

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA
PHVA SOSTENIBLE, UBICADA EN LA CIUDAD DE MEDELLIN.**

VIVIANA ANDREA AREIZA VELÁSQUEZ.

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ.

ESCUELA DE POSGRADOS.

MEDELLIN.

2018.

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA
PHVA SOSTENIBLE, UBICADA EN LA CIUDAD DE MEDELLIN.**

Trabajo realizado por:

VIVIANA ANDREA AREIZA VELÁSQUEZ.

Tutor:

JAMES ALBERTO MARULANDA PATIÑO

Magister en Administración de Empresas.

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR A LA ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.**

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

ESCUELA DE POSGRADOS.

MEDELLIN.

2018.

DEDICATORIA.

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y culminar las metas propuestas y por su infinita bondad y amor.

A mis padres.

Por el apoyo incondicional que me han brindado en todo momento, por los consejos recibidos, por su motivación constante que me ha llevado a ser una persona de bien y por su amor incondicional.

A mi hija Sofía.

Por ser la inspiración más grande de mi vida, mi motor y mi aliento para proponerme alcanzar más metas en mi vida, con la finalidad de ser una mejor persona para su entera disposición, ejemplo y compañía.

AGRADECIMIENTOS.

A todas las personas que hicieron parte de este nuevo peldaño de mi vida, especialmente a Dios por prestarme la salud y sabiduría para llevar a cabo todo este proceso, a mi madre Aida Amparo Velásquez Palacio, por su motivación y ayuda incondicional, a mi padre Luis Fernando Areiza Correa, también por su apoyo y motivación, a mi esposo Daniel Jaramillo por su ayuda y comprensión incondicional y a nuestra pequeña hija Sofía por ser esa persona motivante para luchar y ser mejor cada día, para convertirme en el mejor ejemplo a seguir.

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN	
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	2
4. OBJETIVOS:.....	2
4.1. OBJETIVO GENERAL:.....	2
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	2
5. JUSTIFICACIÓN.....	3
6. MARCO DE REFERENCIA.....	4
6.1. MARCO TEÓRICO	4
6.2. MARCO CONCEPTUAL	7
6.3. MARCO ESPACIAL.....	9
6.4. MARCO TEMPORAL.	9
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	9
7.1. TIPO DE ESTUDIO:.....	9
7.2. FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	10
8. HIPÓTESIS	10
9. CRONOGRAMA.	11
10. RECURSOS	13
11. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE PHVA SOSTENIBLE.	13
11.1. METODOLOGÍA UTILIZADA:	13
11.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:	14
12. ALCANCE DEL PRIMER OBJETIVO.....	24
12.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS.....	24
13. ALCANCE DEL SEGUNDO OBJETIVO.	28
13.1. PLAN DE ACCIÓN.	28
14. ALCANDE DEL TERCER OBJETIVO:.....	30
14.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PHVA SOSTENIBLE.	30
15. ALCANCE DEL CUARTO OBJETIVO:.....	31

15.1. INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA.....	31
16. ALCANCE DEL QUINTO OBJETIVO.....	34
16.1. POLITICA SALARIAL:	34
16.2. TABLA SALARIAL PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018.....	36
17. CONCLUSIONES.....	37
18. RECOMENDACIONES.	38
BIBLIOGRAFIA	39

INDICE DE TABLAS.

TABLA 1.CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	11
TABLA 2.RECURSOS PARA EL PROYECTO.	13
TABLA 3. PLAN DE ACCIÓN.....	28
TABLA 4. INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA.	32
TABLA 5. TABLA SALARIAL.....	36

LISTADO DE GRÁFICOS.

GRÁFICO 1. RESPUESTA PREGUNTA NRO.1	14
GRÁFICO 2. RESPUESTA PREGUNTA NRO.2	15
GRÁFICO 3. RESPUESTA PREGUNTA NRO.3	15
GRÁFICO 4. RESPUESTA PREGUNTA NRO.4	16
GRÁFICO 5. RESPUESTA PREGUNTA NRO.5	16
GRÁFICO 6. RESPUESTA PREGUNTA NRO. 6	17
GRÁFICO 7. RESPUESTA PREGUNTA NRO.7	17
GRÁFICO 8. RESPUESTA PREGUNTA NRO.8	18
GRÁFICO 9. RESPUESTA PREGUNTA NRO.9	18
GRÁFICO 10. RESPUESTA PREGUNTA NRO.10	19
GRÁFICO 11. RESPUESTA PREGUNTA NRO.11	19
GRÁFICO 12. RESPUESTA PREGUNTA NRO.12	20
GRÁFICO 13.RESPUESTA PREGUNTA NRO.13	20
GRÁFICO 14.RESPUESTA PREGUNTA NRO.14	21
GRÁFICO 15.RESPUESTA PREGUNTA NRO.15	21
GRÁFICO 16.RESPUESTA PREGUNTA NRO.16	22
GRÁFICO 17.RESPUESTA PREGUNTA NRO.17	22
GRÁFICO 18.RESPUESTA PREGUNTA NRO.18	23
GRÁFICO 19.RESPUESTA PREGUNTA NRO.19	23

LISTADO DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	30
ILUSTRACIÓN 2. PLANEACIÓN DEL PERSONAL.	43
ILUSTRACIÓN 3. BÚSQUEDA DEL PERSONAL.	55

LISTADO DE ANEXOS.

ANEXO A .PROCESO DE SELECCIÓN.....	42
ANEXO B .INDUCCIÓN DEL CANDIDATO.	59
ANEXO C .EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	61

INTRODUCCIÓN.

En el desarrollo de este trabajo se propone implementar la propuesta para la creación del área de Gestión Humana para la empresa PHVA SOSTENIBLE ubicada en la ciudad de Medellín, con la finalidad de mejorar los procesos relacionados con el recurso humano en la organización. Las siglas PHVA se refieren a la herramienta de la mejora continua, la cual está basada en cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar, esta brinda una solución que permite mantener la competitividad en las organizaciones.

PHVA Sostenible, ha sido creada para brindar a los empresarios PYMES, acompañamiento en el desarrollo de la visión organizacional basada en procesos, facilitando el control y seguimiento a los resultados esperados por la compañía. PHVA Sostenible está compuesto por un equipo de profesionales con amplia trayectoria en diferentes sectores de la economía, lo que contribuye con la interpretación y definición de procesos asociados a la planeación estratégica y gerencial, la implementación de la estrategia en los procesos misionales que desarrollan el CORE de negocio y la definición de los procesos de apoyo necesarios para que las compañías operen con principios de eficiencia y buen manejo de los recursos.

En primer lugar, se propone el diseño general del área de gestión humana, desplegándose de esta misma propuesta, el análisis de los procesos actuales con los que cuenta PHVA SOSTENIBLE, con el fin de desarrollar una DOFA como herramienta administrativa.

Se establece realizar la estructura organizacional, lo cual ayuda a que se cuente con recursos humanos indispensables en la organización, que aseguren el logro de las metas y objetivos que dispone PHVA SOSTENIBLE, al igual que su qué hacer quede fundamentado de manera formal, gracias a la jerarquización que la estructura organizacional que provee como herramienta estratégica, lo cual genera orden, comprensión de puestos, facilita las tareas, delegación de las funciones, los cuales se traducen en una adecuada gestión de la empresa y comunicación efectiva dentro de los colaboradores externos.

De igual manera en el apartado de la descripción de cargos, se realizará con la finalidad de indicar las tareas, actividades, desempeño, responsabilidades y demás, que cada actor de la

organización debe emplear y desarrollar en la misma. Dicha descripción de cargos genera gran valor para el caso de los directivos de la empresa, que les constituye la posibilidad de conocer en detalle las obligaciones que posee, al igual que las características que le son propias a cada puesto; para el caso de los supervisores una descripción oportuna de cargos se traduce en precisión y orden de los elementos que componen cada puesto para explicarlo, darlo a conocer y exigir las obligaciones que admite, al igual a los empleados o colaboradores internos les permite entender y realizar mejor sus labores.

Con esto, PHVA SOSTENIBLE puede obtener una gran herramienta para desarrollar y establecer los subprocesos que se ejecutan en el área de gestión humana , y poder obtener mejores resultados en las labores que requiere cada cargo y por ende un mejor acercamiento a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa.

Permitirá de igual manera que los trabajadores adecuados estén en el puesto adecuado a través de la identificación de las habilidades o competencias que posean, lo que se traduce en un aumento de la satisfacción y productividad; también ayuda a mantener a los mejores talentos ya que juega un papel muy importante para el liderazgo y el crecimiento organizacional a través del mercado; al igual se busca una contratación correcta, ya que esto genera fuerza laboral , y como último y no menos importante se busca la comprensión de los empleados por medio del conocimiento de las necesidades de desarrollo, aspiraciones profesionales, fortalezas, debilidades, capacidades, talentos y demás elementos que influyen en el rendimiento y actuar de las personas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Gestión Humana, es la encargada de potencializar y desarrollar todos los talentos de los colaboradores de las organizaciones, es el elemento principal y primordial de todas estas entidades, ya que afecta todas sus áreas administrativas, operacionales y en la toma de decisiones.

PHVA SOSTENIBLE realiza acompañamientos a las PYMES que se hace de la mano con los líderes de proceso de la organización, aplicando herramientas definidas por PHVA Sostenible, que permiten el levantamiento y análisis de la información para plasmarla en los procesos que contribuirán con la materialización de la estrategia a través del HACER de la organización. Se apoyan en teorías como el Ciclo PHVA para la administración de procesos la cual permite un desarrollo eficiente de los mismos, vigilando su desempeño y logro de los objetivos.

PHVA SOSTENIBLE, actualmente no cuenta con el área de gestión humana, lo cual puede influir de forma negativa en su gestión y conlleva a una ejecución no formal para el trato al personal de la empresa y el manejo del mismo, de igual forma al no contar con esta área, la empresa no ha poseído cambios radicales y no da importancia al potencial de las personas que en ella laboran y no se trabaja en aras del desarrollo de las competencias individuales y profesionales de los colaboradores.

Esta a su vez, se convierte actualmente en una debilidad para la empresa, al no contar con esta herramienta de gestión humana en su interior y para convertirse en una organización exitosa, se debe invertir en el capital humano ya que esta permite valorar las habilidades, cualidades, conocimientos y desempeño de los colaboradores.

Debido a la categoría que esta área del personal ocupa dentro de todas las organizaciones, es de suma importancia su implementación y es por ello que con esta propuesta se pretende brindar a PHVA SOSTENIBLE una herramienta para el desarrollo de personal calificado, apto, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales.

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- ¿Qué beneficios trae para la organización la creación del área de Gestión Humana?
- ¿Cómo se manejan actualmente los procesos de gestión humana en PHVA SOSTENIBLE?
- ¿Cuáles son los elementos requeridos para la construcción del área de Gestión Humana en la organización?
- ¿Qué subsistemas de Gestión Humana son los más requeridos por la organización??

4. OBJETIVOS:

4.1. OBJETIVO GENERAL:

- Crear el área de Gestión Humana para PHVA SOSTENIBLE, buscando la competitividad de la organización.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar el diagnóstico organizacional en Gestión Humana, como proceso analítico que permita conocer la situación real de la organización.
- Desarrollar un plan de acción con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico que permita tener control sobre los mismos y los procesos de mejora continua.
- Construir la estructura organizacional para la empresa PHV SOSTENIBLE, con la finalidad de establecer autoridad, jerarquía, cadenas de mando y departamentalización.
- Construir indicadores de Gestión Humana que permitan verificar o medir si la organización está cumpliendo con sus objetivos.
- Presentar las herramientas desarrolladas a través de la creación del área de Gestión Humana para PHVA SOSTENIBLE.

5. JUSTIFICACIÓN

Todas las áreas de las organizaciones juegan un rol muy importante para el logro de los objetivos, metas y planes de trabajo de las mismas, pero es gracias a la gestión humana de estas entidades que se puede lograr resultados adecuados y oportunos, y es ahí donde se genera la necesidad de desarrollar medidas que se direccionen plenamente al recurso humano, con la finalidad de motivarlo, acompañarlo, capacitarlo, atraerlo, gestionar y retener a los mismos.

Las organizaciones, tiene un fin último, unos deseos, metas, objetivos por alcanzar y para poder llegar a ellos y lograrlos se desarrollan un sinnúmero de cadenas que se deben ejecutar, y para poder llevar a cabo dicha ejecución se necesita de los colaboradores, es por esto la importancia de tomar el tema de una adecuada gestión del talento humano.

La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, en otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Robbins, S, 1999, p 27)

De acuerdo con lo anterior, cabe destacar la importancia que tiene el talento humano en las organizaciones y es por esto que deben de enfocarse en este elemento primordial que está compuesto por los colaboradores e invertir tiempo y recursos en los mismos, para contar con personal apto que ayude a generar ventajas competitivas y herramientas como la eficacia y eficiencia, fomento de culturas enfocadas al logro de los objetivos organizacionales, herramientas para enfrentar la competencia, mejoramiento de la cultura organizacional, lo cual a su vez genera satisfacción del personal y reduce significativamente la rotación de los mismos.

Este trabajo de investigación trae consigo elementos muy positivos para PHVA Sostenible, ya que al poder contar con el área de gestión humana, se podrá alinear los objetivos y metas de los empleados con los de la organización. Esta área podrá contemplar la dimensión

estratégica del negocio, la humana y la conductual, convirtiéndose en elementos competitivos para la organización.

6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1. MARCO TEÓRICO

El área de gestión humana se ha convertido en una herramienta de apoyo gerencial que repercute en las relaciones laborales; contar con esta respectiva área puede generar valor agregado para las organizaciones, ya que esta permite descentralizar las funciones y de esta misma manera delegar responsabilidades específicas a otras áreas, permitiendo así la consolidación de una cultura organizacional próspera.

La gestión del talento humano es un área muy sensible, a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura organizacional, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002, p.47)

La gestión del talento humano tiene como principales objetivos:

Ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.(Chiavenato,2002,p.58)

Como resultados de los cambios tecnológicos y la globalización, los procesos de gestión humana se han ido modificado rápidamente, dejando atrás la búsqueda de productividad y beneficios para las organizaciones, sin velar por el bienestar de los colaboradores internos; uno de los procesos que se ha modificado gradualmente, es el proceso de selección del personal, el cual es desarrollado en muchas organizaciones a través de las redes sociales, lo cual permite identificar y evaluar aspectos sociales que no pueden ser revelados en su totalidad a través de hojas de vidas, este proceso permite que se encuentren grupos de interés

a través de hashtags, fotos y otras herramientas de comunicación en líneas, facilitando al área de Gestión Humana conocer y entender mejor a las personas. La gamificación o el “aprendizaje divertido”, es otra tendencia de Gestión Humana que cobra gran importancia en la actualidad, esta se basa en un juego competitivo, la cual es útil durante el proceso de selección, al igual, se puede implementar en procesos de marketing o entrenamiento de los colaboradores, la gamificación permite establecer las motivaciones personales de cada individuo para participar en la actividad gamificada, como las recompensas, el reconocimiento o prestigio, los logros, la competencia y el compañerismo. Otro de los grandes retos de la Gestión Humana, se basan en la preparación de los colaboradores para el futuro, es decir, con la transformación digital muchos puestos de trabajo están susceptibles a desaparecer o modificarse drásticamente, esto es, identificar a los empleados que están dispuestos a adoptar diferentes aspectos del trabajo y prepararlo para el futuro. Por esto, es clave que a través de las tendencias de Gestión Humana se lean las necesidades del mercado, la mente de los clientes internos y dar respuestas rápidas y oportunas a las necesidades y desarrollo personal. (Londoño, 2017, párr.1-5)

La gestión humana involucra a su vez, procesos estratégicos que sirven de soporte a la dirección de las organizaciones como el management y la cultura organizacional, que a su vez involucra conceptos como la misión, visión y la estructura organizacional, esta última influye directamente en el desempeño de las organizaciones y es por ellos que Csaszar (2008) citado por García, Murillo y González (2011, p. 120), define la estructura organizacional como “la estructura de toma de decisiones dentro de un grupo de individuos”.

La estructura organizacional ha sido clasificada en una tipología, según la construcción de la misma, con ellos los teóricos Blau y Scott (1962) han definido la estructura formal que es la que se nutre de la formalidad y la informal se nutre de la rigidez, las cuales se encuentran íntimamente relacionadas.

Según Zapata, Murillo y Martínez (2009), existen cinco clases o tipo de estructuras organizativas tradicionales: Funcional, que se caracteriza por agrupar trabajos o actividad similar; territorial o geográfica agrupa actividades administrativas en un área específica; por productos, agrupada por un producto o grupo de productos; por clientes, agrupada para

responder a un grupo de clientes y mixta o matricial, que se basa en la departamentalización por función y producto o proyecto.

En general, la estructura organizacional permite que las organizaciones se estructuren de cierta forma que permita seguir la estrategia, que conozca para dónde se va y cómo se va a llegar, lo cual de igual forma aporta positivamente a la gestión del talento humano proporcionando herramientas estratégicas para poder conducir al personal a lograr el cometido de la empresa.

El diagnóstico organizacional, a su vez, es otra herramienta valiosa para gestión del talento humano ya que se puede definir como un proceso analítico que arroja como resultado conocer la situación real de las organizaciones, dando a conocer los problemas con la finalidad de corregirlos y las oportunidades con la finalidad de aprovecharlas.

De acuerdo con Prieto (2012), existen cinco pasos a seguir, para realizar un diagnóstico empresarial eficiente, los cuales son:

- Preparación: Donde se debe preparar antes de comenzar el diagnóstico a la empresa con el fin de facilitar el trabajo, la empresa debe tener a mano la información preliminar que servirá de base en la elaboración del diagnóstico como balances, estados de pérdidas y ganancias, informes de gestión, manual de funciones y procedimientos, catálogos de productos, libros de actas, entre otros y a los colaboradores de la misma, donde se debe preparar reuniones con las personas que directamente van a colaborar en el diagnóstico.
- Análisis: Se debe analizar cada una de las áreas de las organizaciones, ya que serán la base para realizar el diagnóstico y de esta manera se focalizan las fortalezas y debilidades de cada área y hacer frente a las amenazas y oportunidades.
- Definición de la situación o necesidad: Una vez realizado todos los pasos anteriores, se diseña una lista donde se define el problema y las principales incidencias en la organización y se buscan sus posibles causas y los efectos en las actividades de la empresa.

- Plan de acción: Consiste en la formulación de una serie de pautas o acciones, que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo. El plan de acción debe ser consecuente con los recursos disponibles, debe ser sencillo, claro, serio y contar con el apoyo de la alta gerencia de la organización.
- Redacción del informe del diagnóstico: Debe formularse por escrito y se recomienda que vaya acompañado de una presentación oral ejecutiva, debe comenzar con una descripción de los objetivos, la metodología aplicada y los resultados obtenidos y por áreas específicas donde se detallen sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la puesta en marcha del plan de acción.

Los indicadores de gestión son otro elemento fundamental para un desarrollo adecuado y oportuno para la gestión del talento humano, ya que estos proporcionan información clave sobre el rumbo de la empresa y su gestión, estos indicadores suministran información sobre el tiempo de capacitación y entrenamiento promedio, tiempo promedio en alcanzar las metas, índice de rotación del personal, niveles de ausentismo, tasa de retención del talento humano, entre otros. La capacidad de atraer y retener al personal de las organizaciones, se encuentra ligado en gran medida con la capacidad para establecer indicadores claves que permitan evaluar la gestión de los procesos de talento humano.

Según Gan y Gaspar (2007), La clave para una buena gestión de los indicadores, es asociarlos a los siguientes elementos: una sección de la empresa o departamento, un responsable o responsables, una frecuencia de medición y un plan de acción.

Al igual, estos autores, enfatizan en que no se deben incluir cientos de indicadores, puede tener, dependiendo de la organización y sus estrategias entre 10 y 20 indicadores. Lo importante de estos indicadores es el grado de relevancia y la información que suministran.

6.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Gestión Humana:** La gestión humana es el área responsable de la dimensión humana en las organizaciones, esto incluye contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados,

proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización, responsabilidades, apoyar la gestión de la compañía y representar a los empleados.(Bello,Briceño,Díaz,López & Ocanto,2011, 8párr.4)

- **Capacitación y entrenamiento:** Permite el desarrollo a través de la adquisición de nuevos conceptos, ideas y prácticas al colaborador, y que a su vez, ayuden al correcto desempeño de todas sus funciones dentro de la empresa. (García et al.,2011)
- **Estructura organizacional:** La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. (Enciclopedia Financiera,2009)
- **Diagnóstico organizacional:** El diagnóstico organizacional es el proceso analítico por medio del cual se identifica la situación real de la empresa o compañía, con el fin de detectar y solucionar los problemas o inconvenientes que se estén presentando en un momento determinado y establecer las tácticas y estrategias para optimizar los recursos técnicos y humanos, los procesos de producción a nivel interno y externo de la organización. (García et al.,2011)
- **Plan de acción:** Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quienes serían los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. (Pérez y Marino,2009.párr.3)

6.3. MARCO ESPACIAL.

La propuesta para la creación del área de gestión humana se realizará en la empresa PHVA SOSTENIBLE, la cual se encuentra ubicada y opera en la ciudad de Medellín Antioquia.

6.4. MARCO TEMPORAL.

Esta propuesta para la creación del área de gestión humana en la empresa PHVA SOSTENIBLE, comprenderá el periodo de Agosto de 2017 a Mayo de 2018.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

7.1. TIPO DE ESTUDIO:

Estudio descriptivo: Se espera observar y describir tal y como se presentan las variables en su estudio natural:

- En el cual se Implemente la estructura organizacional, con la finalidad de establecer subordinación en la organización donde se velen por objetivos en común entre empleados-organización.
- Se elabora una información detallada sobre el estado actual de la empresa PHVA SOSTENIBLE en los procesos correspondientes a Gestión humana, por medio del diagnóstico organizacional.
- Se realizarán los planes de acción que velen por la calidad de los procesos organizacionales para PHVA SOSTENIBLE.
- Después de todo lo anterior, se estipula implementar los indicadores de gestión, con la finalidad de analizar el progreso de la organización y velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Se establece transferir los conocimientos a los empleados de las herramientas desarrolladas por parte de la creación del área de Gestión Humana.

7.2. FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

Para lograr los objetivos organizacionales, las herramientas empleadas para la consecución de las fuentes secundarias son:

- Diálogos con expertos
- Cuestionarios
- Revisión de registros

8. HIPÓTESIS

Hi: “La falta del área de gestión humana provoca efectos negativos en la gestión de PHVA SOSTENIBLE, ya que esta contempla las dimensiones estratégicas, humanas y conductuales”.

Hi: “A través de los procesos correspondientes a gestión humana se pueden alinear los objetivos y metas de los empleados con los de la organización”.

Hi: “La falta del área de gestión humana genera insatisfacción en los empleados”

9. CRONOGRAMA.

Tabla 1.Cronograma de trabajo.

ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
1.Captura de la información actual de PHVA SOSTENIBLE																																				
2. Elaboración de la estructura de mando para PHVA SOSTENIBLE																																				
3.Realizar el diagnóstico organizacional para PHVA SOSTENIBLE																																				

10. RECURSOS

Tabla 2. Recursos para el proyecto.

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS ECONÓMICOS O FINANCIEROS
<p>El proyecto será desarrollado por Viviana Andrea Areiza Velásquez, estudiante en curso de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Católica Luis Amigó, la estudiante contará con la asesoría de James Alberto Marulanda Patiño.</p> <p>Por un rubro de :\$1'550.000</p>	<p>Para lograr el desarrollo adecuado del proyecto se necesitarán materiales cómo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de papelería. • Equipo de oficina. • Internet. • Teléfono. • Bases de datos. <p>Por un rubro de:\$450.000</p>	<p>Los costos del proyecto serán asumidos por la empresa PHVA SOSTENIBLE y algunas funciones corren por parte de la estudiante, como fotocopias, elementos de papelería y algunos viáticos.</p> <p>Por un rubro de:\$320.000</p>

Fuente: Elaboración Propia

11. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE PHVA SOSTENIBLE.

11.1. METODOLOGÍA UTILIZADA:

Para llevar a cabo las encuestas diseñadas para PHVA SOSTENIBLE se realizó una reunión con el equipo interdisciplinario de la empresa, el cual está formado por: Gerente general, como máxima jerarquía, el área de finanzas, la cual se encuentra encargado el director de finanzas, de igual forma, se cuenta con los líderes de soluciones Pymes donde se encuentra

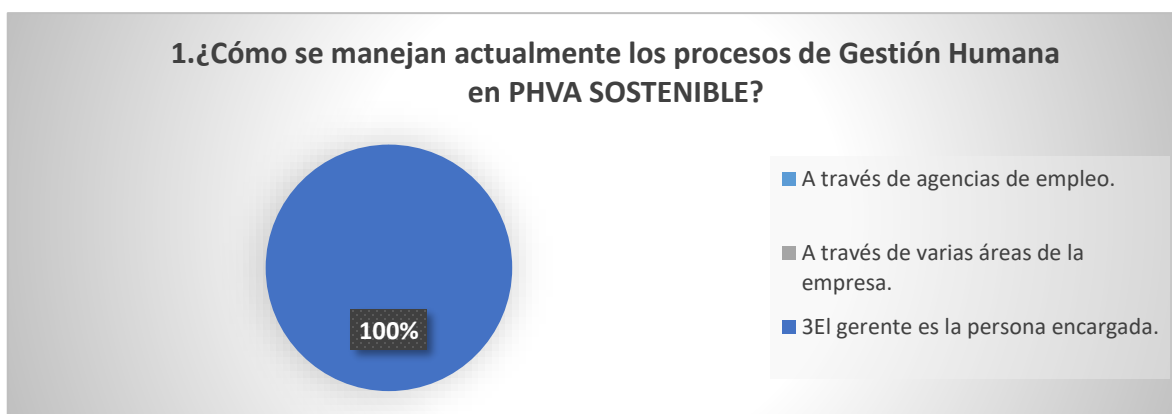
conformado por dos Ingenieros de productividad y calidad, estas personas diligenciaron las encuestas de manera individual y expresaron de manera colectiva el porqué de algunas posiciones ante el tema de la falta del área de gestión humana en la organización.

La encuesta diseñada para PHVA SOSTENIBLE comprende un número de 19 preguntas de selección múltiple, los cuales fueron desarrollados por todos los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos.

11.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS:

En el siguiente apartado se presentará los resultados correspondientes a cada pregunta contenidas en las encuestas, seguidas de un análisis en términos de porcentaje.

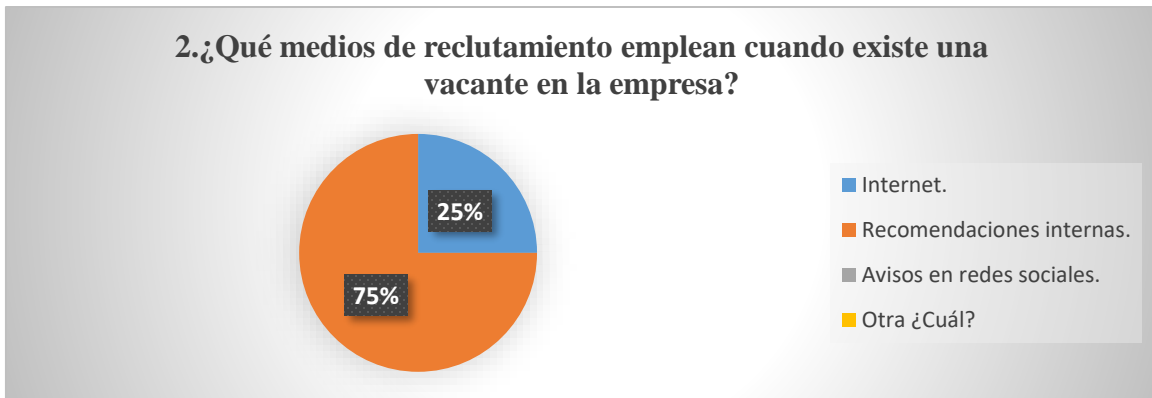
Gráfico 1. Respuesta pregunta Nro.1



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados expresa que los procesos que corresponden a la gestión humana los desarrolla en su totalidad el gerente de la empresa.

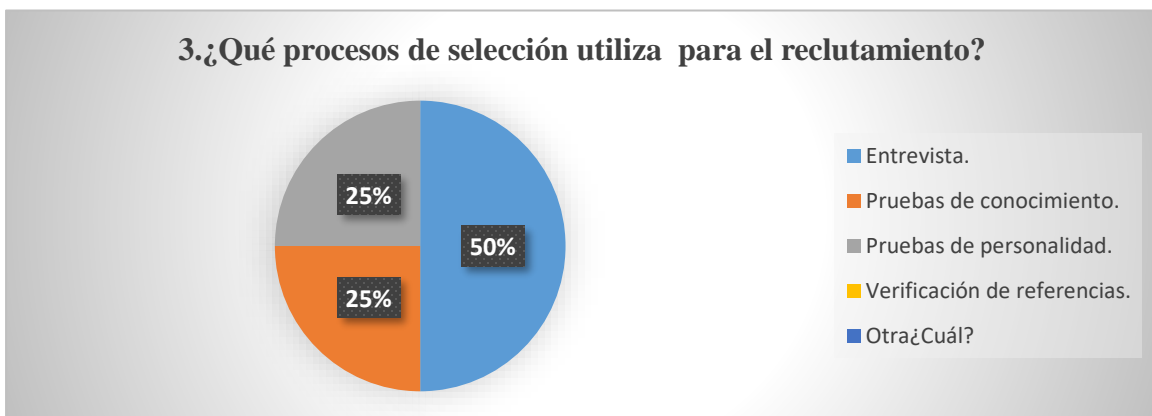
Gráfico 2. Respuesta pregunta Nro.2



Fuente: Elaboración propia.

El 74% de los encuestados afirman que el medio de reclutamiento que se emplea cuando existen vacantes en la empresa es por medio de recomendaciones internas y el 26% de los encuestados afirma que el medio que se utiliza es a través de internet.

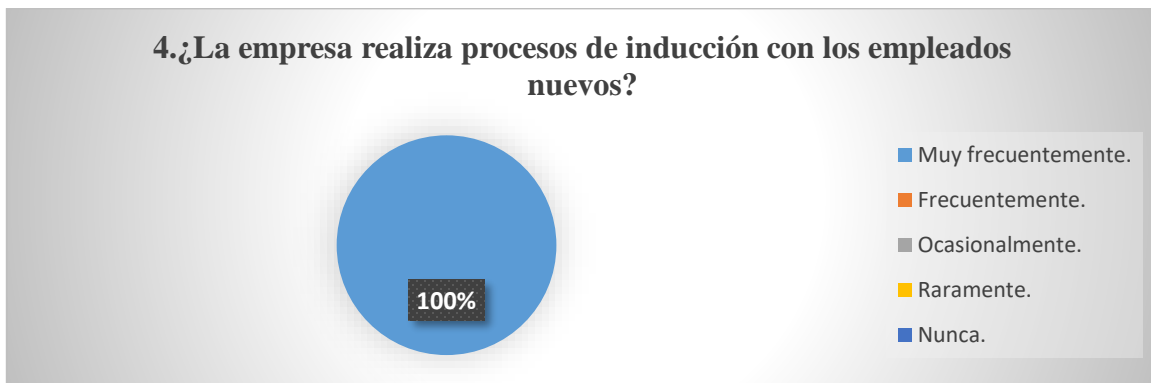
Gráfico 3. Respuesta pregunta Nro.3



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados afirman que el proceso de selección que usa la empresa para el reclutamiento es la entrevista, el 25% de los encuestados afirman que es las pruebas de conocimiento y el otro 25% de encuestados afirman que son las pruebas de personalidad.

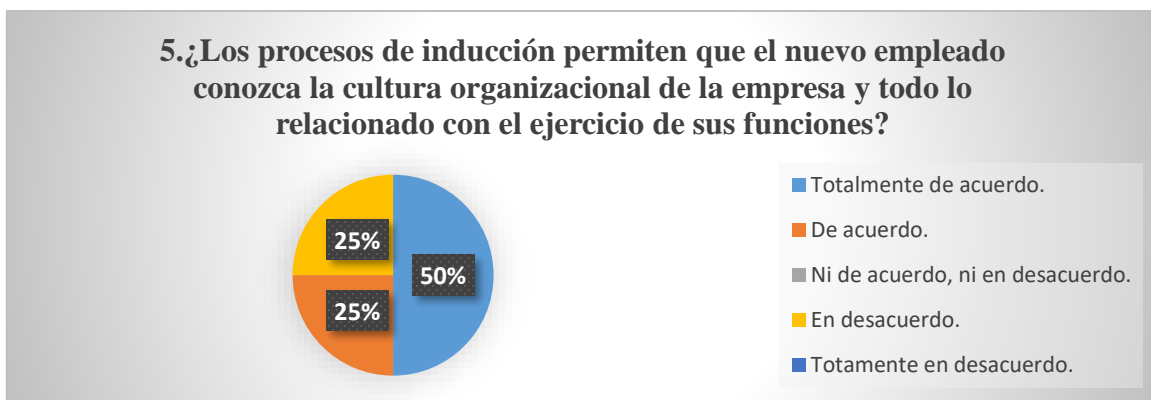
Gráfico 4. Respuesta pregunta Nro.4



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados afirma que la empresa realiza proceso de inducción con todos los empleados nuevos.

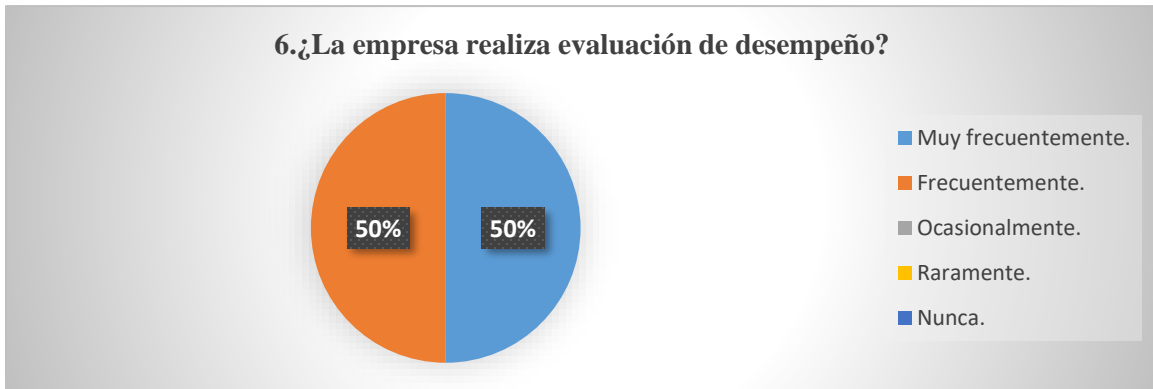
Gráfico 5. Respuesta pregunta Nro.5



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados manifiesta sentirse totalmente de acuerdo con que la inducción brindada por la empresa les permite a los empleados conocer la cultura organizacional y todo lo relacionado con las funciones propias de cada empleado, el 25% de los encuestados manifiesta sentirse de acuerdo con esta postulación y el 25% restante afirma sentirse en desacuerdo con la posición de la inducción a los nuevos empleados y que esta no aporta al conocimiento de la cultura organizacional, ni al conocimiento de sus funciones.

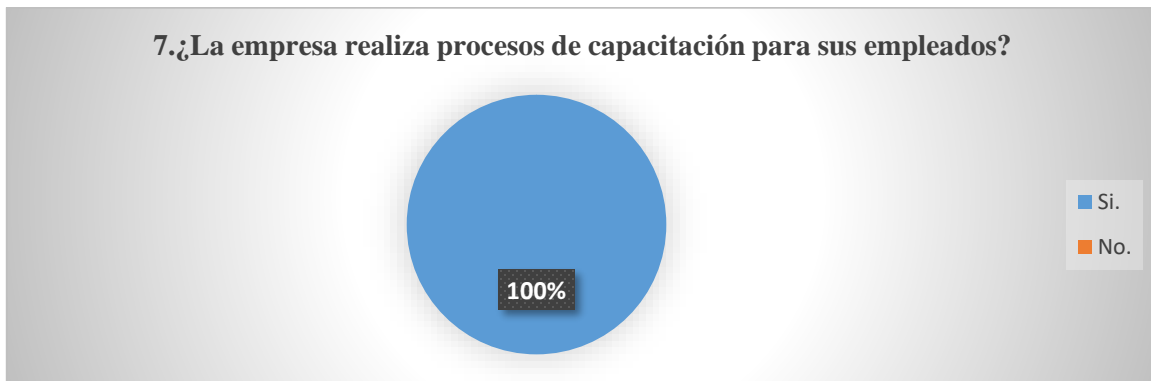
Gráfico 6. Respuesta Pregunta Nro. 6



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados afirman que la empresa realiza evaluación de desempeño muy frecuentemente y el otro 50% de encuestados restantes afirman que estas se realizan de manera frecuente.

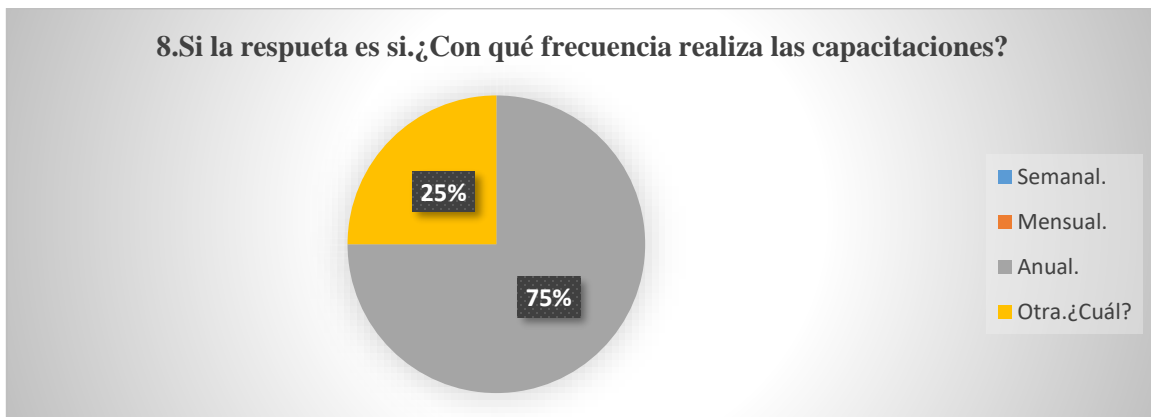
Gráfico 7. Respuesta pregunta Nro.7



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados afirman que la empresa se realiza procesos de capacitación a los empleados.

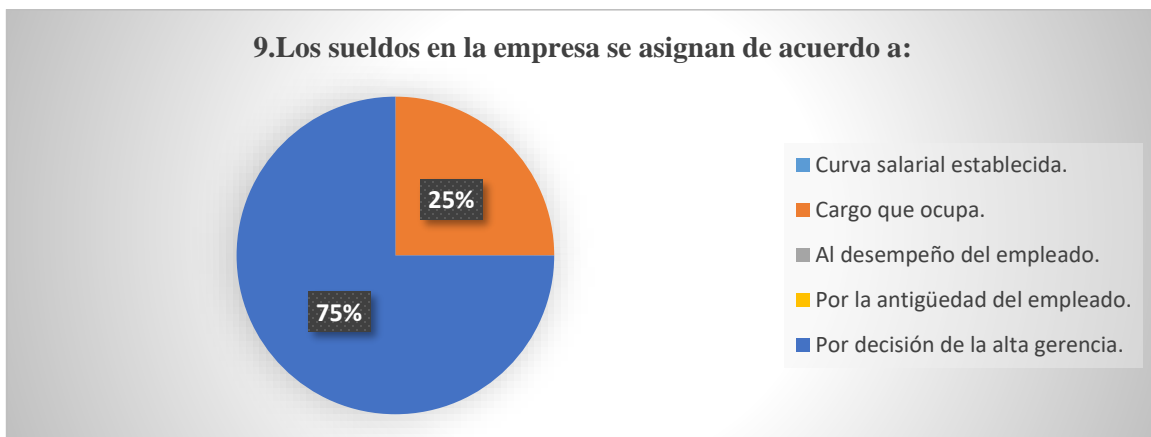
Gráfico 8. Respuesta pregunta Nro.8



Fuente: Elaboración propia.

El 75% de los encuestados afirman que la empresa realiza capacitaciones de manera anual y el 25% de los encuestados afirman que la empresa realiza esta capacitación con una frecuencia mensual.

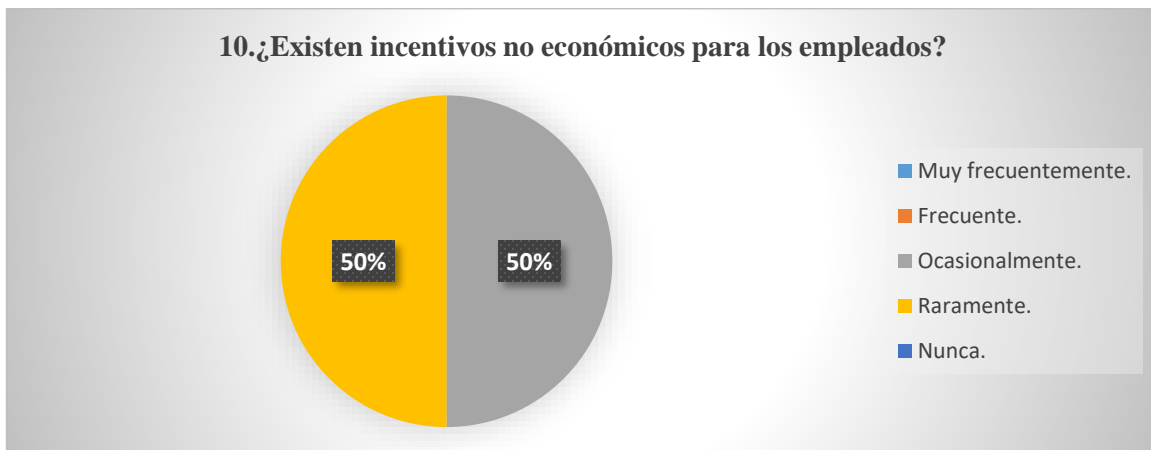
Gráfico 9. Respuesta pregunta Nro.9



Fuente: Elaboración propia.

El 75% de los encuestados afirman que los sueldos los asignan por decisión de la alta gerencia y el 25% restante de los encuestados, afirman que los sueldos son establecidos por el cargo que ocupa cada empleado.

Gráfico 10. Respuesta pregunta Nro.10



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados afirman que la empresa genera incentivos no económicos ocasionalmente y el otro 50% restante de los empleados afirman que esta actividad se da raramente dentro de la empresa.

Gráfico 11. Respuesta pregunta Nro.11



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados afirman que la empresa emplea el contrato a término indefinido.

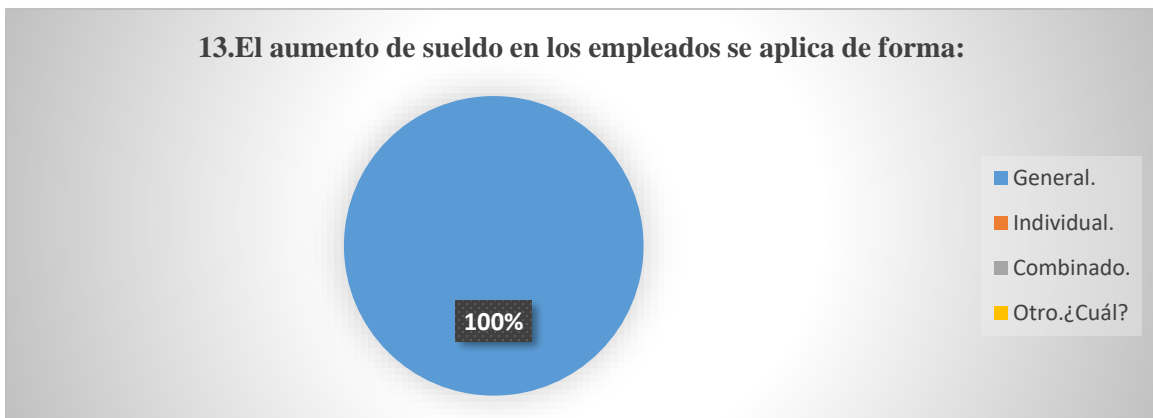
Gráfico 12. Respuesta pregunta Nro.12



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados afirmaron que perciben un aumento salarial de manera anual.

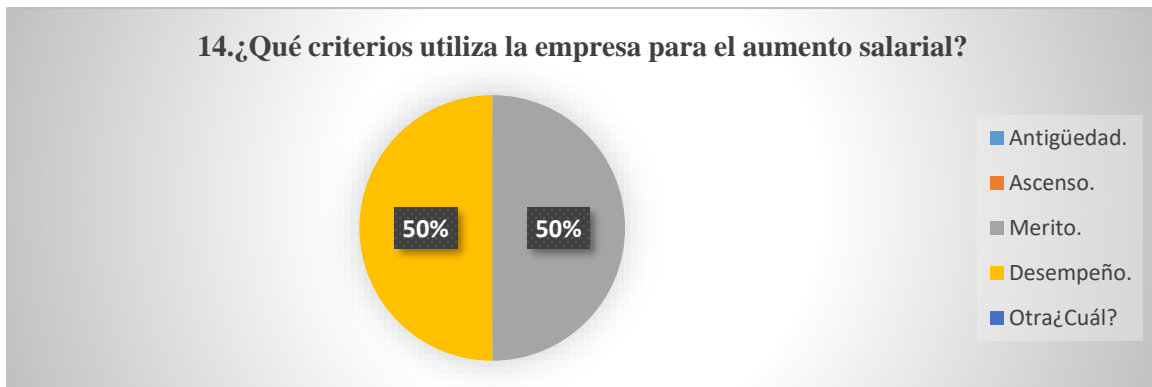
Gráfico 13. Respuesta pregunta Nro.13



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados afirman que el aumento salarial se aplica de manera general dentro de la empresa.

Gráfico 14. Respuesta pregunta Nro.14



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados afirman que el aumento salarial se establece de acuerdo al desempeño de estos y el 50% restante de los encuestados afirman que es a través de mérito.

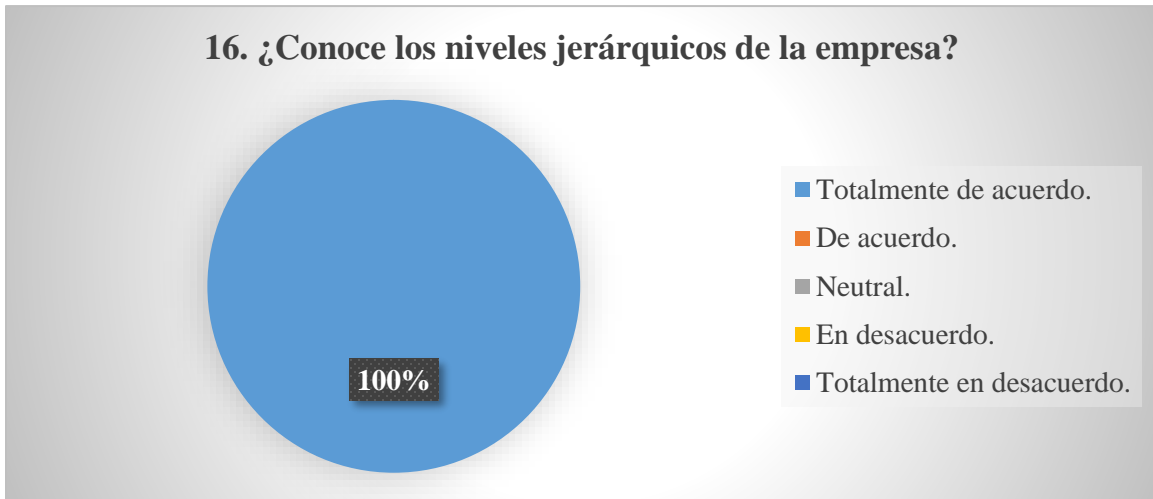
Gráfico 15. Respuesta pregunta Nro.15



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta anterior, el 75% de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo con el conocimiento de la estructura organizacional de la empresa y el 25% restante afirman que se encuentran en una posición neutral frente a la esta misma, es decir, que no poseen mucho conocimiento sobre la estructura.

Gráfico 16.Respuesta pregunta Nro.16



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados manifiestan conocer los niveles jerárquicos de la organización.

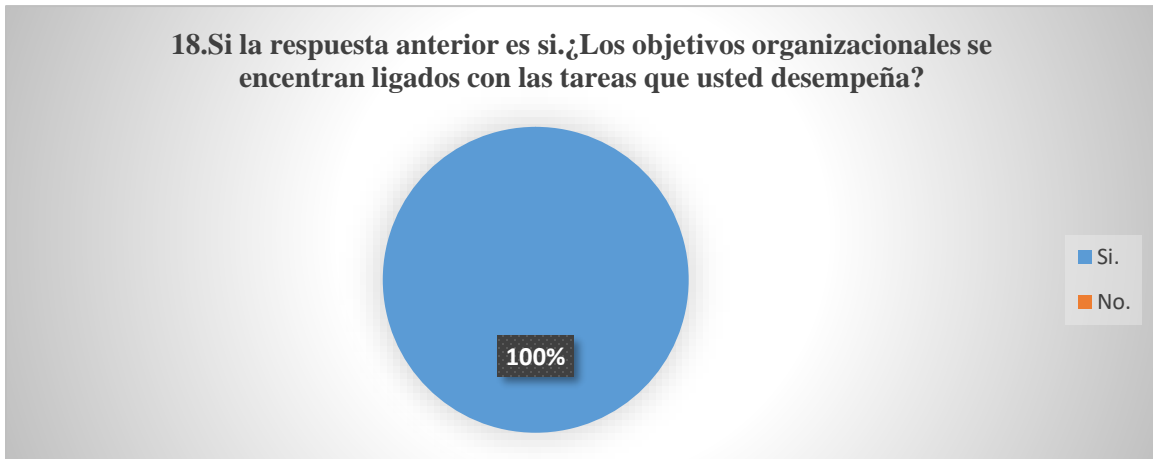
Gráfico 17.Respuesta pregunta Nro.17



Fuente: Elaboración propia.

El 75% de los encuestados manifiestan conocer los objetivos organizacionales de la empresa, mientras que el 25% de los encuestados manifiesta no tener conocimiento de estos.

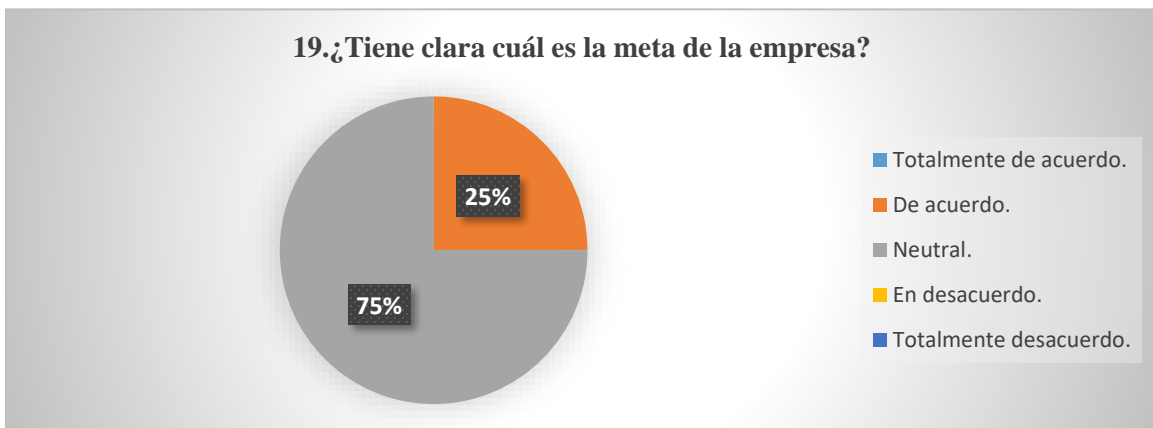
Gráfico 18.Respuesta pregunta Nro.18



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la pregunta anterior, el 100% de los encuestados expresan que los objetivos organizacionales están totalmente alineados con las funciones que cada empleado desempeña.

Gráfico 19.Respuesta pregunta Nro.19



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta anterior, se observa que el 75% de los encuestados manifiestan estar en una posición neutral sobre el conocimiento de la meta de la organización y el 25% restante manifiesta estar de acuerdo con el conocimiento de la meta organizacional.

12. ALCANCE DEL PRIMER OBJETIVO.

12.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS.

- Actualmente los procesos que son propios al área de gestión humana son desarrollados en su totalidad por el gerente general de la empresa, lo que genera una percepción por parte de los empleados que se hace más tediosa con el desempeño de las labores que le son propias al gerente.
- La empresa utiliza como medio de captación o reclutamiento cuando existe una vacante disponible en esta con un 75% las recomendaciones internas de los colaboradores, ya que estos manifiestan que al moverse en el mercado laboral, conocen personas que son aptas para desarrollar las tareas que son propias de los puestos que dispone la empresa, por su parte el 25% señala que se hacen a través de internet, este porcentaje encuestado manifiesta que estas vacantes son publicadas a través de la página de la empresa.
- El 50% de los encuestados manifiestan que el proceso de selección que emplearon con ellos al momento del ingreso a la empresa fue a través de la entrevista, que se realiza de manera formal y realizada por un profesional, el 25% de los encuestados expresaron presentar las pruebas de conocimiento la cual fue desarrollada a través de un cuestionario de selección múltiple y ejercicios prácticos y el 25% restante manifestó presentar el proceso de selección a través de pruebas de personalidad, las cuales fueron desarrolladas por una psicóloga contratada por la empresa.
- El 100% de los encuestados manifestaron recibir procesos de inducción al momento del ingreso a la empresa.
- El 50% de los encuestados se encontraron totalmente en acuerdo al afirmar que la inducción brindada por la empresa al momento del ingreso a esta da a conocer la cultura organizacional y las funciones a desarrollar por cada uno; el 25% se manifestó de acuerdo con este proceso , en cambio, el otro 25% restante manifestó estar en desacuerdo, ya que expresaba que no encontró coherencia con la cultura organizacional y que solo se dieron a conocer alguna de las funciones a desempeñar dentro de la organización.

- La empresa desarrolla evaluación de desempeño a sus colaboradores de manera frecuente, estos colaboradores expresan que es un punto totalmente fundamental para el adecuado funcionamiento de la organización al igual que la satisfacción de los clientes internos y externos.
- El 100% de los empleados manifestaron que la empresa les brinda capacitación, de los cuales el 75% de los encuestados afirman que esta se les ofrece de manera anual y el 25% de los encuestados de manera semestral, y que esta diferencia radica en el perfil profesional de los colaboradores, por ejemplo, para el ingeniero en productividad y calidad que es el encargado de las auditorias se le brinda la capacitación de manera semestral.
- El 75% de los encuestados manifiesta que los salarios son establecidos directamente por la alta gerencia y el 25% considera que es dependiendo de los cargos que ocupa y las funciones que desempeñan.
- Los empleados manifiestan que la empresa ocasionalmente con un 50% y raramente con el otro 50% restante, ofrece incentivos no económicos, los cuales consideran que sería positivo implementarlos ya que expresan que les genera motivación.
- El 100% de los empleados afirman que en la empresa se celebran contratos a término indefinido y dicen sentirse cómodos con este tipo de contrato.
- La percepción del aumento salarial está en un 100% de los empleados de manera anual, y consideran que sería un factor importante de analizar y reestablecer las políticas de asignación, que no se establezca de manera general, sino como factor motivante y apremiante por las funciones desempeñadas y los cumplimientos de metas.
- De acuerdo con la estructura organizacional de la empresa el 75% de los empleados dicen estar totalmente de acuerdo con el conocimiento de esta y cómo está conformada y el 25% dice estar en una posición neutral, donde expresan que esta se encuentra al alcance de todos para su análisis, pero no muestran interés por conocerla.

- El 75% de los empleados afirman conocer los objetivos organizacionales y expresan estar de acuerdo con la formulación de estos y encuentran alineación con las tareas que cada uno desempeña; el 25% restante dicen no tener conocimiento sobre estos.
- Un porcentaje alto como es el 75% de los empleados dice no conocer la meta de la empresa con gran claridad y por esto se encuentran en una posición neutral ante este apartado y solo el 25% de los empleados conoce y tiene clara la meta organizacional.

13. ALCANCE DEL SEGUNDO OBJETIVO.

13.1. PLAN DE ACCIÓN.

Tabla 3. Plan de acción.

Nro.	TAREA/ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPAN	FECHA DE INICIO Y FECHA FINAL
1	Realizar el diagnóstico organizacional, a través de encuestas a los cargos administrativos y operativos de la empresa.	Gerencia General.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General.• Áreas administrativas y operativas de la empresa.	20 de febrero 2018 a 11 de marzo de 2018.
2	Diseñar la estructura organizacional de la empresa, basados en el diagnóstico organizacional para realizar mejoras en la estructura existente.	Gerencia General.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General.• Áreas administrativas de la empresa.	08 de marzo de 2018 a 11 de marzo de 2018.
3	Diseñar la política salarial de la empresa y modificar la tabla salarial para el segundo semestre de 2018.	Director de finanzas.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General.• Director de finanzas.	10 de marzo de 2018 a 15 de abril de 2018.
4	Realizar el análisis y descripción de cargos de la empresa.	Área de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General.• Director de Gestión Humana.• Cargos administrativos y	15 de marzo de 2018 a 28 de abril de 2018.

			operativos de la empresa.	
5	Diseñar el proceso de selección para la empresa, teniendo en cuenta los resultados arrojados en el diagnóstico organizacional, estableciendo los procesos más adecuados para la empresa.	Área de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Director de Gestión Humana 	25 de abril de 2018 a 28 de mayo de 2018.
6	Construir indicadores de gestión humana, que ayuden a conocer la contribución del área a la empresa, y que aporten datos que ayuden con la mejora de los procesos.	Área de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Director de Gestión Humana. • Director de finanzas. 	20 de abril de 2018 a 30 de abril de 2018.
7	Diseñar la evaluación de desempeño, con la finalidad de evaluar adecuadamente y verificar los logros de los empleados y realizar procesos de retroalimentación.	Área de Gestión Humana.	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Gestión Humana. • Áreas administrativas de la empresa. 	29 de abril de 2018 a 30 de mayo de 2018.

Fuente: Elaboración propia.

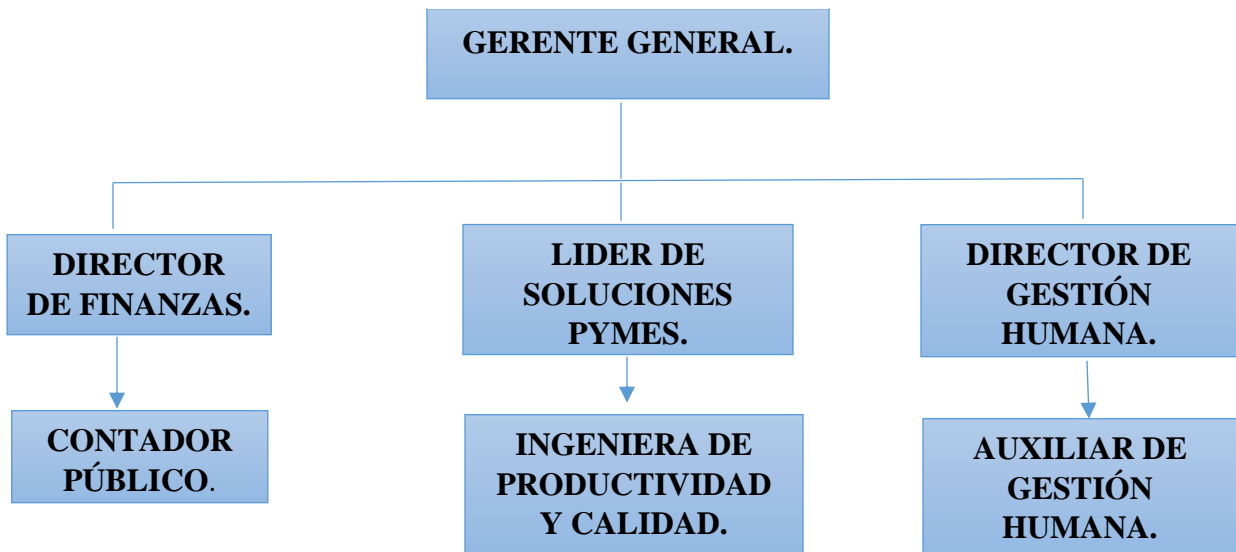
14. ALCANDE DEL TERCER OBJETIVO:

14.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PHVA SOSTENIBLE.

A través de esta estructura se da a conocer los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa, y a su vez los niveles de mando que en ella se dan.

Entre ello se encuentra como primera instancia la Gerencia General, desplegándose los distintos niveles administrativos como: director de finanzas, líder de soluciones PYMES y director de gestión humana.

Ilustración 1. Estructura organizacional.



15. ALCANCE DEL CUARTO OBJETIVO:

15.1. INDICADORES DE GESTIÓN HUMANA.

Los indicadores como unidades de medición, buscan establecer en la empresa, el cálculo de la evolución en los procesos de gestión, es decir, evalúan hasta qué punto se están logrando los objetivos estratégicos de la organización. A su vez ayudan a evaluar los procesos organizacionales comparados con las metas organizacionales y responsabilidades con los grupos de interés, también arroja resultados sobre el desempeño de las diferentes áreas de la empresa para prevenir y detectar las desviaciones que se presenten para la consecución de los objetivos organizacionales, que en este caso se realizan para el área de Gestión Humana.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA HUMANA.

Tabla 4. Indicadores de Gestión Humana.

NOMBRE DEL INDICADOR.	OBJETIVO DEL INDICADOR.	UNIDAD DE MEDIDA.	FÓRMULA PARA SU CÁLCULO.	FUENTES DE DATOS.	META.	RESPONSABLE DE GENERAR EL INDICADOR.
Tasa de cobertura de capacitación.	Dar a conocer el porcentaje de empleados que cubre la capacitación.	%	(# de empleados capacitados /# De empleados totales) *100	Gerencia General y área de Gestión Humana.	95% de empleados capacitados.	Área de Gestión Humana.
Inversión en capacitación por empleado.	Identificar los costos totales que acarrea la capacitación por empleado.	#	(Monto total invertido en capacitaciones / # total de empleados).	Área de Gestión Humana.	Invertir 50% del presupuesto en capacitaciones.	Área de Gestión Humana.
Índice de rotación del personal.	Calcular el grado de permanencia de los empleados en la empresa.	%	(Cantidad de renuncias/ cantidad promedio de empleados permanentes)* 100	Área de Gestión Humana.	Tasa de rotación inferior al 5%.	Área de Gestión Humana.
Costos que produce el área de Gestión Humana.	Conocer los costos totales en los cuales incurre el área	#	(Costos operativos totales anuales del área/ Costos	Director de finanzas y director de	No superar el 50% de los costos	Área de finanzas.

	de Gestión Humana.		operativos). totales anuales de la empresa	Gestión Humana.	operativos de la empresa.	
Ausentismo laboral.	Medir las ausencias de los empleados al lugar del trabajo.	%	(Horas perdidas/# total de horas laborales de la planilla) * 100	Área de Gestión Humana.	Tasa de ausentismo inferior al 5%	Área de Gestión Humana.
Tasa de retención del talento.	Retener el talento humano clave en la organización.	%	(Colaboradores claves que permanecieron en la empresa durante el año / total de colaboradores claves)	Área de Gestión Humana.	Tasa de retención superior al 90%	Área de Gestión Humana.

Fuente: Elaboración propia.

16. ALCANCE DEL QUINTO OBJETIVO.

En este apartado se diseña una de las herramientas desarrolladas por el área de Gestión Humana, ya que las demás herramientas que hacen parte del quinto objetivo se presentan a manera de anexos por ser procesos que competen al área mencionada.

16.1. POLITICA SALARIAL:

1. Los niveles salariales, serán fijados de acuerdo al estudio del candidato, y su adaptación a los requerimientos de los cargos estipulados por la empresa, la cual cuenta con salarios ya establecidos para los mismos, acordados por la gerencia general de la empresa con la junta directiva de la misma, como resultado del mapeo de los salarios en el mercado laboral.
2. Los pagos se harán quincenalmente, donde este monto salarial deberá ser consignado en la cuenta bancaria de ahorros o corriente de los empleados.
3. Los empleados bajo la modalidad del contrato de trabajo a término indefinido, podrán solicitar un anticipo a la respectiva área de gestión humana, la cual se podrá llevar a cabo, siempre y cuando no sea el monto salarial asignado, máximo se podrá adelantar el 50% sobre el salario establecido; dicho anticipo será descontado a la hora de realizar el respectivo pago quincenal.
4. Los empleados solicitantes de anticipo, para que este se pueda efectuar de manera positiva, deberán de solicitar y diligenciar el formato respectivo para dicho anticipo.
5. Del sueldo mensual de los empleados pueden ser descontados los siguientes rubros:
 - Deudas que el empleado tenga con la empresa, con previa autorización del gerente general y el empleado.
 - Los descuentos legales para los contratos de vinculación laboral para salud y pensión, si se diere el caso.

6. Los empleados que realicen asesorías y acompañamientos a empresas en nombre de PHVA SOSTENIBLE fuera de su sitio habitual de trabajo, o deban de movilizarse hacia otras ciudades, la empresa corre con los gastos adicionales de: alojamiento, alimentación y movilización, sea la modalidad terrestre, acuática o aérea.
 - El pago de los viáticos se hará de acuerdo a la TABLA DE VIÁTICOS vigente para el tiempo en que se diere el evento.
7. El pago de horas extras, se llevará acabo, siempre y cuando haya sido concertada de manera oportuna por ambas partes (gerente y empleado).
8. El aumento salarial se llevará a cabo de manera anual, para todos los empleados de la empresa.
9. El empleado que muestre un adecuado desempeño en la organización y que sea concertado de igual forma por todos los niveles jerárquicos de la empresa, se le asignará un bono equivalente al 20% del salario estipulado para el cargo que desempeñe, el cual podrá ser redimido en almacenes de cadena que cuentan con convenio directo con la empresa, almacenes de ropa con este mismo convenio, o el empleado podrá solicitarlo en efectivo al área a cargo de este; será asignado como factor motivacional y apremiante para el mismo.
 - Se excluye de este beneficio a la gerencia general de la empresa.

16.2. TABLA SALARIAL PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018.

Tabla 5. Tabla salarial.

Profesión	Cargo	MONTO SALARIAL
Contador Público	(Director de finanzas)	\$2.850.000
Administrador de Empresas	(Gerente General)	\$3.890.000
Ingenieros de Productividad y Calidad	(Líderes de soluciones PYMES)	\$2.380.000
Profesional en Gestión Humana	(Director de Gestión Humana)	\$2.860.000
Auxiliar en Gestión Humana	(área de Gestión Humana)	\$890.000

Fuente: Elaboración propia.

17. CONCLUSIONES.

- El área de Gestión Humana, en todas las empresas, sin importar sus funciones, es indispensable, ya que sin esta se presentan una serie de embotellamientos, como se venían presentando en la empresa PHVA SOSTENIBLE, como la ineficiencia en los procesos de selección, inducción y capacitación.
- A través de la creación del área de Gestión Humana, se alivianan ciertas actividades para otras áreas, como en este caso, la Gerencia General, donde recaían las funciones que le son propias a esta área, más las actividades y procesos que son del área de Gestión Humana, presentándose una serie de acumulación excesiva de trabajo, dando como resultado procesos poco eficientes.
- Contar con políticas salariales en las empresas es indispensable ya que a través de ella se establecen la estructura que establece el pago y los beneficios que recibirá cada empleado de acuerdo a las funciones que desempeñe dentro de la empresa.
- Contar con procesos de selección establecidos y análisis y diseños de cargos, se considera como una ventaja, ya que ayuda a reclutar el personal más competitivo y preparado para desarrollar las funciones que pertenecen a las procesos de a empresa y ayuda a estar más cerca de cumplir los objetivos personales y organizacionales.
- La evaluación del desempeño, es una herramienta que ayuda a comprobar y verificar el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las tareas de los empleados, con la finalidad de saber si se están llevando a cabo de manera oportuna y efectiva.
- Con la implementación gradual de los procesos de Gestión Humana en la empresa, se han ido notando mejorías en la organización de las actividades

del personal y se ha ido trabajando arduamente en la motivación del mismo, lo que da como resultado un aumento en la eficiencia del personal de la empresa.

18. RECOMENDACIONES.

- Reestructurar los elementos propios a los incentivos no salariales y aumento del salario, como factor motivante y apremiante a los colaboradores.
- Se recomienda finalizar y precisar el proceso de selección, inducción y capacitación, análisis y descripción de cargos, diseñando los formatos apropiados para cada actividad, con la finalidad de evaluar adecuadamente a los candidatos que se presenten a las vacantes, al igual diseñar todo el proceso de capacitación para todos los empleados de la empresa.
- De igual manera, se recomienda finalizar y precisar la evaluación del desempeño, ya que en este proyecto por motivos de tiempo, tanto el proceso de selección como la evaluación del desempeño se pudieron tomar de manera general, se debe concertar las reuniones con la Gerencia General y la dependencia de cada área con la finalidad de ahondar en estos procesos y llevarlos a feliz término.
- Trabajar conjuntamente con todas las áreas de la empresa para poder generar una sinergia y comunicación efectiva.
- Tomar en cuenta la contribución financiera que aporta el área de Gestión Humana a la empresa, es decir, ser tomada esta área en los análisis financieros y demás actividades que le competen al área financiera.

BIBLIOGRAFIA

- Bello, A., Briceño, Y., Díaz, I., López, M & Ocanto, F. Talento Humano. [Entrada de blog]
Recuperado de: <http://talentohumano-grupo1.blogspot.com.co/2011/01/definicion-de-gestion-humana.html>
- Blau, P. & Scott, W. (1962). Comportamiento y desarrollo organizacional. San Francisco: Chandler Publishing.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Recuperado de:
<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Enciclopedia Financiera. (2013). Estructura Organizacional. Recuperado de:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Gan, F. & Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Recuperado de:
<https://www.digitaliapublishing.com/visor/1054>
- García, M., Murillo, G. & González, C. (2011). Los macro-procesos. Recuperado de:
<https://www.digitaliapublishing.com/visor/29654>
- Londoño, P. Tendencias del talento humano para el 2018. [Entrada a blog]. Recuperado de:
<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/tendencias-de-talento-para-el-2018-por-pablo-londono/252747>
- Pérez, J. & Merino, M. (2009). Definición de: Definición de plan de acción. Recuperado de: <https://definicion.de/plan-de-accion>

-Prieto, E. (2012). Gestión estratégica organizacional. Recuperado de:

<https://www.digitalipublishing.com/visor/29961>

-Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice-Hall

-Zapata, A., Murillo, G. & Martínez, J. (2009). Teorías contemporáneas de la organización y el management. Recuperado de <https://www.digitalipublishing.com/visor/30061>

ANEXOS.

Anexo A. Proceso de selección.

16.3. PROCESO DE SELECCIÓN.

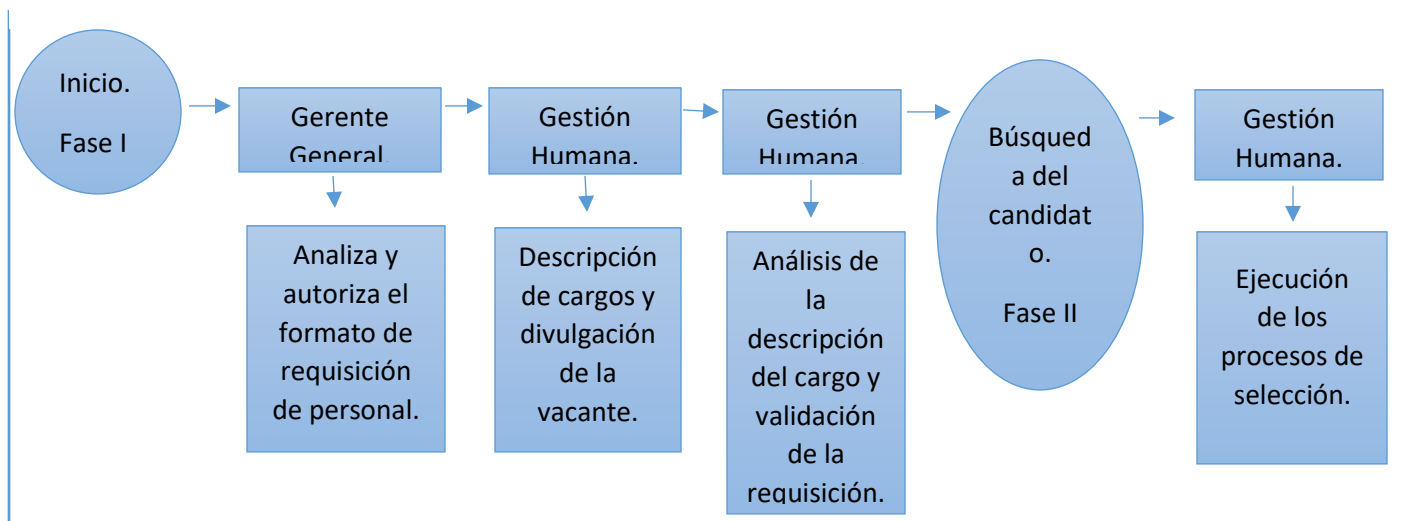
El proceso de selección que se desglosa a continuación, ha sido creado dependiendo de las necesidades que presenta la organización y siguiendo los esquemas de la misma; diseñado con la finalidad de que sea un proceso corto y conciso, porque la necesidad de contar con nuevos talentos se presenta rápidamente en las empresas.

16.3.1. PLANEACIÓN DEL PERSONAL:

Para que se lleva a feliz término esta fase, se requiere de la intervención del Gerente General y el Director de gestión humana; en esta fase se analiza la requisición del personal, se involucra la descripción del cargo, para que se pueda llevar a cabo el proceso de selección.

El proceso de planeación del personal comienza con una vacante existente en cualquiera de las áreas con las que cuenta la empresa, para los cargos de los niveles jerárquicos 2 (Director de finanzas, Líder de soluciones PYMES, Director de Gestión Humana) identifican la necesidad de ingresar más empleados, donde se debe diligenciar el formato de requisición del personal, donde se debe hacer llegar a la Gerencia General, con la finalidad de analizar el formato y dar la autorización previa al mismo, después de ser autorizado, se remite al área de Gestión Humana, quien se encargará de la divulgación de la vacante a través de la página de la empresa, la cual debe estar basada en la descripción de cargos.

Ilustración 2. Planeación del personal.



Fuente: Elaboración propia.

16.3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS:

De acuerdo a las necesidades que se identificaron inmersas en los diferentes puestos, ya que no se contaba anteriormente con una descripción de cargos detallados, se llevó a cabo con la participación de la Gerencia General que corresponde al nivel jerárquico 1 y con los niveles 2 de la estructura organizacional como el director de finanzas, líder de soluciones PYMES y con la presencia del área de Gestión Humana, que es fundamental para el desarrollo de este apartado.

GERENTE GENERAL.

TITULO DEL CARGO: Gerente General.

CÓDIGO: 0067

NIVEL: 1

1. OBJETIVO GENERAL:

Planear, proponer, dirigir, coordinar y controlar las funciones administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa.

2. FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- Realizar la administración general de las actividades de la empresa ofreciendo crecimiento organizacional, financiero y técnico.
- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos y políticas internas y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Participar en las reuniones con la junta directiva de la empresa, con el fin de analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.
- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Controlar y supervisar los reportes financieros de la empresa que emite el director financiero.
- Controlar la rentabilidad de la empresa.
- Controlar la gestión estratégica de la empresa.
- Crear y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional,
- Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y las acciones de comercialización.
- Supervisar los indicadores de gestión de la empresa.
- Controlar los niveles de cartera.
- Analizar los formularios de anticipos diligenciados por los empleados.
- Reunirse con la junta directiva para establecer o modificar la política salarial de la empresa y analizar los casos de excepción que no estén establecidas en esta misma política.

3. RESPONSABILIDAD:

- Velar por el cumplimiento de la visión de la empresa y por el cumplimiento de la misión de la misma.

- Definir políticas comerciales.
- Supervisar financiera y administrativamente las áreas de la empresa.
- Diseñar planes de contingencia para enfrentar los cambios futuros de la empresa.

4. RELACIONES INTERNAS:

El cargo requiere contacto con todas las áreas de la empresa, con la finalidad de supervisar todas las funciones establecidas para cada una de ellas.

5. RELACIONES EXTERNAS:

Cargo susceptible de relación con los clientes, con asociaciones, cámaras, ministerios e instituciones públicas y privadas.

6. CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO:

El cargo se desarrolla en un ambiente cerrado, que no posee contacto con agentes contaminantes.

7. RIESGO LABORAL:

Riesgos asociados con el estrés.

8. PERFIL DEL CARGO:

Educación: Profesional en Administración de empresas, preferiblemente con especialización en Finanzas Y Administración.

Experiencia: De cinco (5) a ocho (8) años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

9. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Conocimiento en: Planeación, dirección, control y gerencia estratégica.

Habilidad para: Tomar decisiones, proponer soluciones, visionario, manejo de equipos, trabajo bajo presión, liderazgo y análisis de datos.

Destreza en: Manejo de bases de datos y herramientas informáticas.

DIRECTOR FINANCIERO.

TITULO DEL CARGO: Director Financiero.

CÓDIGO: 0068

NIVEL: 2

1. OBJETIVO GENERAL:

Planificar todas las actividades contables de la empresa, verificando todos los procesos de registro, clasificación y contabilización de los mismos, con la finalidad de garantizar que los estados financieros sean confiables y oportunos.

2. FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:

- Contabilizar los diferentes comprobantes por conceptos de activos, pasivos, ingresos y egresos, con el fin de llevar el control de todas las partidas que constituyen el movimiento contable, dando lugar a los balances.
- Controlar la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheques y otros.
- Clasificar, ordenar y codificar las transferencias bancarias, nómina de personal y todos los ingresos que se den lugar en la empresa.
- Verificar que las facturas recibidas en el área contengan correctamente los datos fiscales de la empresa, con la finalidad de garantizar las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas emitidas para los clientes en el sistema, con la finalidad de mantener actualizadas las cuentas por cobrar.
- Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas, a través del registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Presentar presupuesto mensual a la gerencia general.
- Velar por el mantenimiento y actualización del sistema contable.
- Revisar y firmar las conciliaciones bancarias, impuestos y gastos.
- Preparar órdenes de pago para la cancelación de los aportes y retenciones por diferentes conceptos del personal de la empresa.
- Realizar liquidación de deudas pendientes y préstamos del personal con la institución.
- Verificar los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa.

- Prepara balances y estados financieros.
- Realiza asientos de apertura y cierre de los diferentes libros contables.
- Verificar y confirmar las retenciones realizadas por concepto de nómina.
- Suministrar información contable a la gerencia general sobre la situación financiera de la empresa.
- Acata las órdenes y respeta las normas establecidas en la empresa.
- Realizar cualquier otra tarea a fin.

3. RESPONSABILIDAD:

- Es responsable de la custodia de dinero y equipos de trabajo.
- Responsable del cumplimiento de las funciones y objetivos del área.
- Velar por el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la empresa y por los clientes.

4. RELACIONES INTERNAS:

El cargo requiere relaciones con todas las áreas de la empresa, con el fin de apoyar lo relativo al área, exigiendo para ello una habilidad para obtener cooperación.

5. RELACIONES EXTERNAS:

El cargo requiere relaciones externas con clientes de la empresa y aliados en este proceso, que son importantes para la ejecución propia del área, como es el caso de las entidades bancarias.

6. CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO:

El cargo se desarrolla en un ambiente cerrado, que no posee contacto con agentes contaminantes.

7. RIESGO LABORAL:

El cargo está sometido a enfermedad, con una magnitud de riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia media.

8. PERFIL DEL CARGO:

Educación: Profesional en Contaduría Pública.

Experiencia: Cuatro (4) años de experiencia de carácter operativo en áreas contables.

9. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Conocimiento en: Auditoría contable, principios y prácticas contables, procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos.

Habilidad para: Tomar decisiones, trabajo bajo presión, Comunicación efectiva tanto oral como escrita, tener iniciativa.

Destrezas en: Manejo de computadores, bases de datos, sistemas operativos contables, manejo de calculadora.

Adiestramientos requeridos: Procedimientos modernos contables.

LIDER DE SOLUCIONES PYMES.

TITULO DEL CARGO: Auxiliar en gestión humana.

CÓDIGO: 0071

NIVEL: 2

DEPENDENCIA: Gerencia general.

1. OBJETIVO GENERAL:

Brindar a los empresarios PYMES acompañamiento en el desarrollo de la visión organizacional basada en procesos, facilitando el control y seguimiento a los resultados esperados por la compañía.

2. FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES:

- Visitar y asesorar oportuna y eficazmente a los empresarios PYMES.

- Acompañamiento a las PYMES en auditorías internas del sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001: 2008 en la programación, ejecución y acompañamiento en la solución de no conformidades.
- Formar a los empresarios PYMES en: líderes de procesos de apoyo, líderes de sistemas de gestión de la calidad, en la norma ISO 9001:2015, auditorías internas de calidad.
- Redactar informes, donde se dé a conocer los procesos y acciones a realizar en las PYMES a la alta gerencia.
- Aplicar herramientas definidas por PHVA SOSTENIBLE, que permitan el levantamiento y análisis de la información para plasmarla en los procesos que contribuirán con la materialización de la estrategia a través del hacer de la organización.
- Diagnóstico de procesos administrativos.
- Revisión y estrategias de control de gastos.

3. RESPONSABILIDAD:

- Planificación gerencial (direccionamiento estratégico, misión, visión, política, objetivos y valores).
- Definición de la estructura de procesos (identificación de procesos, documentación del hacer, diseño de medición-indicadores, socialización e implementación).
- Diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad bajo ISO 9001:2015.
- Transición en sistemas de gestión de calidad bajo ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015.

4. RELACIONES INTERNAS:

Esta área esta susceptible de relacionarse con los cargos directivos de la empresa, especialmente la gerencia general.

5. RELACIONES EXTERNAS:

Las actividades que le son propias al cargo, generan un contacto directo externo con los clientes y con las empresas que deseen implementar los servicios que esta área dispone.

6. CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO:

El cargo se desarrolla en espacios cerrados y abiertos, por lo cual se puede tener contacto con agentes contaminantes o instrumentos de riesgo al salir de la empresa.

7. RIESGO LABORAL:

Los riesgos laborales presentes en este cargo, están asociados a enfermedades causadas por estrés y enfermedades ergonómicas.

8. PERFIL DEL CARGO:

Educación: Ingeniero en productividad y calidad.

Experiencia: Dos (2) años en cargos similares.

9. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Conocimiento en: Normas ISO 9001 y auditorias.

Habilidad para: Comunicarse y redactar de manera oportuna y eficaz.

Destreza en: Análisis y manejo de información.

DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA.

TÍTULO DEL CARGO: Director de Gestión Humana.

CÓDIGO: 0069

DEPENDENCIA: Gerente general.

1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, planificar, ejecutar y controlar las políticas de gestión humana en la empresa, y velar por el adecuado desempeño de los empleados, con la finalidad de convertirlos en aliados estratégicos de la empresa.

2. FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS:

- Diseñar y garantizar el cumplimiento de las políticas y procesos de Captación, Selección, Compensación, y Remuneración, Gestión del Desempeño, Planes de

Incentivo, etc., con la finalidad de asegurar la adecuada incorporación, mantenimiento de los niveles de equidad interna y competitividad externa, contribuyendo con el crecimiento del recurso humano de la Empresa.

- Asegurar que los objetivos organizacionales estén alineados con las actividades desarrolladas por los empleados.
- Realizar procesos disciplinarios a los empleados si se incurre en procesos que involucren las actividades propias de gestión humana.
- Garantizar las actividades administrativas de nómina, bienestar para los empleados, con la finalidad de dar cumplimiento al reglamento interno y las normas establecidas.
- Garantizar la administración de los contratos de trabajo y el cumplimiento de todas las actividades que esto requiere.
- Ser conciliador entre los empleados y directivos de la institución.

3. RESPONSABILIDAD:

- Promoción de la cultura y el clima organizacional.
- Documentación de procedimientos.
- Aplicación de la normativa laboral.
- Administración del sistema de formación, desarrollo, captación y retención.
- Evaluación de desempeño e informe preliminar.

4. RELACIONES INTERNAS:

El cargo debe tener relaciones con todas las áreas de la empresa, ya que es de suma importancia la función que esta desempeña, porque es contribuyente de la adecuada labor y motivación de los empleados.

5. RELACIONES EXTERNAS:

Cargo susceptible a contacto con aspirantes a puestos ofertados por la empresa, con entidades públicas y privadas, al igual que con el ministerio de trabajo.

6. CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO:

El cargo se desarrolla en un ambiente cerrado, que no posee contacto con agentes contaminantes.

7. RIESGO LABORAL:

Los riesgos laborales que se presentan para los cargos administrativos son: factores de riesgos ergonómicos y enfermedades asociadas con el estrés.

8. PERFIL DEL CARGO.

Educación: Profesional en gestión humana y/o profesional en ciencias humanas que tenga relación directa con administración de personal.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia laboral en administración del personal.

9. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS.

Conocimiento en: Software especializados aplicables al área, nómina y liquidación, gestión del desempeño.

Habilidad para: Pensamiento analítico, desarrollo de relaciones, alta adaptabilidad.

Destreza en: Adaptación en modalidades de comunicación de acuerdo con los grupos que interactúa, evaluación de rasgos de personalidad, sistematización y categorización de información.

AUXILIAR EN GESTIÓN HUMANA.

TÍTULO DEL CARGO: Auxiliar en gestión humana.

CÓDIGO: 0070

NIVEL: 03

DEPENDENCIA: Director de gestión humana.

1. OBJETIVO GENERAL:

Apoyar al director de gestión humana en los procesos operativos de administración del personal, velando por el funcionamiento oportuno de los subprocesos y funciones correspondientes al área.

2. FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES:

- Apoyar la ejecución de todos los procesos de gestión humana.
- Cumplir con los estándares establecidos por el director de gestión humana.
- Participar en reuniones de equipos de trabajo, para el diagnóstico y planes de mejoramiento.
- Contribuir con el clima y la cultura organizacional de la empresa.
- Brindar la atención oportuna y eficiente a los requerimientos de los empleados, resolviendo satisfactoriamente sus inquietudes, dudas y problemas.
- Brindar apoyo para las funciones de comunicación y archivo que requiera la dirección y la gerencia general.
- Realizar de manera mensual el reporte de novedades y entregar al director de gestión humana para su revisión y aprobación, para su posterior notificación a gerencia general.
- Verificar a través de llamadas telefónicas la disponibilidad de los candidatos a las vacantes que se presenten en la empresa.

3. RESPONSABILIDAD:

- Elaborar los distintos formatos de ingresos, promociones, incrementos salariales, certificaciones, retiros y demás que son propias del área.
- Verificar y estar al tanto del vencimiento de la fecha de los contratos de trabajo, los cuales debe notificar al director de gestión humana, con anticipación mínima de 15 días.
- Controlar el ingreso al archivo de ingresos, historias médicas, certificados, constancias, llamados de atención, comunicados, con la finalidad de mantener actualizados estos archivos y a disposición de consulta por parte del director de gestión humana y de la gerencia general.

- Tramitar todas las afiliaciones requeridas para el ingreso de nuevos empleados y revisa la documentación necesaria, para que se pueda llevar a cabo dicho ingreso.

4. RELACIONES INTERNAS:

El cargo se encuentra susceptible a contacto con empleados de las diferentes áreas de la organización, por las funciones que le son propias en el cargo.

5. RELACIONES EXTERNAS:

Para el cargo se pueden presentar relaciones con clientes externos y con entidades públicas y privadas.

6. CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO:

El cargo se desarrolla en un ambiente cerrado, que no posee contacto con agentes contaminantes.

7. RIESGO LABORAL:

Los riesgos que se asocian al cargo, están relacionados con las enfermedades que se derivan del estrés y ergonómicas.

8. PERFIL DEL CARGO:

Educación: Técnico o tecnólogo en gestión humana.

Experiencia: Un (1) año en cargos relacionados con gestión humana.

9. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Conocimiento en: Ejecución de solicitudes propias del área, consolidación de agendas de trabajo, procesos de novedades.

Habilidad para: Comunicación completa y verás, autonomía para tomar decisiones.

Destreza en: Análisis y manejo de la información generada por las plataformas de capacitación para generar planeas de acción, manejo de archivos.

16.3.3. REQUISICIÓN DEL PERSONAL:

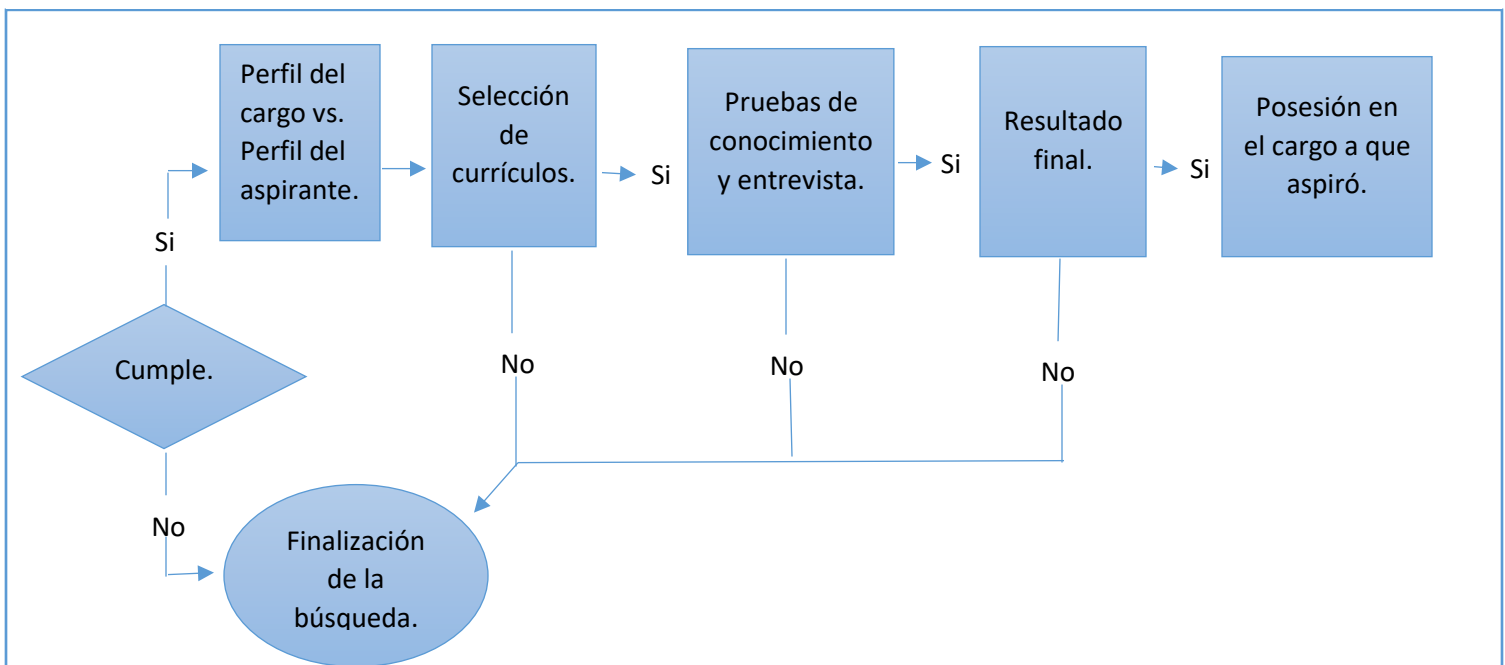
La requisición del personal, se puede describir como la solicitud de personal no existente en la organización y de la cual se requiere su presencia para la ejecución de las labores de manera oportuna, para poder alcanzar o estar más cerca de los objetivos y metas organizacionales.

Dicha solicitud se diligencia con la finalidad de que sea analizada y aprobada por parte de la Gerencia General, quien es la encargada de dar el aval para que Gestión Humana continúe con los procesos propios del área y lleve a cabalidad la selección del personal de manera exitosa.

16.3.4. BÚSQUEDA DEL CANDIDATO:

Esta se da, como consecuencia de la terminación de la fase de planeación de personal, donde se establece la búsqueda del candidato, a través del reclutamiento externo, la cual está bajo la responsabilidad del área de Gestión Humana. En el siguiente flujo grama se ilustran las actividades que se llevan a cabo en esta parte del proceso de selección.

Ilustración 3. Búsqueda del personal.



Fuente: Elaboración propia.

16.3.5. RECLUTAMIENTO EXTERNO:

Al ser identificada la necesidad de contar con personas externas a la empresa para ocupar los cargos en los que se presenten las vacantes, y después de haber elaborado la solicitud de requisición y la aprobación de la misma por la Gerencia General, el Director de Gestión Humana se encargará de publicar la vacante en la página de la empresa, el sitio establecido únicamente para tal fin, en el cual se brindará información del perfil del cargo para el cual se solicitan los aspirantes, los cuales a su vez podrán enviar la hoja de vida al correo electrónico de la empresa, o en su defecto podrá desplazarse hasta la empresa para entregarla de manera física en el área de Gestión Humana, donde se dispone para el análisis de la misma.

16.3.6. PRESELECCIÓN:

En este apartado se busca realizar un análisis del perfil del cargo vs perfil del candidato, la cual está bajo cargo del área de Gestión Humana y Gerencia General, con la finalidad de evaluar cuál es el candidato que más se acopla a los requisitos que se solicitan en la vacante, dando como resultado la eliminación de los candidatos que no se acoplen al perfil de la candidatura, reduciendo el número de hojas de vida participantes en la vacante para poder realizar una selección más equitativa.

16.3.7. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO:

La evaluación de los candidatos consiste en la aplicación de pruebas de conocimiento, desarrolladas por niveles jerárquicos 1 de las áreas respectivas, donde se pretende evaluar como se indicó anteriormente los conocimientos previos que tiene el aspirante, con la finalidad de cerciorarse que posee los pilares formativos esenciales para desarrollar exitosamente las funciones propias de las vacantes , si dicha evaluación es positiva, se procede con la fase de la entrevista semiestructurada donde se busca afianzar los

conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidades, compromisos y demás elementos que configuran los cargos, dado el caso de que el resultado de las pruebas de conocimiento no sean positivas, se da por finalizado el proceso de la candidatura.

Las pruebas de conocimiento, tienen un componente práctico, el cual se establece las actividades comunes de las vacantes que se presenten, donde el aspirante deberá llevar a cabo dichas actividades, con la finalidad de observar la puesta en práctica de los conocimientos y la manera en que los lleva a cabalidad, teniendo una duración esta prueba de 6 horas. Como resultado de esta prueba el personal encargado de ejecutarlas, deberá realizar un informe donde detalle el desempeño de los aspirantes, con la finalidad de ser estudiado por la Gerencia General y la Dirección de Gestión Humana.

16.3.8. CONTRATACIÓN:

Esta se concluye como la parte final del proceso de selección, donde se cuenta con una persona idónea que procederá a ocupar la vacante disponible como consecuencia de los resultados de las pruebas de conocimiento y la entrevista, continuando con la firma del contrato por parte del futuro empleado y empleador, siendo esta, una decisión definitiva y totalmente cierta se procede con la aplicación de los exámenes médicos, afiliaciones y la elaboración y firma del contrato de trabajo.

Los tipos de contrato que se manejan dentro de empresa son: contrato a término fijo inferior a un año y contrato a término indefinido, cualquiera de los dos se pactan de manera escrita y habrá una copia para el empleador y empleado; los trabajadores que celebren estos tipos de contratos, tienen derecho a todas las prestaciones sociales legales como la prima de servicios, vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías, todo esto proporcional al tiempo laborado.

El contrato deberá estar firmado por el empleador y el empleado, de igual manera se deberá especificar los datos de documentación y domicilio del contratante y contratado, lugar y fecha de celebración del contrato, especificar muy bien el o los lugares donde se van a ejecutar los trabajos contratados, la naturaleza del contrato, al igual que la remuneración y las formas de

pago y las demás cláusulas a las que se dieran lugar según el reglamento interno y las labores pactadas.

16.3.9. EXÁMENES MÉDICOS:

Estos exámenes se aplican con la finalidad de crear una reseña médica del empleado, siendo de carácter confidencial, ciñéndose a lo establecido en la Ley 19587, con la finalidad de establecer si el empleado cumple con las funciones psicofísicas para desempeñar el cargo al cual ha sido seleccionado, conociendo con precisión el estado de salud del trabajador, con la finalidad de que las tareas a desarrollar no sean perjudiciales para la salud del mismo.

Entre los examen de laboratorio requeridos se encuentra, glucemia, uremia, orina, eritrosedimentación, radiografía del tórax, electrocardiograma y exámenes clínicos de manera general con declaración jurada de salud.

Se deberá diligenciar una solicitud por parte del director o el auxiliar de Gestión Humana, con aprobación de la Gerencia General, con la finalidad de notificar al laboratorio, la futura presencia del candidato en sus instalaciones.

El aspirante debe presentarse el día fijado en el laboratorio previamente designado por la empresa, a las 7 am, con su respectivo documento de identidad y con la recolección de la primera orina de la mañana. Los resultados serán notificados al personal encargado de estos exámenes en la empresa.

16.3.10. DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL CONTRATO:

Los documentos que se solicitan a los empleados, se hace con la finalidad de la afiliación a la seguridad social y de prestaciones, donde se verifican los documentos por parte del área de Gestión Humana, para cerciorarse de que estén completos y que sea posible la afiliación de manera oportuna y exitosa; con los documentos requeridos, se procede a la elaboración de las carpetas de los empleado, donde se pueda acceder a los datos del mismo, estas se deben generar de manera individual, con la finalidad de conservar los registros de vacaciones y las certificaciones que exige la ley.

Los documentos requeridos son:

- 2 fotocopias de la cédula de ciudadanía por ambos lados al 150%
- Exámenes médicos.
- Fotocopia del contrato de trabajo, firmado por ambas partes.
- Fotocopia del acta de grado.
- Fotocopia de la tarjeta profesional.
- Fotocopia del registro civil, tarjeta de identidad. Fotocopia de la cédula o certificado de escolaridad. (Únicamente si el empleado tiene hijos menores de 25 años, que dependan económicamente del él).
- 2 Fotocopias ampliadas al 150% por ambos lados de los padres. (Únicamente si dependen económicamente del empleado).

Anexo B.Inducción del candidato.

17. INDUCCIÓN DEL CANDIDATO.

17.1. PROGRAMA DE INDUCCIÓN:

El programa de inducción para los nuevos socios estratégicos de la empresa, se desarrolla con la finalidad de afianzar y proporcionar una mejor adaptabilidad de los mismos al ambiente laboral, los procesos internos con los que cuenta la empresa, busca de igual manera encaminar los objetivos de los empleados con los de la organización y lo más importante generar que los empleados se identifiquen con la empresa y sientan que hacen parte de ella.

17.2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.:

- Dar a conocer la empresa a los nuevos empleados.
- Adaptar a los nuevos empleados a la cultura organizacional.
- Afianzar los conocimientos individuales con los de la organización.
- Buscar el acoplamiento de los nuevos empleados al puesto de trabajo.

17.3. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN:

- Brindar la inducción a todos los empleados nuevos que han ingresado a la empresa, sin excepción alguna.
- Se debe entregar a todos los nuevos empleados los las cartillas que corresponden a este proceso.
- Socializar las políticas internas de la empresa.
- Firmar asistencia en los días estipulados para la inducción de los nuevos empleados.
- Los días que se establezcan para las inducciones respectivas a los empleados, deberán ser pagados como lo establece la ley.
- Todos los aspectos tratados en las inducciones deben de estar por escrito ofreciendo una copia a los trabajadores para que los use como guías.
- La inducción en cuanto a la socialización de las políticas y reglamentos internos de la organización serán igual para todos los trabajadores, después de que este ítem se haya cumplido, se desunirá la inducción dependiendo del cargo que va a ocupar el trabajador con la finalidad de tratar los temas propios de cada área de manera particular.
- La inducción no deberá superar el tope de dos días hábiles, de ser necesario emplear más tiempo, se debe realizar una solicitud a la Gerencia General para su debida aprobación o desaprobación.

17.4. PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN:

La inducción estará a cargo del Director de Gestión Humana y de ser necesario la ayuda del Auxiliar de Gestión Humana, para poder cumplir las actividades establecidas para este proceso.

- Saludo de bienvenida.
- Presentación de los pasos del proceso de inducción.
- Presentación de los empleados.
- Firmar la asistencia por parte de los empleados.
- Dinámica de integración.

- Orientación hacia la cultura organizacional de la empresa.
- Descripción de las actividades básicas a desarrollar en la empresa.
- Conocimiento de las instalaciones.
- División de los empleados por áreas a la cual pertenece el cargo que van a ocupar, con la finalidad de realizarles la inducción a los procesos que le son propios al cargo a ocupar.

Anexo C.Evaluación del desempeño.

18. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño que se establece a continuación, se hace con la finalidad de manejarlo como instrumento para comprobar el grado de cumplimiento de los empleados sobre los objetivos propuestos de manera individual. Esta herramienta proporciona información sobre la existencia de problemas en la empresa, al igual que las fortalezas y permite conocer las competencias de los colaboradores.

La evaluación del desempeño se realizará una vez al año, dando lugar a reuniones de manera trimestral por parte de los directivos con la finalidad de hacer ajustes y correcciones y una retroalimentación a la evaluación del desempeño.

Para establecer la evaluación del desempeño y su oportuna valoración se debe llevar el siguiente orden:

18.1. DEFINIR LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES MEDIBLES:

Estos deben ser establecidos a través de una reunión de manera individual con el jefe de su área, allí se deben establecer de manera clara los objetivos individuales que deberá cumplir el empleado a través de su puesto de trabajo, dichos objetivos deben de estar estrictamente relacionados con los objetivos organizacionales, por ninguna circunstancia se debe desviar esta relación directa, estos deben de estar culminados a la hora de realizar la evaluación del desempeño.

Ya es responsabilidad de la Gerencia General y el Director de Gestión Humana, establecer los indicadores que deben medir los objetivos individuales de los colaboradores.

18.2. ESTABLECER INDICADORES DE CONDUCTA:

Será responsabilidad directa de Gerencia General y Director de Gestión Humana, diseña la evaluación de competencias conductuales que permita valorar las actitudes y conductas que desarrollen los empleados en los cargos que desempeñen.

Este ítem se realiza con la finalidad de establecer qué necesidades de desarrollo requiere el recurso humano para fortalecer las competencias conductuales para que el desempeño en los puestos de trabajo sean exitosos.

Como recomendación se tiene el instrumento de evaluación de 360° que permite evaluar el personal de diferentes perspectivas, valorando cada competencia conductual.

18.3. IMPLEMENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO:

Los responsables de este apartado serán los jefes de cada área, con la colaboración del Director de Gestión Humana, este seguimiento debe ser permanente a las actividades que desarrollan los empleados en sus cargos, se realiza con la finalidad de generar retroalimentación constructiva sobre el desempeño, en esta etapa será responsabilidad de los jefes generar un acompañamiento a los subalternos para velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

18.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

La finalidad de esta fase es revisar que se ha hecho bien y que se debe intervenir para su mejoramiento e identificar las oportunidades de mejora.

Esta evaluación se encuentra bajo responsabilidad del área de Gestión Humana, al igual que la autonomía para diseñar su metodología.

18.5. RECONOCIMIENTOS A LOS EMPLEADOS DESTACADOS:

Esta fase se desarrolla con la finalidad de seguir alentando a los empleados a que sigan desarrollando sus Competencias y actividades correctamente para lograr los objetivos personales y organizacionales. Este reconocimiento debe contar con la previa autorización de la Gerencia General y será desarrollado por los jefes de cada área con el área de Gestión Humana.

Entre los reconocimientos que se tiene para los empleados están bonificaciones, aumento salarial, si es el caso, lo cual es establecido por la Gerencia General, premiaciones públicas, entre otros tipos de reconocimiento.

