trabajando en mejoramiento continuo. • Comenzando con ISO. • Orientación a las ventas. • Mercado regional y nacional. • Área de finanzas formalizada. • Direccionamiento estratégico implementado. • Mercado de países cercanos. • Formalización de procesos. • Cultura organizacional de bienestar. • Junta directiva en operación. • Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios. • Productos y servicios mejorados.
ESTADIO 4 (Mayor que 75-100)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, seguimiento y aprendizaje. • Prácticas en gestión. • Organizaciones que aprenden a aprender. • Innovadora. • Gerenciando y generando conocimiento. • Empresa en aprendizaje continuo. • En mantenimiento de ISO u otro sistema. • Haciendo <i>benchmarking</i>. • Flexible. • Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales. • Orientación al mercado. • Orientación a la creación de valor. • Análisis prospectivos con sistema de indicadores. • Inserción global. • Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida. • Investigación y desarrollo explícito. • Productos y servicios diferenciados.

Tomado de, (Perez, 2009).

Ilustración 3 Variables

COMPONENTES ORGANIZACIONALES	VARIABLES
Seguimiento y comprensión del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno (global meta). • Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados. • Análisis del entorno sectorial y regional (meso). • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Análisis del entorno cercano o próximo. • Cadenas productivas y cluster. • Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena. • Competencia. • Producto y servicio. • Precio.
Direccionamiento estratégico (planeación y estrategia)	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de planeación. • Sistema de finalidades (Misión, visión y objetivos). • Valores corporativos. • Estrategias.
Gestión de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa hacia el mercado. • Planeación y control del mercadeo. • Investigación de mercados. • Comportamiento del consumidor y segmentación. • Estrategia de producto o servicio. • Estrategia de precio. • Estructura y estrategia de distribución. • Estrategias de ventas. • Estrategia de comunicación. • Servicio al cliente.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación logística. • Relaciones internas y externas. • Administración de materiales. • Organización. • Control logístico. • Gerencia de logística. • Competencia logística. • Indicadores logísticos. • Sistema de información.

Tomado de, (Perez, 2009).

Ilustración 4 Variables.

COMPONENTES ORGANIZACIONALES		VARIABLES
Comercio exterior	Exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La preparación para los mercados externos. • El talento humano orientado al exterior. • Estrategia de la empresa para exportar. • Conocimiento y análisis de la competencia internacional. • Diferenciación del producto. • Flujos de información y control.
	Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Importación justo a tiempo (JIT). • El control de calidad a las importaciones. • Normas técnicas. • Análisis de proveedores. • Política de importaciones. • Trámites logística de importaciones. • Flujos de información y control.
Gestión de la comunicación e información		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Información datos y conocimiento. • Indicadores pragmáticos TIC.
Gestión producción		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios. • Procesos de la producción de bienes y/o prestación del servicio. • Relación entre ventas y plan de operaciones. • Plan de operaciones y capacidad. • Gestión de calidad. • Plan de operaciones, fallas y errores. • Programación de producción. • Control de operaciones. • Control de procesos. • El sistema de operaciones • Conocimiento de la capacidad. • Desempeño y resultado.
Conocimiento e innovación y tecnología en la empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Gente para la innovación. • Proceso de innovación. • Relaciones. • Organización para la innovación. • Tecnologías de soporte. • Medición de la innovación. • Cultura innovadora.
Gestión humana		<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana. • Reclutamiento. • Selección. • Contratación.
Estructura y Cultura organizacional	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Participación y compromiso. • Desarrollo y reconocimiento. • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.
	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para la estructura. • Manuales y estandarización. • Control sobre la estructura. • Competencias acordes con la estructura. • Evolución de la estructura. • Cohesión de la estructura.

Tomado de, (Perez, 2009).

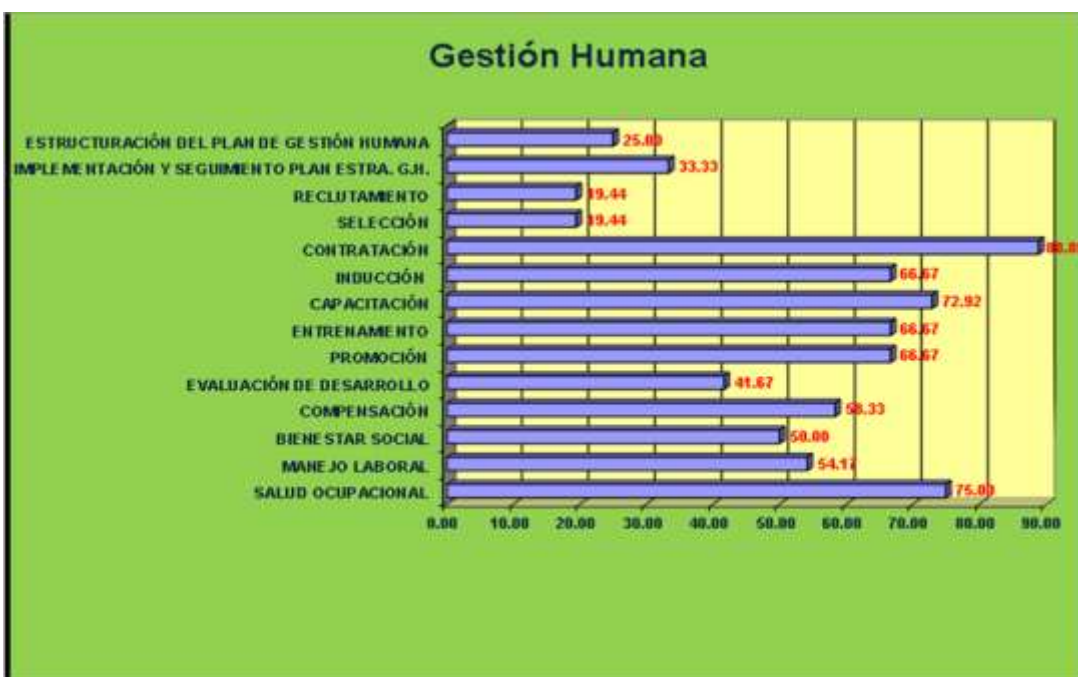
Ilustración 5 Variables.

COMPONENTES ORGANIZACIONALES	VARIABLES
Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en el sector y/o en la cadena productiva. • Confianza que genera la empresa. • Factores de compromiso. • Perfil gerencial para la asociatividad. • Factores también importantes de éxito en la asociatividad.
Responsabilidad y gestión del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental. • Salud y seguridad industrial. • Análisis del ciclo de vida del producto o servicio. • Protección de la propiedad intelectual. • Políticas de inversión social. • Políticas antisoborno y anticorrupción. • Registro y documentos.
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión. • Financiación. • Rentabilidad. • Información. • Instrumentos. • Procesos.

Tomado de, (Perez, 2009).

4.6. Resultados: análisis situacional a las calificaciones dadas según los componentes que integran el área de gestión humana:

Ilustración 6 Resultados Generales.



Tomado de, (Perez, 2009).

SUMA DE CALIFICACIONES	738.19
CALIFICACIÓN COMPONENTE	52.73

Tomado de, (Perez, 2009).

Tabla 4 *Resumen de variables*

RESUMEN VARIABLES	
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	25.00
IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.	33.33
RECLUTAMIENTO	19.44
SELECCIÓN	19.44
CONTRATACIÓN	88.89
INDUCCIÓN	66.67
CAPACITACIÓN	72.92
ENTRENAMIENTO	66.67
PROMOCIÓN	66.67
EVALUACIÓN DE DESARROLLO	41.67
COMPENSACIÓN	58.33
BIENESTAR SOCIAL	50.00
MANEJO LABORAL	54.17
SALUD OCUPACIONAL	75.00

Nota: Elaboración propia

A continuación, se describirá por cada variable de acuerdo a como está organizado en la matriz, el análisis situacional arrojada según la calificación dada y los planes de mejora a incorporar los cuales dé serán de gran apoyo y ayuda para mejorar la gestión humana en la empresa Arcillas el Dorado S.A.S.:

- **Estructuración del plan de gestión humana:** para la evaluación se calificó con el número uno en cada una de las casillas del descriptor según correspondió a la situación actual de la empresa donde las siglas **I = significa que está en una etapa de iniciación, D= significa que está en una etapa de desarrollo y M= que está en una etapa de maduración).**

Tabla 5 *Descriptores.*

Descriptores	Estadio2	I
PLAN ESTRATÉGICO	Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.	1
ALINEACIÓN CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Estadio1	D
	Inexistencia de un plan estratégico de gestión humana.	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL	0.50
CALIFICACIÓN	25.00

Nota: Elaboración propia

Capítulo 5. Análisis y discusión de resultados

5.1 Análisis Situacional de la Estructuración del plan de gestión humana

De acuerdo con estos resultados al componente de “Estructuración del plan de gestión de gestión humana”, se denota que en respectivo descriptor es decir el **plan estratégico** está en su fase de **iniciación** es decir que apenas está en pleno desarrollo de adaptación ya que la empresa está en un proceso de evolución muy importante que la está llevando a cumplir paso a paso con los niveles de estandarización y categorización que la empresa propende realizar a futuro , incluyendo enfoques que son de gran importancia y resaltan la transformación de la gestión humana en esta empresa. la cual le permite tener una visión más clara de donde quiere llegar. Con el descriptor es decir la **alineación con direccionamiento estratégico** está en su fase de

desarrollo es decir que está en un proceso donde se busca que la empresa a nivel interno comprenda el sentido de llevar a la empresa a niveles más altos cada día, que por ser una empresa mediana requiere cambios que son vitales para poder gestionar de manera adecuada y ordenada el área de gestión humana.

5.2 Plan de Mejora de la Estructuración del plan de gestión humana

- **Analizar el entorno de la empresa:** esto se haría que mediante una reunión trimestral se evalué como está la empresa a nivel interno, si en verdad está funcionando el plan estratégico que la empresa tiene actualmente, que cambios se requieren que permitan tener claro hacia dónde va la empresa.
- **Mayor énfasis en los objetivos que contiene el plan estratégico:** se sugiere implementar el proceso (onboarding) que es la técnica que se usa para integrar al grupo de trabajo a una persona nueva con un acompañamiento integral donde se sienta aceptado generando expectativas de crecimiento personal y profesional como en su grupo como en la compañía. Los objetivos implícitos son los que ya la cuenta la empresa, se sugiere que se haga un énfasis continuo de la normativa ya planteada por la empresa para que no se pierda el enfoque que es mejorar y aumentar la productividad.
- **Análisis DOFA:** esto se haría mediante un análisis del entorno mediante la Matriz dofa debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, la cual permite saber cómo esta direccionada la empresa de acuerdo a los cambios que esta realice en un determinado tiempo así ve puede visualizar como cada cambio beneficia o afecta a la empresa en largo plazo.
- **Implementación y seguimiento plan estratégico de gestión humana:**

Tabla 6 *Implementación.*

Descriptor	Estadio2	I
IMPLEMENTACIÓN	La ejecución del plan de gestión humana está integrada informalmente a los de otras áreas de la empresa.	1
SEGUIMIENTO	Estadio2	I
	La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL	0.67
CALIFICACIÓN	33.33

Nota: Elaboración propia

5.3 Análisis Situacional de la Implementación

De acuerdo con estos resultados al componente de “Implementación y seguimiento plan estratégico de gestión humana”, se denota que en respectivo descriptor **implementación** está en su fase de **iniciación** es decir que apenas está articulándose con otras áreas de la empresa un paso muy importante porque cada decisión que se tome desde gestión humana puede tanto afectar como beneficiar a las otras áreas, es un proceso que requiere tiempo de adaptación para que estén totalmente alineadas las áreas. De acuerdo con los resultados al descriptor **seguimiento** está en su fase de **iniciación** lo que indica que la empresa lo está haciendo transitoriamente es decir por determinado tiempo y debe ser continuo para que el panorama organizacional sea más claro de entender.

5.4 Plan de Mejora de la Implementación

- **Especificar responsabilidades:** esto se haría mediante el diseño propuesto para el organigrama se definiría los departamentos existentes, puestos a cubrir y como son los niveles de jerarquía actualmente.
- **Análisis de puestos:** esto se haría mediante la identificación de roles y puestos quien está a cargo a cada área, cuál es su rol, los planes que tiene para el área funcione y como está compuesto su equipo de trabajo, etc. Esto se haría mediante un diagnóstico de cada área que permita analizar la carga de trabajo de cada empleado, las horas que está laborando, que perfiles son óptimos para cubrir otro puesto dentro de la misma empresa, etc.
- **Reclutamiento**

Tabla 7 Reclutamiento.

Descriptores	Estadio1	I
DOCUMENTACIÓN	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	1
PROCEDIMIENTOS	Estadio2	I
	Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	1
MECANISMOS DE EVALUACION Y MEJORAMIENTO	Estadio1	D
	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	3.00
SUMA TOTAL	0.58
CALIFICACIÓN	19.44

Nota: Elaboración propia

5.5 Análisis Situacional del Reclutamiento

De acuerdo con estos resultados al componente de “Reclutamiento”, se denota que en respectivo descriptor **documentación** está en su fase de **iniciación** lo que indica que no hay un control adecuado de los documentos requeridos para la vacante al que va desempeñar el trabajador o trabajadora sea en el área a la cual se requiere el personal, significa que para poder ingresar es fundamental las entrevistas , estudio de hoja de vida para analizar si cumple con el perfil , al igual que la documentación para saber quién es realmente esa persona, si es un buen elemento que aprenda todo sobre la empresa , sobre todo de la cultura organizacional de la compañía que es fundamental para que se adapte y aprenda a convivir con su nueva familia dentro de un ambiente sano, tranquilo y que lo principal de la CO “Cultura Organizacional” es el trabajo en equipo. En el descriptor **procedimientos** está en su fase de **iniciación** lo que indica que apenas la empresa está en su momento de incorporación es decir está en proceso de adaptación para optimizar tiempo y recursos o también es probable que no estén aplicando los procedimientos adecuados para el reclutamiento. para el descriptor **mecanismos de evaluación y mejoramiento** se encuentra en su fase de **desarrollo** lo que indica cómo se nombró anteriormente está en un proceso de transición es decir que la empresa está adoptando poco a poco los mecanismos que se deben regir para un buen desarrollo de esta parte del reclutamiento.

5.6 Plan de Mejora del Reclutamiento

- **Incorporación de nuevas tecnologías para las vacantes:** esto se haría mediante el uso de los portales de empleo para publicar las vacantes y tener un control más adecuado para analizar quienes son los postulados y quienes serán los elegidos, de acuerdo a quien cumpla con el 100% del perfil requerido en portales como: (CompuTrabajo, el empleo, LinkedIn, etc.)

- **Incorporación de pruebas psicométricas:** esto se realizaría mediante el uso de pruebas que evalúen las habilidades técnicas y prácticas de los candidatos, y de acuerdo a los resultados se evaluaría si la persona es idónea o no para la vacante.
- **Análisis de las referencias laborales:** esto se haría mediante el contacto de empleadores anteriores para verificar con exactitud si la persona fue buen trabajador, no tuvo problemas de ninguna índole para que así mismo se esté seguro o segura si se está contratando a la persona correcta.
- **Selección**

Tabla 8 Selección

Nota: Elaboración propia

Descriptor	Estadio1	I
PROCESO	No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).	1
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	Estadio1	I
	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	1
CRITERIOS FISICOS Y DE SALUD	Estadio2	D
	Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	3.00
SUMA TOTAL	0.58
CALIFICACIÓN	19.44

Nota: Elaboración propia

5.7 Análisis Situacional de la Selección

De acuerdo con estos resultados al componente de selección se denota que en respectivo descriptor **proceso** está en su fase de **iniciación** lo que indica que poco a poco la empresa va en ese camino de transformación que mejore esta parte de del área de gestión humana, que falta incorporar cosas claro es normal para una empresa que se enfrenta a lo que se exige hoy en día para cumplir con los estándares requeridos. En el descriptor **habilidades** está en su fase de **iniciación** aquí se puede ver desde dos puntos de vista: primero que no se tiene en cuenta que otros talentos tiene el personal para poderlo incorporar en otra área segundo que a medida que avanza el tiempo el personal va mejorando sus habilidades para poder ser ascendido. En el descriptor **criterios físicos y de salud** está en su fase de **desarrollo** lo que indica que lo que compete a seguridad y salud en el trabajo se está trabajando de manera óptima según los parámetros de como lo exige la ley.

5.8 Plan de Mejora de la Selección

- **Desarrollo de entrevistas:** esto se haría mediante este método que es el más común e importante para analizar qué tipo de persona se desea contratar para el cargo que la persona está aplicando. A su vez permite tener un primer filtro de acercamiento con la persona a contratar.
- **Eventos de reclutamiento:** esto se haría mediante la participación en ferias de empleo en la zona donde está ubicada la empresa para poder reclutar y seleccionar el perfil del personal que se busca, mediante una presentación corporativa de la compañía donde se pueda atraer y persuadir al personal que se necesita.
- **Incorporación del Employer Branding:** esto se haría mediante esta estrategia que le permite a la empresa el cómo proyectarse hacia sus futuros empleados, como esta vende

una buena imagen para decidir qué tan buena es para laborar allí. Esto se realizaría por medio del marketing digital que permite abrir otros canales de comunicación generando impacto y atracción de como nuevos empleados y otros aliados estratégicos “clientes”.

- **Contratación:**

Tabla 9 *Contratación.*

Descriptores	Estadio3	D
POLÍTICAS	Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces	1
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	Estadio4	M
	Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan permanentemente.	1
MODELOS DE CONTRATO	Estadio4	M
	Se utilizan permanentemente modelos de contrato	1

Nota: Elaboración propia.

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	3.00
SUMA TOTAL	2.67
CALIFICACIÓN	88.89

Nota: Elaboración propia

5.9 Análisis Situacional de la Contratación

De acuerdo con estos resultados al componente de “Contratación” se denota que en respectivo descriptor **políticas** está en su fase de **desarrollo** lo que indica que esta parte la empresa

mantiene sus políticas fortalecidas mediante retroalimentaciones que ayudan a evaluar si hay efectividad o no en las políticas, en que se está fallando para a si mismo tomar decisiones que ayuden mejorar esta parte. En el descriptor En el descriptor de **fuentes internas y externas** está en su fase de **maduración** aquí se denota que la empresa está estable en esta parte es decir que se ajusta a las normas que exige la ley como apoyo para redactar los contratos y tipos de contratos que maneje la empresa bien sea obra o labor o indefinido. En el descriptor de **modelos de contrato** está en su fase de **maduración** lo que quiere decir que se está fortaleciendo permanentemente esta parte donde la empresa se está actualizando de los modelos más óptimos a la hora de vincular un nuevo integrante a la organización.

5.10 Plan de Mejora de la Contratación

- **Desarrollo de la inclusión diversa:** esto se haría mediante la inclusión de personal con alguna discapacidad si es física es necesario que la empresa cuente con la infraestructura idónea para un mejor desplazamiento, si es visual con señalizaciones que ubicadas con el bastón que y usan las personas invidentes les permitan ubicarse fácilmente. Si es una persona que pertenezca a la comunidad LGBTI, se debe tratar con prudencia y respeto ya que es un tema delicado donde hay muchos estereotipos con respecto a las personas que pertenecen a esta comunidad, pero, desde que la persona sea idónea para el cargo que se requiere para cubrir la vacante no hay inconveniente. Es una sugerencia, pero ya la empresa tomara las decisiones adecuadas para poder dar oportunidades y tener aceptación de cómo es cada quien, sin afectarlo física o verbalmente. Ya que se han presentado casos de esta índole en otras empresas.

- **Desarrollo del test DISC:** (decisión, Influencia, Serenidad, Cumplimiento): esto se haría mediante esta técnica que permite evaluar tipos de personalidades y medir capacidades del personal del personal a la hora de su contratación. (según el tiempo que el área lo crea necesario).
- **Inducción:**

Tabla 10 *Inducción.*

Descriptores	Estadio3	D
MECANISMOS PARA INFORMACION	Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.	1
MECANISMOS PARA PROMOCION Y MEDICION	Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL	1.33
CALIFICACIÓN	66.67

Nota: Elaboración propia

5.11 Análisis Situacional de la Inducción

De acuerdo con estos resultados al componente de “Inducción” se denota que en el respectivo descriptor **mecanismos para información** está en su fase de **desarrollo**, lo que indica un buen punto de partida para que el personal sepa la trayectoria de la empresa, a lo que se dedica y demás ya que es importante saber en dónde se está trabajando y con quien se está trabajando y que la interacción es constante la comunicación es fundamental para un buen flujo de información entre los miembros del equipo de trabajo. Para el descriptor **mecanismos para**

promoción y medición está en su fase de **desarrollo**, lo que indica que la empresa está haciendo todo lo posible en innovar estos procesos en determinados tiempos cuando se incorpora alguien nuevo para hacerlo sentir bien ya que es vital dar un buen recibimiento al profesional que ocupara la vacante a la cual fue contratado, mediante un acompañamiento que le permita estar seguro(a) de lo que se va hacer.

5.12 Plan de Mejora de la Inducción

- **Homenaje de bienvenida:** esto se haría mediante un tour por las instalaciones con mensajes de bienvenida para que la persona se sienta aceptada e integrada, ya que la mayor parte de su tiempo la pasara en la empresa.
- **Desarrollo de un focus group:** esto se haría mediante talleres de retroalimentación en donde se explique en general la operación de la empresa, los resultados que se esperan en determinado tiempo, y como se medirá la productividad de cada uno, porque es mejor ser claros que se hace y demás y los resultados que la empresa espera de cada área con su equipo.
- **Reconocimiento del área de trabajo:** esto se haría mediante el recorrido de ubicación que permite dirigir a la persona a su puesto de trabajo para que lo vaya reconociendo y analizando el mecanismo de las tareas a realizar.
- **Capacitación:**

Tabla 11 *Capacitación.*

Descriptores	Estadio3	D
PROGRAMAS	Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas	1
CRITERIOS	Estadio4	D
	La capacitación se desarrolla sobre criterios claros conocidos y utilizados por todas las áreas de la organización	1
MEJORAMIENTO E INNOVACION	Estadio3	D
	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas	1
EVIDENCIA DE LOGROS	Estadio3	D
	Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	4.00
SUMA TOTAL	2.92
CALIFICACIÓN	72.92

Nota: Elaboración propia

5.13 Análisis Situacional en la Capacitación

De acuerdo con estos resultados al componente de “Capacitación” se denota que en respectivo descriptor **programas** está en su fase de **desarrollo** se denota que el resultado es positivo al momento de incluir programas de capacitación que mejoren constantemente las capacidades y habilidades de cada empleado para que puedan rotar e incentivarlos a no quedarse en una sola área, en el descriptor **criterios** está en su fase de **desarrollo** lo que indica que los parámetros establecidos son claros a la hora de ejecutarlos y hay una buena aceptación por parte del personal. En el descriptor **mejoramiento e innovación** está en su fase de **desarrollo** lo que indica que la empresa está buscando siempre ir más allá para incluir procesos que sean

agradables sean de impacto para motivar al personal, en el descriptor **evidencia de logros** está en su fase de **desarrollo** lo que indica que realmente son efectivos los planes y que hay una buena asimilación y disposición para enfrentar los desafíos de cada día con determinación y responsabilidad.

5.14 Plan de Mejora de la Capacitación

- **Desarrollo de un feedback:** esto se haría de forma regular al terminar la semana sería ideal para asesorar al empleado en lo que este fallando y así mismo mejorar.
- **Capacitaciones diversas como:** esto se haría mediante encuestas de satisfacción que permitan identificar las necesidades del personal a nivel (laboral), posterior a eso capacitarlos mediante charlas, seminarios, etc.
- **Entrenamiento:**

Tabla 12 *Entrenamiento.*

Descriptor	Estadio3	D
CRITERIOS DE EVALUACION DEL DESARROLLO	Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando	1
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Estadio3	D
	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian, pero no en todas las áreas	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL	1.33
CALIFICACIÓN	66.67

5.15 Análisis Situacional en el Entrenamiento

De acuerdo con estos resultados al componente de “Entrenamiento” se denota que en respectivo descriptor **criterios de evaluación del desarrollo** está en su fase de **desarrollo** lo que denota que los criterios que está desarrollando la empresa son los adecuados para el progreso personal y profesional del personal ,las normas que está desarrollando permiten un concepto diferencial ya que el crecimiento personal y profesional del empleado en la organización le permite a la empresa tener mayores logros y resultados a nivel humano y contribuye al plan estratégico de la organización. En el descriptor **evidencia de logros en entrenamiento** está en su fase de **desarrollo** lo que indica que el personal está altamente calificado para ajustarse a las condiciones que exige su puesto de trabajo.

5.16 Plan de Mejora en el Entrenamiento

- **Rotación de trabajo:** esto se haría mediante el cambio de roles por un día o una semana aplicar este ejercicio para ver cómo se desenvuelve la persona con otros retos y desafíos, podría llamarse un “pre plan carrera” donde se aprenda de todo para poder sustituir a alguien en algún caso fortuito y si su desempeño es bueno le permitiría escalafonar para un puesto mejor.
- **Entrenamiento practico:** esto se haría mediante instrucciones adecuadas del manejo de la maquinaria, debe ser constante para que la persona aprenda muy bien el uso de estas tecnologías para no equivocarse y mitigar el riesgo en caso de accidente laboral.
- **Promoción:**

Tabla 13 *Promoción.*

Descriptor	Estadio3	D
CITERIOS PARA PROMOCION	Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), son una realidad y están mejorando	1
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCION	Estadio3	D
	Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL	1.33
CALIFICACIÓN	66.67

Nota: Elaboración propia

5.17 Análisis Situacional de la Promoción

De acuerdo con estos resultados al componente de “Promoción” se denota que en respectivo descriptor **criterios para promoción** está en su fase de **desarrollo** lo que también se denota que los criterios que está desarrollando la empresa son los adecuados para el desarrollo del ascenso del personal, igualdad de oportunidades para darle ese valor agregado a la labor que desempeña cada uno. En el descriptor **datos sobre criterios de promoción** está en su fase de **desarrollo**, lo que indica que se usan los indicadores de gestión de forma correcta para poder evaluar el personal y la productividad durante el tiempo que estime la empresa hacerlo para el control y manejo de cada una de las actividades del personal. (tiempo, calidad, efectividad).

5.18 Plan de mejora en la Promoción

- **Medición parcial:** esto se haría mediante la incorporación de tecnologías que permitan desarrollar evaluaciones constantes que, dependiendo de sus resultados, estos sistemas generen resultados puntuales mediante un análisis de datos dentro de esa tecnología que permita tener controles adecuados en el rendimiento laboral.
- **Medición promocional:** esto se haría mediante la obtención de datos cualitativos como cuantitativos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional y laboral, que sirve como base a la vinculación a los programas del plan carrera.
- **Evaluación de desarrollo:**

Tabla 14 *Evaluación de desarrollo*

Descriptor	Estadio2	D
PROCESO DE VALORACION Y MERITOS	Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.	1
SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	Estadio2	D
	Se está trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL	0.83
CALIFICACIÓN	41.67

Nota: Elaboración propia

5.19 Análisis Situacional en la Evaluación de Desarrollo

De acuerdo con estos resultados al componente de “Evaluación de desarrollo” se denota que en respectivo descriptor **proceso de valoración y méritos** está en su fase de **desarrollo** lo que quiere decir que se la empresa está en ese proceso de desarrollo y aplicación de planes de motivación en donde se valore el esfuerzo y desempeño del personal porque un personal motivado y bien tratado fortalece mucho su parte psicosocial en el entorno que esta. En el descriptor **sistema de evaluación del desempeño** está en su fase de **desarrollo** lo que quiere decir que se aplica adecuadamente, ya que los estándares de evaluación de desempeño deben estar sujeta en la información vital del puesto de trabajo.

5.20 Plan de mejora en la Evaluación de Desarrollo

- **Aplicación anual de la evaluación del desempeño:** la cual mide productividad, calidad, rendimiento, y efectividad. (esta es la tradicional).
- **Evaluación del desempeño por resultados:** este es un mecanismo que informa a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas. Ya que las metas fijadas requieren de una planeación, organización, dirección y control en un tiempo estimado para que se puedan cumplir y ello identificar las falencias generadas.
- **Compensación:**

Tabla 15 *Compensación.*

Descriptores	Estadio3	D
CRITERIOS CON EQUIDAD PARA DETERMINACION DE SALARIOS	Los criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial	1
INDICADORES DE GESTION	Estadio3	D
	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, se utilizan de manera parcial	1
SISTEMA DE PAGO	Estadio2	D
	El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente	1

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	3.00
SUMA TOTAL	1.75
CALIFICACIÓN	58.33

Nota: Elaboración propia.

5.21 Análisis Situacional de la Compensación

De acuerdo con estos resultados al componente de “Compensación” se denota que en respectivo descriptor criterios con **equidad para determinación de salarios** está en su fase de **desarrollo** por incorporar nuevas tecnologías que sean más seguras y eficaces a la hora de los pagos en la nómina de empresa ya que se usa aun medios tradicionales que no son los más adecuados hasta inseguros, lo que generaría un descuadre financiero que es complejo de reponer. En el descriptor **indicadores de gestión** está en su fase de **desarrollo** lo que permite identificar que los proyectos que este ejecutando la empresa están siendo exitosos alineado con los objetivos estratégicos de la empresa lo que indica que la empresa está avanzando y está haciendo lo posible por mejorar.

Para que las estrategias que este tomando vayan hacia la dirección correcta. En el descriptor **sistema de pago** está en su fase de **desarrollo**, como se analizó anteriormente modernizar el sistema de pagos sería fundamental para que no haya ningún tipo de irregularidad y ese capital sea destinado de forma responsable porque el trabajo y el esfuerzo de los empleados vale y es justo que la empresa vele porque sea así.

5.22 Plan de mejora de la Compensación

- **Pago de nómina:** esto se haría mediante la implementación de nuevas tecnologías para los pagos vía (consignación) bancaria así sería más seguro como se hace en todas las organizaciones son crear retrocesos en los pagos (sean quincenales o mensuales).
- **Desarrollo de indicadores de gestión humana:** se retroalimentarían en un periodo de tiempo trimestral que permita analizar cómo está el entorno, como se están ejecutando las tareas, si está respondiendo a los requerimientos de los clientes por parte de los empleados y la gerencia. Y tomar las decisiones pertinentes para mejorar.
- **Bienestar Social:**

Tabla 16 *Bienestar Social.*

Nota: Elaboración propia.

Descriptores	Estadio3	I
PROGRAMAS	Los programas de Bienestar Social se desarrollan de manera parcial	1
GENERACION DE AMBIENTE DE COLABORACION	Estadio3	I
	Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas	1
ESTADISTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	Estadio2	D
	Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar	1
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	Estadio2	D
	Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal	1

Nota: Elaboración propia.

PONDERACIÓN	
TOTAL, POSIBLE	4.00
SUMA TOTAL	2.00
CALIFICACIÓN	50.00

Nota: Elaboración propia.

5.23 Análisis Situacional en el Bienestar Social

De acuerdo con estos resultados al componente de “bienestar social” se denota que en respectivo descriptor **programas** está en su fase de **iniciación** situación que denota que apenas está incorporando planes como pruebas piloto en función de los empleados para que sean aceptados y permita detectar fallas o potenciales de los empleados en determinadas tareas. Es importante ir paso a paso con la implementación de esta parte para reafirmar la importancia que tiene el

personal en la organización. En el descriptor **generación de ambiente de ambiente de colaboración** igual se encuentra en su fase de **iniciación**, que por lo mismo que lo anterior la empresa está en un proceso de análisis para tomar las estrategias adecuadas necesarias para una mejor calidad de vida laboral y social. En el descriptor **estadísticas sobre aumento de productividad** está en su fase de desarrollo lo que permite denotar que la empresa está en el proceso de medición de la productividad ya es indispensable saber quién es más eficiente, quien rinde más y da los resultados que se necesitan. En el descriptor **mecanismos de comunicación** está en una fase de **desarrollo** por lo que la empresa está mejorando por implementar canales de comunicación efectivos a nivel interno mediante correos institucionales informando sobre las novedades de la empresa, publicidad por medio de redes sociales, etc. que permitan ir paso a paso por buscar mejores opciones para llegar a su público objetivo a nivel externo.

5.24 Plan de Mejora en el Bienestar Social

- **Desarrollo de la comunicación corporativa:** esto sería mediante charlas, reuniones en conjunto donde se discuta con toda la comunidad sobre los cambios de la empresa.
- **Adecuamiento del entorno de trabajo:** se debe hacer chequeo de la ergonomía que tienen las máquinas para su manipulación y desarrollo de la producción diaria, la cual sea fácil y no genere inconvenientes de accidentes, al igual que el espacio de trabajo tenga buena ventilación, etc.
- **Manejo laboral:**

Tabla 17 Manejo Laboral.

Descriptor	Estadio3	D
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial	1
LIQUIDACION DE PERSONAL	Estadio2	D

	El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente	1
--	--	---

Nota: Elaboración propia

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL	1.08
CALIFICACIÓN	54.17

Nota: Elaboración propia

5.25 Análisis situacional en el Manejo Laboral

De acuerdo con estos resultados al componente de “Manejo laboral ” se denota que en respectivo descriptor **reglamento interno de trabajo** está en una fase de **desarrollo** donde la empresa tiene muy definido y muy claro esta parte para que así mismo el personal tenga presente el cumplimiento del reglamento para que no haya irregularidades es fundamental hacer respetar y valer el reglamento porque es el orden de las cosas mantener un conducto regular sólido y estricto, para que a largo plazo no hayan inconvenientes de ninguna índole. En el descriptor **liquidación de personal** está en una fase de **desarrollo** se denota que la empresa está en el proceso de liquidar al personal mediante la implementación de tecnologías que permitan sacar los datos mucho más rápido y cifras exactas en donde se le liquide al personal de forma legal y transparente sea por el motivo que sea es importante que las liquidaciones sean estrictas y justas.

5.26 Plan de mejora en el Manejo Laboral

- **Contratación de un profesional en trabajo social o psicología:** los cuales son profesionales idóneos que desarrollan y manejan muy bien esta parte Mediante el dialogo para la resolución de conflictos, y el uso de sanciones o despido según la gravedad de la falla.

- **Incorporación de nuevas tecnologías:** como se nombró anteriormente si se va incorporando poco a poco el uso de estas tecnologías (programas) optimizan tiempo y son mucho más exactas y flexibles, son vitales para los procesos que se requieren, si se invierte en estas tecnologías la empresa mejoraría mucho siendo más competente y ágil.
- **Salud ocupacional:**

Tabla 18 Salud ocupacional.

Descriptores	Estadio3	D
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas	1
	Estadio3	D
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	Se evidencian, pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo	1
	Estadio4	D
MEDIDAS DE PROTECCION	La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente	1

Nota: Elaboración propia.

PONDERACIÓN	
TOTAL POSIBLE	3.00
SUMA TOTAL	2.25
CALIFICACIÓN	75.00

Nota: Elaboración propia.

5.27 Análisis situacional de la Salud Ocupacional

De acuerdo con estos resultados al componente de “Salud ocupacional ” se denota que en respectivo descriptor **programas de mejoramiento de condiciones de vida** está en una fase de **desarrollo** ya que la empresa cumple a cabalidad con los estándares exigidos para la seguridad y salud en el trabajo, hay una buena vigilancia y control del bienestar de los empleados y no tener

problemas con alguno ya que el personal es eje fundamental de la organización y velar por ellos para la empresa se convierte en un deber. En el descriptor **programas para la prevención de la salud** está en una fase de **desarrollo** por que se trabaja continuamente por mantener los planes y registros adecuados y documentación en la parte de seguridad y salud en el trabajo. en el descriptor **medidas de protección** está en una fase de **desarrollo** porque la empresa brinda los elementos de trabajo que se usan para que sea más cómodo a la hora de realizar su trabajo para que sea más cómodo.

5.28 Plan de mejora de la Salud Ocupacional

- **Inspección de afiliación a entidades que velan por la seguridad del empleado:** se debe Estar al día con la ARL y EPS en caso de accidente y el empleado se sienta seguro al tener el respaldo de la compañía es decir debe ser una vigilancia en conjunto para evitar cualquier accidente, en tal caso que suceda las empresas de ARL y EPS asumen la responsabilidad de los gastos cuando se investiga si el accidente fue laboral, de lo contrario no.
- **Implementación de talleres de prevención y control de elementos de protección:** realizar charlas, talleres y ejecución de simulacros de evacuación en caso de sismos, e incendios y con este mantener el equipo de incendios al día (sin vencer), mantener los botiquines con la medicina necesaria (alcohol, algodón, aspirinas, etc.), tener una o dos camillas en casos que se requieran etc.
- **Dentro de los planes de mejora está la propuesta de mejoramiento del organigrama:** ya que también se pudo percibir que el área de gestión humana de la empresa en estudio faltaba incluir elementos que son muy importantes en un organigrama que permite leer como esta jerárquicamente toda empresa. en el organigrama original no estaba bien

estructurado; sin embargo, al incluir estos elementos propuestos se espera que la empresa lo pueda adoptar y así se podría entender la lógica de la estructura de la organización partiendo del área de gestión humana.

Ilustración 7 Organigrama original.

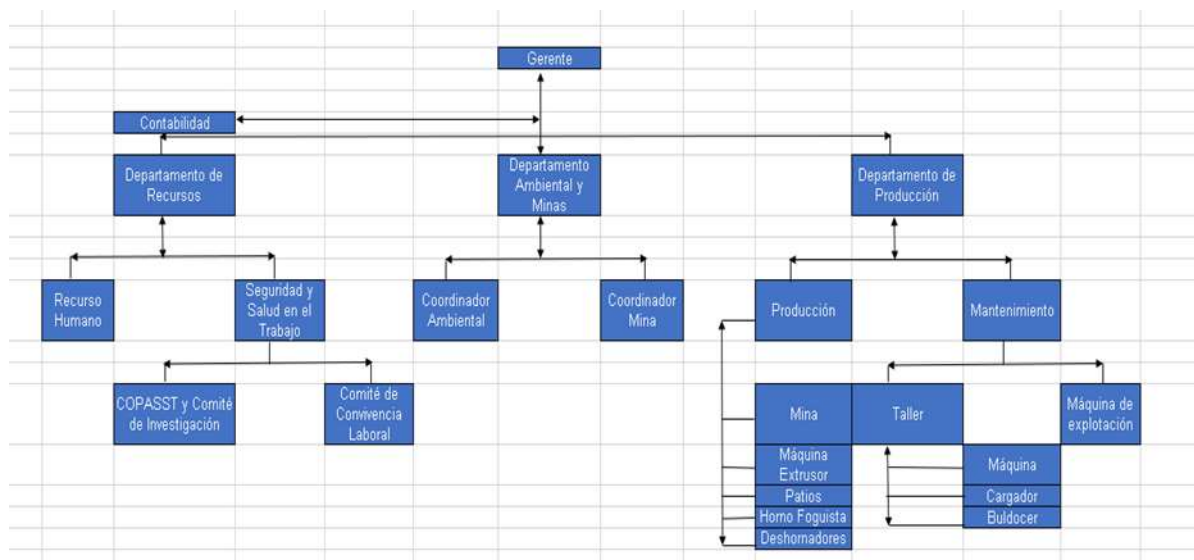
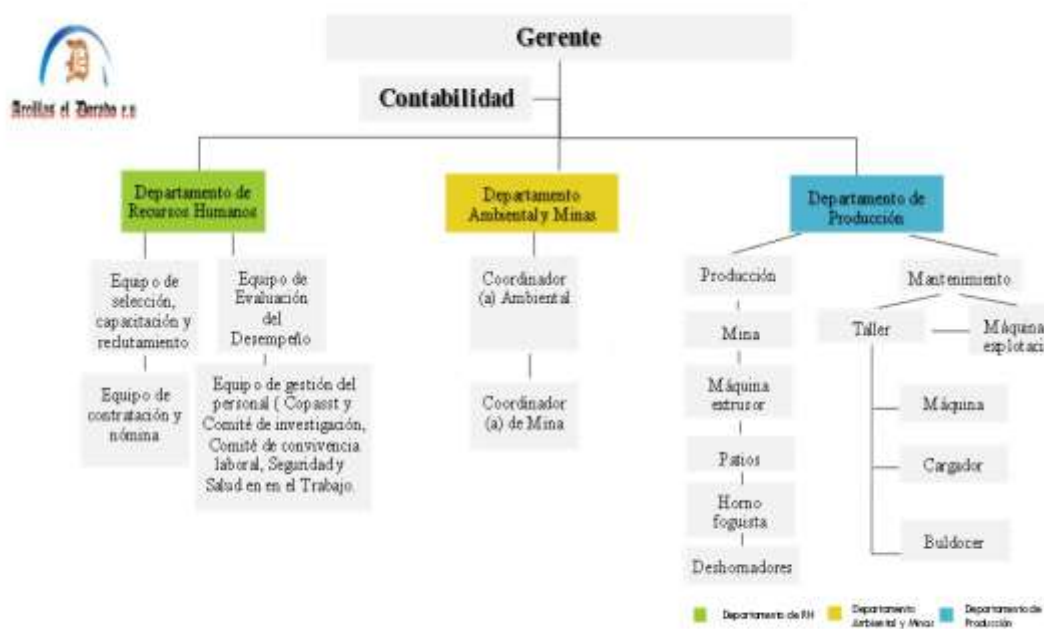


Ilustración 8 Propuesta de mejoramiento organigrama.



Capítulo 6. Propuesta

6.1 Ruta de Desarrollo Para la Ejecución de la Investigación

Fase 1 Contacto empresarial: se estableció contacto directo con la jefe de SSGT, la cual me apporto datos significativos más importantes sobre la empresa (fue un ejercicio hibrido).

Fase 2 Investigar antecedentes: se analizaron otras investigaciones de empresas similares en donde había diferentes problemáticas en las cuales se trabajaban más que todo problemas de producción, cultura organizacional, mercadeo, finanzas y falencias en la gestión humana, lo que fue mi punto de partida para desarrollar el trabajo en conjunto con el enlace de la empresa e investigando otras fuentes tanto primarias como secundarias para la redacción y organización del documento. En estos trabajos se usaban diferentes técnicas para el diagnóstico y poder evaluarlo y así diseñar el plan o los planes de mejora. lo que fue importante para mí ya que se usaba más que todo la herramienta MMGO que además de ser eficiente es sencilla de comprender para poder interpretar y generar las soluciones adecuadas.

Fase 3 Diagnóstico: se seleccionó la herramienta MMGO para la evaluar cómo está la empresa en el área de gestión humana ya que al momento de investigar y evaluar el objeto de estudio en este caso la empresa, la misión fue identificar la anomalía que estaba presentando ya que siempre supe que quería enfocarme en el área de gestión humana ya que la mayoría de personas comúnmente se van por el área de mercadeo y finanzas. Pero yo quería irme por otro lado por un área que es tan importante para toda organización donde hay mucha tela por cortar es decir que constantemente se debe innovar y mejorar para mantener un clima laboral estable y el bienestar de los empleados se convierta en un pilar fundamental de trabajo y retroalimentación. Y porque insisto tanto en que esta es un área tan importante y al identificar el problema principalmente hacia el área de gestión humana fue la oportunidad perfecta para empezar a investigar las

falencias que presenta, pero antes se debió empezar con lo básico la teoría para que se tenga sentido y concordancia la investigación y por ende tener claro el alcance tan grande que tiene esta área. La investigación estaba empezando a tomar forma la cual me permitió conectar con la herramienta utilizada la MMGO (MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES) porque es una herramienta sencilla de entender y fácil diligenciar ya que esta contiene todas las áreas fundamentales que tiene toda empresa y permite evaluar cada una y allí lógicamente estaba la de mi investigación la de “Gestión Humana”. Entonces al relacionar el problema con la teoría y la metodología se convierte en un proceso transcendental porque es una transición que permite que la investigación tenga orden y un sentido crítico donde allí se deriva un análisis de cada descriptor o el tema que contiene la gestión humana y el plan de mejora.

Fase 4 Análisis de los resultados: de acuerdo a los resultados evaluados por los 3 funcionarios y de acuerdo a su criterio se denoto que en la empresa hay falencias de las cuales hay que fortalecer y hacer énfasis para que mejore y siga siendo exitosa como hasta ahora. pero siempre y cuando se mejore continuamente cada variable como lo muestra la herramienta mediante la o las propuestas de mejora que se diseñaron para el buen desarrollo de esta área tan importante que permitan innovar y mantener una mejor calidad de vida laboral y social al interior de la organización.

Resultados para cada uno de los objetivos específicos:

- Analizar la información resultante del MMGO para determinar los cambios de gestión humana requeridos en la empresa: al usar la herramienta MMGO para el desarrollo de la investigación fue un ejercicio bastante enriquecedor porque allí me pude dar cuenta de muchas falencias que está presentando actualmente la empresa, claro se resalta que la empresa está trabajando por mejorar pero que a través de la investigación me permitió

desarrollar planes de mejora que le brindan una mayor solidez y cambio donde impacté y posterior a esto ponerlo en marcha, aunque es un proceso que requiere tiempo y aceptación. puedo decir que si se empieza desde lo básico pensando en el bienestar del personal será un éxito.

- Ejecutar un diagnóstico del área de gestión humana mediante la herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones): todas las empresas presentan algún tipo de problema que requiere una solución óptima y la cual se fundamente en un análisis base que oriente hacia donde se quiere llegar, también que recursos se necesitan para poder llegar a la solución y plantearla en la empresa la cual permita mitigar el riesgo que se esté presentando en el área que se esté trabajando. Ahora bien, mi objeto de estudio viene presentando algunas falencias que deben mejorar porque a pesar de que se ha permanecido en el mercado por 21 años presenta inconsistencias en un área tan fundamental que es la gestión humana y que a través de la herramienta empleada la MMGO permite ver cómo está el panorama que si bien es cierto el área está pero requiere que se estructure mejor para un mejor desarrollo de los planes de acción planteados como propuesta y de allí se puedan derivar más para que esta sea mucho más competente.
- Elaborar la propuesta para el del área de gestión humana de la empresa Arcillas el Dorado S.A.S.: de acuerdo al resultado de las calificaciones generadas en cada subárea que compone el área de gestión humana se propuso un plan de mejora para cada tema que la comprende, porque es necesario y vital para la empresa ya que le permite fortalecer en gran medida esta área que es tan importante en toda organización y que cabe recordar que el capital humano es el elemento principal en donde siempre debe velar por que su bienestar en cuanto derechos y deberes se ejecuten de manera óptima y responsable .

Fase 5 Realización del plan de mejora: se realizó por cada variable evaluada en la herramienta MMGO, se hizo una por una para que fuera más claro y específico. (había puntuaciones altas donde indicaba que la empresa cumple con los requerimientos y las bajas donde poco cumplía con los requerimientos, pero de igual manera se realizó un plan de mejora para cada una.

Fase 6 Conclusiones: De acuerdo a los resultados de cada una de las variables evaluadas en la matriz MMGO se pudieron plantear los planes de mejora necesarios para cada variable, haciendo mayor énfasis en las variables que requieren más atención y control, de modo que permita lograr establecer un área de gestión humana mucho más estructurada y organizada, con un trabajo administrativo coherente en el proceso productivo y de distribución de la empresa.

Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados de cada una de las variables evaluadas en la matriz MMGO se pudieron plantear los planes de mejora necesarios para cada variable, haciendo mayor énfasis en las variables que requieren más atención y control, de modo que permita lograr establecer un área de gestión humana mucho más estructurada y organizada, con un trabajo administrativo coherente en el proceso productivo y de distribución de la empresa. Además, el alcance de los objetivos fue contundente porque se pudieron determinar cómo es que funciona la herramienta utilizada para luego generar análisis detallados, para que el lector entienda como es que se califica y evalúa cada descriptor y posterior a esto incluir las propuestas de mejora.

Al día de hoy me atrevo a decir con toda certeza que se ha dado respuesta a la pregunta de ¿Cómo plantear una propuesta de mejora para el área de gestión humana de la Empresa Ladrillera Arcillas el Dorado S.A.S? porque finalmente se ha usado la herramienta adecuada para seguir la ruta de donde se quería llegar y por supuesto se llegó ,porque finalmente la empresa logro entender que al hacer todo el estudio y aplicación de la herramienta es necesario mejorar el área de gestión humana ya que así mismo se plantearon planes de mejora que van hacer de gran apoyo y ayuda para la organización y que si lo van incorporando poco a poco

tendrá una gran aceptación porque será algo innovador , ya que el área y el bienestar del personal mejorara en gran medida. Y para ver el gran alcance y aporte de esta herramienta es porque ya hubo una investigación relacionada que incluí en mis antecedentes con mejorar los procesos de gestión humana en una empresa manufacturera que fabrica productos de aseo , donde el área de gestión humana requería un cambio ya que no estaba muy bien estructurada y por ende de aplico la herramienta MMGO la cual permitió a la compañera que la uso tener mayor claridad de la hoja de ruta que debía llevar para mejorar los procesos de gestión humana proyectando a la empresa hacia un mejor cambio y desarrollo de los procesos.

Finalmente, el aporte de mi investigación es una experiencia enriquecedora para mí porque me permite medirme a mí como profesional de una manera mucho más competitiva y eficaz, capaz de tomar decisiones lógicas y de alto impacto frente a cualquier problemática, donde mi aporte será esencial y productivo y no solo para esta empresa, pueden ser para otras que requieran de mi ayuda y apoyo ya que los retos se convierten en un aliado estratégico para alcanzar grandes logros.

7.2. Recomendaciones

Aquí lo dividiré en dos partes para la parte empresarial (es decir la parte organizacional) y el sector en la que se desempeñe la empresa: Para quienes investigamos este tipo de problemáticas sea en la organización que sea hay que partir del porque se quiere hacer y cómo se va a realizar para poder dar soluciones optimas a la problemática identificada. porque cada paso que se de en la ejecución de la investigación debe ser real que permita analizar qué tan interesante y competitiva puede ser y que tan solidas pueden ser las soluciones que se planteen , porque a veces muchas empresas tal vez no apliquen o les parezca que no es relevante de acuerdo a la dificultad que tenga , entonces es allí donde se debe sustentar con determinación y seguridad

cada idea ya que nosotros como administradores nos miden por la calidad de profesionales y líderes que podemos ser y demostrarlo ya que así se cumple lo que mencione al principio del trabajo que nosotros somos los médicos de las empresas. Ahora bien en la parte de la actividad económica en la que se desempeña en este caso la empresa en el sector de la construcción debe ajustarse a las nuevas tecnologías para la fabricación de los materiales de construcción , al igual que la maquinaria usada , así mismo ajustarse a las políticas ambientales que se exigen para el desarrollo y evolución de este sector de una manera sostenible y responsable que les permita seguir en el mercado de manera competitiva y responsable ya que se reducen costos pero la calidad es la misma .

En cuanto a las limitaciones en este caso no tuve ninguna ya que las personas que me colaboraron con el desarrollo del trabajo nunca tuvieron objeción para proveerme la información necesaria, siempre estuvieron dispuestas en brindarme su ayuda de manera atenta y amable y así se puedo ir consolidando la información poco a poco. En cuanto a futuros trabajos es fundamental saber qué hacer y cómo hacer de acuerdo a la problemática encontrada en el área que se quiera indagar porque si no se tiene claro de donde partir es mucho más complejo, también que las personas no estén dispuestas a colaborar, porque algunas manejan información reservada ya que cada empresa tiene políticas diferentes. Estas serían algunas de las limitaciones más usuales que se pueden presentar en los proyectos investigativos.

Referencias Bibliográficas

- Allles, M. A. (2016). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En M. A. Allles, *Dirección estratégica de Recursos Humanos* (pág. 27). Argentina: Granica.
- Anafalco. (2023). *Anafalco*. Obtenido de Anafalco: <https://www.anafalco.com.co/anafalco-web/node/122>
- Ayala, J. C. (2012). La gestión moderna en recursos humanos. En J. C. Ayala, *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.
- Bouza, J. A. (2019). Gestión del talento humano. En J. A. Bouza, *Gestión del talento humano*. IURE editores.
- Camacol. (2023). *Camacol*. Obtenido de Camacol: <https://camacol.co/nosotros/quienes-somos>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano . En I. Chiavenato, *Gestión del talento humano* (págs. 1-31). CDMX, Mexico: McGraw-Hill.
- DIAN. (2023). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales: <https://dian-rut.com/codigo-ciiu/2392/>
- Hernández, S. R. (2014). Metodología de la investigación.
- La Republica . (30 de 03 de 2022). Resultados del experimento masivo: Adiós home office, bienvenido trabajo híbrido. *La Republica*.
- Luque, F. J. (2021). Gestión de Recursos Humanos. En F. José, *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ICB Editores.
- Moreno García, V. (2012). Gestión de Recursos Humanos. En V. Moreno García, *Gestión de Recursos Humanos* (págs. 16-52). IC Editorial.
- Moreno, G. L. (2020). *Propuesta de los procesos de gestión del talento humano en la empresa industrias sanson*.
- Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 79-97.
- Perez, R. (2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: El concepto. *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, 238-242. Obtenido de Universidad EAN: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/issue/archive>
- Quiroga, L. (2022). Datos relevantes de la empresa Ladrilleras Arcillas el Dorado S.A.S. (W. P. Rodriguez, Entrevistador)
- Snell, S. -B. (2013). Administración de recursos humanos. En S. -B. Snell, *Administración de recursos humanos* (págs. 2-44). CDMX, Mexico.: Cengage Learning.

Torres, R. A. (2016). *Herramientas en la gestión del talento para una mayor productividad.*