



**Propuesta de intervención del área
de talento humano a partir del
Modelo MIIGO en la empresa
Proyectos, Ingeniería y Montajes
Eléctricos S.A.S**

Viviana Lucía Bejarano Cardona

Universidad EAN

Facultad de estudios en ambientes virtuales

Maestría en Administración de empresas

Bogotá, Colombia

2020

Propuesta de intervención del área de talento humano a partir del Modelo MIIGO en la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Electrónicos S.A.S

Viviana Lucía Bejarano Cardona

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
**Indicar el título que se obtendrá. Por ejemplo, Magister en administración de
empresas**

Director (a):

Liliana Fernández Gualtero

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de estudios en ambientes virtuales
Maestría en Administración de empresas
Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A Dios, mi familia, mi esposo y especialmente a ti: Jerónimo mi mayor inspiración.

Agradecimientos

Doy gracias a mi familia, por su colaboración y apoyo inmedible.

Doy gracias a Fabio Andrés García Buitrago, Gerente de proyectos de la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S, por su disponibilidad y constante apoyo.

Doy gracias a Liliana Fernández Gualtero, tutora de este proyecto, por su buena disposición, orientación y acompañamiento durante todo el desarrollo del proyecto.

A todos los que han hecho parte de este proceso, gracias.

Resumen

Asegurar la ventaja competitiva de una organización hoy por hoy significa implementar estrategias enfocadas tanto no sólo al nivel externo sino también al nivel interno de la misma. Bajo esa mirada, la gestión del recurso humano constituye uno de los principales desafíos, su gestión mejorada supone cohesión e integralidad en el cumplimiento de los propósitos misionales. La presente investigación tiene como propósito diseñar un programa de estrategias enfocadas al mejoramiento del área de gestión humana de la empresa PIMELCO S.A.S.; para ello se ha tomado como instrumento de la investigación el Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO) que facilita el desarrollo de un análisis situacional de las organizaciones. Por otra parte, se integra la perspectiva de formulación de estrategias de mejoramiento basada en el Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión Organizacional (MIIGO), de manera que una vez se articulen en sus perspectivas de análisis y proyección se genera una reelaboración de estrategias con base en cada uno de los hallazgos realizados sobre la gestión humana. Los resultados de la investigación indican, por ejemplo, que en la empresa Pimelco las principales debilidades sobre esta área se detectan en los procesos de reclutamiento, capacitación, entrenamiento, promoción y bienestar social. Al respecto, se elabora una propuesta con 33 estrategias que permitirán a la organización llegar al estado esperado bajo el modelo de modernización de las organizaciones y reducir cada uno de los resultados adversos hallados en el diagnóstico. Se concluye que esta es propuesta de mejoramiento para el área de gestión humana encuentra altos niveles de viabilidad, en tanto cada una de las recomendaciones se ajusta a los recursos con los que actualmente cuenta la organización.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, Gestión en las organizaciones, Gestión humana, Innovación.

Abstract

Ensuring the competitive advantage of an organization today means implementing strategies focused not only on the external level but also on the internal level of it. From this perspective, human resource management constitutes one of the main challenges, its improved management assumes cohesion and comprehensiveness in the fulfillment of missionary purposes. The purpose of this research is to design a program of strategies focused on the improvement of the human management area of the company PIMELCO S.A.S.; For this, the Organizational Management Modernization Model (MMGO) has been used as an instrument of research, which facilitates the development of a situational analysis of organizations. On the other hand, the perspective of formulation of improvement strategies based on the Intervention and Innovation Model for Organizational Management (MIIGO) is integrated, so that once they are articulated in their perspectives of analysis and projection, a re-elaboration of strategies is generated based on each of the findings made on human management. The results of the research indicate, for example, that in the Pimelco company the main weaknesses in this area are detected in the recruitment, training, training, promotion and social welfare processes. In this regard, a proposal is prepared with 33 strategies with which it hopes to reduce each of the adverse results found in the diagnosis. It is concluded that an improvement proposal for the human management area finds high levels of viability, while each of the recommendations is adjusted to the resources that the organization currently has.

Keywords: Organizational diagnosis, Management in organizations, Human management, Innovation.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3. OBJETIVOS.....	19
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	20
5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
6. MARCO DE REFERENCIA.....	24
6.1. ANTECEDENTES.....	24
6.2. MARCO DE REFERENCIA.....	26
6.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	27
6.4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	39
7. MARCO INSTITUCIONAL.....	43
7.1. VISIÓN.....	43
7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
7.3. SECTOR ECONÓMICO.....	44
7.4. SERVICIOS.....	44
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	46
8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46
8.2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
8.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
8.4. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	50
9. ANÁLISIS INTEGRAL DE RESULTADOS.....	51
9.1. SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	52
9.2. HALLAZGOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.....	61
10. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.....	68
11. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	103

11.1.	RECOMENDACIONES	103
11.2.	CONCLUSIONES.....	103
12.	REFERENCIAS	108

Lista de figuras

Pág.

Gráfica 1. Dimensiones que constituyen las competencias.	37
Gráfica 2. Estructura organizacional de Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S	43
Gráfica 3. Informe general.....	52
Gráfica 4. Estructura organizacional.....	53
Gráfica 5. Direccionamiento estratégico.....	56
Gráfica 6. Cultura organizacional	57
Gráfica 7. Gestión humana.	64

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Prácticas de gestión humana.	40
Tabla 2. Participación de las energías renovables primarias	44
Tabla 3. Categorías de análisis.....	50
Tabla 4. Estrategia de mejoramiento para el área.....	69
Tabla 5. Presupuesto en inversión	92
Tabla 6. Cuadro de mando integral.....	94

1.Introducción

El sector de la construcción, tanto a nivel global como en Colombia, se mueve bajo las dinámicas de un mercado fluctuante. A pesar de su relevancia para el desarrollo de las sociedades, existen diferentes factores que pueden generar que esta industria se vea truncada o, por el contrario, crezca de la mano del desarrollo de infraestructuras micro o macro. Los índices de crecimiento de la industria constructora pueden llegar a ser una radiografía de los índices de crecimiento y desarrollo económico de las sociedades, en tanto su operación depende de las proyecciones de crecimiento que diferentes sectores de la economía puedan estimar. Por tal motivo, resulta imperativo sostener una industria de construcción que sea capaz de responder a las necesidades que el contexto determine. Para ello, las empresas adscritas a este sector de la economía deben formular, entre otras, estrategias internas de cualificación organizacional con las cuales atiendan con suficiencia la demanda que recae sobre el sector. Uno de los factores que debe tenerse en cuenta frente a esta situación es la consolidación de un equipo humano de trabajadores que encuentre las condiciones de mayor idoneidad para la ejecución de sus funciones. Es por esto, que resulta de gran utilidad revisar y renovar constantemente los programas estratégicos de gestión humana en empresas de construcción.

En este caso, la presente investigación toma como muestra de estudio la empresa PIMELCO S.A.S. cuya operación se desenvuelve especialmente en el campo de la ingeniería eléctrica. Se ha considerado, en este caso, la necesidad de formular una estrategia de mejoramiento en el componente de gestión humana. Para dicho propósito se define una metodología que integra algunas de las apuestas elaboradas en el campo académico de la administración y que se enfoca particularmente en la consolidación organizacional de las pymes. Todo el proceso de análisis situacional se centra en la elaboración de un diagnóstico a partir de la matriz del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO), especialmente de su componente de gestión humana, siendo este el principal insumo para la elaboración de una estrategia de mejoramiento que contempla la superación de los estadios propuestos por el modelo. Bajo esta línea, se sigue, además, el enfoque del Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión Organizacional (MIIGO) con el que se establece la formulación de un plan de acción

basado en diferentes proyectos, atendiendo cada uno de los componentes detectados en el diagnóstico. De esta manera, se genera un aporte para que la empresa renueve su plan de gestión humana.

2.Planteamiento del problema

2.1. Descripción y formulación del problema de investigación

Actualmente la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes eléctricos S.A.S presenta varias problemáticas que atañen principalmente los elementos de funcionabilidad interna, los cuales han podido salir a la luz gracias a la utilización de herramientas preliminares como la aplicación del modelo MMGO, el cual permitió evidenciar el estado actual de la relación entre los empleados y la eficiencia de la empresa en el desarrollo operacional, identificando de esta manera una frágil intervención en términos de reclutamiento, entrenamiento, promoción y evaluación del desarrollo de los empleados, lo que en una visión general denota una limitada implementación y seguimiento al plan estratégico interno de la relación existente entre los empleados y el desarrollo y crecimiento de la empresa; en este sentido se hace necesaria una propuesta de intervención basada en la metodología del Modelo de Innovación e Intervención Organizacional MIIGO la cual permitirá el fortalecimiento de los procesos que se desarrollan en el área de gestión humana, dado que se asume la dirección del talento humano como una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones (Calderón, 2006); para de esta manera realizar un análisis situacional de las componentes de innovación y conocimiento, estructura y cultura organizacional y responsabilidad social.

Es imperativo desarrollar una óptima formulación e intervención a las necesidades que se tienen en términos de gestión humana en la empresa PIMELCO S.A.S más si tenemos en cuenta la importancia de la labor que cumplen este tipo de compañías, pues el sector de la construcción es la industria que más impacto puede generar en la sociedad; el crecimiento y desarrollo de las sociedades se debe en gran medida al protagonismo y la relevancia de este tipo de empresas, siempre que estas aportan en la infraestructura que sirve como vehículo para el avance de la economía y de diferentes elementos que posibilitan el progreso de la sociedad (Acevedo, Vásquez, & Ramírez, 2012). La vivienda, el transporte, las instituciones sociales y de servicios, la infraestructura dedicada a la cultura y el conocimiento, la adecuación tecnológica en diferentes instalaciones y otras tantas referencias dan cuenta de su prevalencia en la sociedad y, en general, en el crecimiento económico de la humanidad.

A nivel global, según cifras manejadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, por sus siglas en inglés) (Citado por Acevedo et al., 2012), el aporte de la industria de la construcción generó para el año 2007 una cantidad de 4,7 trillones de dólares, alcanzando un total de aporte del 10% del Producto Interno Bruto (PIB) global. Pero no sólo generó un aporte económico sino también social, pues permitió la creación de más de 111 millones de nuevos empleos en el mundo. Para cada país, se estima que esta industria aporta entre un 5% y un 10% en la generación de empleos y entre un 5% y un 15 en el PIB nacional; en el caso colombiano, según el DANE, para el año 2009 su aporte al PIB fue de 5,8%, ubicándose como uno de los sectores de mayor aporte a la economía.

Por otro lado, es importante también reconocer los retos o posibilidades que giran en torno a este sector, pues su aporte puede favorecer la situación de vivienda y ser la solución para el déficit habitacional del país que para el 2018 alcanzó un nivel del 5,5%, según cifras del Ministerio de Vivienda (2018). Como lo indica la presidenta ejecutiva de la Cámara Colombiana de la construcción (Camacol), el sector de la construcción en el país tiene un rol preponderante, no sólo en el campo financiero, sino también en la generación de empleo y en la participación del desarrollo económico (El Espectador, 2019). Por estas razones, esta industria es una de las que debe analizarse con detenimiento y profundidad, las empresas que la componen requieren un nivel de compromiso organizacional y de gestión de estas capaz de responder a las necesidades cambiantes del mercado y a los niveles de competitividad que se presentan en esta.

No obstante, las condiciones de este mercado se presentan siempre fluctuantes. Para el año 2018 se estimó un crecimiento en la industria de la construcción de aproximadamente el 4,6% (Portafolio, 2017), especialmente para el caso de la construcción en infraestructura de oficinas, vivienda y grandes superficies, lo que obligaba a las empresas a definir estrategias que les permitiera generar ventajas competitivas en el sector. Pero para el año 2019, la situación se presentó de manera contraria, los tres primeros meses del año presentaron estancamiento y caída en el sector, produciendo consecuencias para las industrias que se encadenan en la producción que gira en torno a la construcción, teniendo, según cifras de El Espectador (2019), que son alrededor de 32 subsectores los que han generado algún tipo de dependencia con esta industria en el país: ventanerías, mueblerías, luminarias, electricistas, telecomunicaciones, tuberías, ladrilleras y otras tantas que aportan con materia prima o servicios de construcción. Es decir, cualquier baja en la

industria de la construcción, tiene el potencial de afectar diferentes instancias, organizaciones y sectores de la vida económica, pero también de la vida social del país.

Si bien las fluctuaciones de esta industria pueden determinarse por factores exógenos, como el mercado global y el cambio en los precios de la materia prima, también existen factores endógenos que deben analizarse y sobre los cuales pueden determinarse planes de acción que favorezcan el crecimiento y afianzamiento de las organizaciones asociadas a esta industria. Tal es la naturaleza del problema por el cual se preocupa la presente investigación. Para cualquier empresa, incluidas, por supuesto, aquellas que ofrecen servicios de instalación y construcción de infraestructura eléctrica y electrónica, se deben gestionar estrategias que contemplen la posibilidad de cohesionar y consolidar los procesos internos de la misma. De este tipo de gestión destaca el acompañamiento de los empleados y la generación de nuevas y mejores competencias en los mismos, buscando acrecentar el nivel y la capacidad de productividad de lo que es considerado como el capital intangible que posee cualquier organización, es decir, el talento humano.

Entre los principales factores de competencia que hacen parte del actual modelo de la economía global está el conocimiento (Alvarado, Varas, & Sánchez, 2009). Este es un elemento que se asocia fundamentalmente a la capacidad humana y a las condiciones que la organización logre gestionar para que esta pueda desarrollar todo su potencial. De hecho, en situaciones en las que una industria específica se encuentre ante un momento de crisis, lo único que puede mantener a una organización en condiciones de ventajas competitivas sostenibles son las capacidades o las competencias esenciales representadas en los activos intangibles (Alvarado et al., 2009).

Las cualidades de cada trabajador y su aporte a la organización es un factor que permite que una organización perdure en el tiempo y se sobreponga ante cualquier momento turbulento al que se enfrente, que bien puede estar asociado a situaciones de crisis tecnológica o de respuesta a las necesidades de los clientes y del sector de la economía al que pertenece. En la era del conocimiento, las organizaciones deben preocuparse por cualificar a sus trabajadores para que estos no sólo la potencien y la posicionen en el mercado, sino que también se conviertan en un factor de resiliencia de esta.

En la gestión organizacional moderna, la buena administración del talento humano se convierte en una de las bases estratégicas para cualquier empresa. Hoy en día, el proceso de selección, formación, compensación y evaluación de los trabajadores es uno de los

factores de análisis a tener en cuenta en cualquier proceso de toma de decisiones (Jaramillo, 2005). Resulta de gran importancia poder identificar y potenciar aquellos elementos del talento humano que pueden generar mayores aportes en función de los objetivos de una organización; todo el proceso al que se ve sometido el trabajador en una empresa, requiere de un enfoque alineado entre los intereses y búsquedas personales del mismo con la misión y la visión de la entidad. Debe establecerse una relación positiva entre estos dos aspectos, de tal manera que el diseño y ejecución de estrategias faciliten, no sólo mayores ventajas competitivas, sino también, y de manera implícita, un clima laboral que resulte positivo para todos los miembros de la organización, en el que las funciones de cada dependencia o nivel se desarrollen de manera más ágil y se alineen desde el marco estratégico hasta el operativo con total armonía.

Dicho esto, la presente investigación tiene como foco de análisis el problema de la gestión de talento humano en una empresa asociada al sector de la construcción. Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos es una sociedad de profesionales relacionados con el área de la ingeniería electrónica enfocada en prestar servicios de instalación y construcción de infraestructura eléctrica y electrónica que fue creada apenas en el año 2015 y que se desenvuelve, como se ha expuesto, en el sector de la construcción, por tanto, sus problemas y posibilidades se relacionan con las situaciones que allí se presenten. En lo concreto uno de los principales factores problema detectados en sus primeros años de funcionamiento, se encuentra asociado a la rotación constante de personal; para esta empresa resulta fundamental detectar los orígenes y los distintos elementos que se relacionan o inciden en esta situación, estableciendo de manera preliminar que el manejo de relaciones entre jefe y subordinado es uno de los aspectos que más problemas genera al respecto.

Si bien la empresa ha llevado a cabo procesos estratégicos que contemplan la gestión del talento humano, se logra detectar que estos han sido insuficientes en tanto les restan importancia a las políticas de compensación, incentivos, relaciones laborales armónicas, clima laboral y otras que pueden determinar los niveles de descomposición en que se traduce la falta de interés de los trabajadores respecto de los objetivos y la naturaleza de la organización. Aun cuando se ha priorizado en la ejecución de actividades enfocadas a la capacitación técnica del personal administrativo, a la creación de perfiles de cargo y al desarrollo de técnicas de reclutamiento de personal, estas parecen ser insuficientes. La dinámica constante es el flujo de personal que se incorpora a la empresa, siendo frecuente

que estos no tengan una perdurabilidad o estabilidad que permita a la empresa consolidar cada vez más y proyectar en función de sus metas el capital intangible, sino que se ve obligada constantemente a generar procesos de capacitación inicial de personal en los que no se hacen manifiestos los avances necesarios para el crecimiento organizacional y el posicionamiento a nivel competitivo.

Por esta razón, el presente estudio tiene como propósito detectar las necesidades de la organización respecto de la gestión del talento humano, para diseñar una propuesta de intervención enfocada al mejoramiento de los procesos relacionados con esta área. Para cumplir con dicho objetivo se utiliza como método principal los modelos MMGO de modernización para la gestión de organizaciones y MIIGO de intervención e innovación para la gestión de organizaciones. De manera que la pregunta que guía la presente investigación es:

¿Cuáles serían las características de un diseño o propuesta de intervención enfocada al mejoramiento de todos los procesos del área de Gestión Humana a partir del modelo MIIGO en la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S?

En función de esta se establece un marco operativo, metodológico y teórico que permite dar respuesta al problema detectado y que se centra en formular una propuesta de intervención que atienda las necesidades que el proceso investigativo arroje.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de intervención enfocado a una estrategia de mejoramiento de todos los procesos del área de gestión humana a partir del modelo MIIGO en la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S.

3.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S a partir del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO.
2. Analizar el estado actual y establecer limitantes y posibilidades del proceso de gestión de talento humano en la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S
3. Diseñar una estrategia de intervención para la gestión de talento humano en la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S de acuerdo con el Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones (MIIGO), determinando factores claves para su implementación encontrando potencialidades y oportunidades de mejora frente a los resultados obtenidos en el diagnóstico propuesto.

4. Justificación

La estabilidad y éxito de las empresas modernas atañen altos estándares de calidad social de cada uno de sus componentes, de esta manera, el servicio dado a los clientes esta medido con la misma eficacia que se atiende un ambiente laboral óptimo para sus empleados en relación a la capacitación, bienestar social, entrenamiento, promoción y evaluación constante de estos factores, creando de esta manera oportunidades de mejora que se enfoquen en que el empleado perdure en la empresa y los tiempos de reclutamiento sean destinados a una eficaz calidad laboral que permita el desarrollo óptimo de las ventas y/o prestación de servicios de la compañía, la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2000).

De acuerdo con lo anterior el presente estudio tiene como propósito detectar las necesidades de la organización en relación con los componentes que se llevan a cabo por parte de la gestión del talento humano, para diseñar una propuesta de intervención enfocada al mejoramiento de estos procesos. En términos operacionales, se busca mejorar las funciones otorgadas a la gestión humana dentro de la empresa PIMELCO S.A.S, para de esta manera elevar de una forma óptima la prestación de servicios de esta.

Para cualquier organización resulta fundamental determinar las actividades y estrategias de gestión interna que le permitan promover un crecimiento armónico entre sus intereses empresariales y económicos y la cualificación de sus trabajadores. La dirección estratégica requiere de procesos de control y de gestión que permitan analizar y determinar estrategias enfocadas, no sólo al entorno económico y comercial en el que se mueve, sino también el ecosistema interno de la organización (Cabana, Cortes, Vega, & Cornejo, 2016), especialmente a lo relacionado con el comportamiento humano y las capacidades de sus trabajadores.

Cualquier reflexión o análisis enfocado en esto sirve, a su vez, como un mecanismo que garantiza mejoras en el cumplimiento de las metas operativas, siempre que estas se encontrarán alineadas al marco estratégico de la organización. En consecuencia, el cumplimiento de metas a partir de los procesos operativos y de la estabilidad de los trabajadores permitirá un mejor posicionamiento y mayores ventajas competitivas que encaminen a la organización a logro de su valor económico esperado.

En ese orden de ideas el fortalecimiento de la calidad laboral de los empleados es sine qua non a la crecimiento del capital tangible de la empresa, el cual se puede estimar en dos factores demostrativos, el primero de ellos se puede evidenciar en los elementos de reclutamiento y capacitación, en la medida que un empleado que perdure más tiempo en la empresa tendrá un conocimiento mucho más amplio del funcionamiento de la misma, generando de esta manera mejores dividendos para el área de contratación. El segundo factor de crecimiento económico puede verse en relación con la calidad de las ventas y/o servicios realizados por los empleados en una empresa donde se tiene en cuenta una alta calidad en términos de la gestión humana, lo cual atraerá más compradores y/o capital en relación con el buen servicio prestado por una empresa que promueve prácticas que permiten fortalecer la dinámica social y de mercado, respondiendo a los objetivos organizacionales y empresariales.

En términos tecnológicos el desarrollo del presente estudio permitirá desarrollar una estructura robusta en términos de capacitación y contratación de los empleados que se vea reflejada en el mejoramiento e innovación de los conocimientos que se aplican en cada uno de los factores operacionales de la empresa, comprendiendo que uno de los elementos para el crecimiento de la empresa está ligado a los saberes que son dados a los empleados.

Para que esto suceda, resulta fundamental que la organización pueda determinar los mecanismos con los cuales generar sinergia entre los objetivos de esta y los sistemas de gestión del talento humano (Cabana et al., 2016). De tal manera que en la planeación estratégica se contemplen las particularidades que rondan la situación laboral y el bienestar de los trabajadores, desarrollando así sistemas de gestión del talento humano cada vez óptimos y acordes a las necesidades de un mercado fluctuante y una sociedad cada vez más dependiente de los activos intangibles. Si se tiene en cuenta que la gestión humana es una responsabilidad que recae esencialmente en la gerencia general y la alta dirección (Calderón, 2006), resultan de gran relevancia los propósitos del presente estudio, siempre que tienen como objetivo formular una propuesta de intervención que sirva de insumo para el direccionamiento estratégico de la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S, específicamente en lo relativo a la gestión del talento humano.

En ese sentido, la presente investigación encuentra su pertinencia, en tanto busca promover prácticas que involucren un crecimiento, no solo profesional, sino también personal de los empleados, donde se alineen las metas y los objetivos personales a la estrategia de la organización.

5. Alcances de la Investigación

El alcance o resultados de la presente investigación se enfocan en dos aspectos elementales, por un lado, en el ejercicio diagnóstico y, por otra parte, en la formulación específica de la propuesta de intervención. El diseño del presente estudio tiene como inicio una fase preliminar que está enfocada en la recolección de información teórica, conceptual e investigativa que se encuentra desarrolla en los diferentes apartados del actual análisis; basados principalmente en el MMGO. Uno de los elementos para la recolección de dicha información se presenta por medio de la herramienta de la entrevista semiestructurada, la cual permite generar preguntas flexibles que se decantan en un interés específico centrado principalmente en el área de gestión humana. Las entrevistas fueron generadas a toda el área administrativa, incluyendo el gerente general, los subgerentes de proyectos, los directores de cada una de las áreas, las asistentes administrativas y finalmente los operarios, entrevistando de esta manera la situación actual de la empresa en relación con la gestión humana, destacando sus principales fortalezas y sus diferentes oportunidades de mejora.

A continuación, y como ya se ha expuesto, el diagnóstico se fundamenta en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), con el que se identifican diferentes elementos de la situación actual de la gestión estratégica de la empresa (p. ej. análisis del entorno, gestión de mercadeo, estructura organizacional, logística, entre otros), pero que, para el interés del presente estudio, se centra en la gestión humana. Al respecto, el diagnóstico arroja suficientes elementos de análisis relacionados con de los seis procesos organizacionales del área de talento humano: procesos para integrar personas, procesos para organizar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas, y procesos para auditar a las personas. Y se tiene en cuenta, no solo los factores de cambio externos, sino también los internos: cambios en la estructura jerárquica de la empresa, expansión de los servicios ofrecidos, cambio de la estrategia operacional, entre otros. El resultado del diagnóstico es un aporte para que la gerencia de la organización analice las prácticas y políticas de operación, validando la viabilidad de estas.

Por otro lado, se elabora la propuesta de intervención con base en el análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del modelo MMGO y con base en la aplicación del Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones (MIIGO). A través de este último

se plantea un plan de acción para cada uno de los procesos que presenten dificultades y que estén asociados especialmente con el área de gestión humana. Con este se busca mejorar el bienestar de los empleados a partir de la detección de las principales fuentes de inconformidad y conflictos en las relaciones laborales. También se identifican las situaciones peligrosas que atentan contra el bienestar de los trabajadores y contra el buen funcionamiento de la organización. Al ser uno de los alcances un diseño de propuesta de intervención, lo que se busca es aumentar el nivel de competitividad de la empresa en el sector al cual pertenece, por medio de la creación de estrategias enfocadas al mejoramiento del nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores hacia la empresa. En consecuencia, el alcance se centra en mejorar de manera implícita la relación entre la empresa y el cliente, siempre que las buenas prácticas en la gestión humana permiten también aumentar la calidad de los servicios ofrecidos.

6. Marco de referencia

6.1. Antecedentes

La compañía Proyectos, Ingeniería y Montajes eléctricos SAS, es una empresa de ingeniería eléctrica y electrónica dedicada a la construcción de instalaciones de dicha índole. Los servicios prestados por esta se relacionan con la ejecución de infraestructura eléctrica en alta, media y baja tensión, diseño de sistemas eléctricos y electrónicos, mantenimientos preventivos y correctivos a equipos y/o sistemas eléctricos y electrónicos e implementación de infraestructura y puesta en marcha de sistemas de seguridad y control, normalización de los sistemas de medida según CREG 038, montaje de transformadores de corriente y de potencial en media tensión, ejecución de obras civiles y relacionadas. Lo anterior, aplicable al sector público y privado, a nivel industrial, comercial, grandes superficies, hospitalario y de vivienda, educativo e institucional.

Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S se creó conforme a la unión de tres profesionales asociados al campo de la ingeniería eléctrica, quienes presentan una amplia trayectoria en el medio, con más de 15 años de experiencia en el diseño, montaje y supervisión de proyectos eléctricos, y con la iniciativa de desarrollar un modelo de negocio moderno y acorde a las necesidades del mercado actual, donde el éxito de la organización se encontraba asociado al alto nivel de experiencia por parte de los socios y adquirida a lo largo de su trayectoria profesional y personal. La empresa se constituyó en el año 2016 en el municipio de Dos Quebradas (Risaralda) enfocando su actividad hacia la ejecución de redes de alta tensión en los principales municipios del Quindío y Risaralda y al desarrollo de programas de mantenimiento eléctrico de los principales Centros Comerciales de la ciudad de Pereira.

Posteriormente, para el año 2017 la organización visualizaba en el sector de la construcción asociado al sector comercial de grandes superficies, una gran inversión de empresas internacionales, por tal motivo le apostó al desarrollo de centros comerciales y hospitales, expandiendo sus servicios a los departamentos del Tolima, Cundinamarca y Valle del Cauca.

Para el año 2018, sus socios fundadores decidieron, a través de la creación de una nueva fuerza de trabajo comercial, incursionar en el sector público, durante el último trimestre del mismo año, la empresa ya había iniciado sus primeros proyectos en dicho sector, más particularmente en el diseño y remodelación de entidades prestadoras del servicio de la educación en Colombia. Debido a esta nueva estructuración comercial de la empresa, para el año 2018 el nivel de facturación de ventas con respecto al año 2017 descendió en un 17%, y aunque este

acontecimiento estaba previsto por parte de sus socios accionistas, esta estructuración sirvió para que, durante el primer semestre del año 2019, la facturación de ventas con respecto al año 2018, se duplicara. Adicionalmente, el año 2019 ha sido un año cargado de nuevos proyectos en el sector hospitalario y de centros comerciales, permitiendo incursionar en la ciudad de Barranquilla

Como se puede apreciar el creciente desarrollo de la empresa PIMELCO S.A.S nos muestra que todas las organizaciones evolucionan a la vez que el contexto en el que se desenvuelven, los avances tecnológicos y las nuevas demandas de la sociedad hacen que cada vez sea más complejo y profundo pensar en los procesos de gestión y direccionamiento de las empresas. Hoy en día, los estudios sobre las organizaciones se preocupan por factores que en otrora no tenían, en apariencia, mayor nivel de incidencia en el desarrollo organizacional; el análisis al respecto es cada vez más especializado y se desarrolla desde perspectivas ontológicas y epistemológicas cada vez más complejas (Pérez, Vázquez, & Levín, 2015), lo que ha permitido la emergencia de nuevas apuestas investigativas enfocadas en fortalecer todos los factores posibles que determinan el rumbo de una empresa. Han aparecido nuevos enfoques y múltiples paradigmas desde donde se reflexiona sobre la empresa, siendo uno de ellos el de la gestión del talento humano. En la actualidad, muchos estudios relativos a la administración elaboran propuestas y formulan diseños de intervención que contemplan el factor humano como un elemento sustancial en las posibilidades de crecimiento de las organizaciones.

No obstante, en relación al sector de la construcción, son escasos los aportes que se han generado al respecto (Alvarado et al., 2009), pues los problemas se enfocan especialmente en aspectos relacionados al funcionamiento del mercado, a la gestión de recursos y materias prima y a otros elementos que dejan de lado la relación entre la gerencia y el talento humano. Para el sector, no se encuentran apuestas en las que se busque aplicar un diseño o se genere un aporte que contemple, entre otros elementos relacionados, el desarrollo y fortalecimiento del capital intangible asociado al talento humano. Y sin embargo, como se ha expuesto en líneas anteriores, uno de los factores que incide en la mejora de los niveles de competitividad de una organización es la gestión del capital intangible y del talento humano, dado que la capitalización de las experiencias de los trabajadores en proyectos de construcción, siempre será un factor de ventaja competitiva que permite a las organizaciones posicionar elementos en el mercado y superar las distintas situaciones de crisis que puedan presentarse en el sector (Alvarado et al., 2009).

6.2. Marco de referencia

El mundo actual presenta diversos cambios a nivel social, político, económico, tecnológico, legal, ecológico, entre otros. Lo que conlleva a que las empresas se planteen la necesidad de evolucionar en sus políticas de gobierno y estructura organizacional con el objetivo de alinear sus prácticas a los cambios del entorno.

Como lo indica Chiavenato (2009), recursos humanos es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración del capital humano, administración del capital intelectual y hasta administración con las personas. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En la actualidad, se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización (Chiavenato, 2009).

No obstante, estudios como el de Lawler (2008, citado por Ospina, 2010, p. 81) exponen una particularidad de la gestión humana en las organizaciones, y es que aquellos ejecutivos cuya responsabilidad se orienta a esta labor reportan que, del total de sus actividades, el 77% las dedican especialmente a labores administrativas y no necesariamente a labores enfocadas a la gestión del talento humano; estas cifras preliminares corresponden a la década de 1990, mientras que para la primera década del siglo XXI, se reporta un caso similar, en tanto los responsables de la gestión humana dedican un 75% de sus actividades a las labores administrativas y sólo un 25% de sus actividades a las labores enfocadas al talento humano.

De manera que esto permite inferir que no existen muy buenas referencias prácticas en torno a la gestión humana como un factor esencial para el diseño, desarrollo e implementación de las

estrategias empresariales, aun cuando se reconozca abiertamente que, en la mayoría de las organizaciones, el factor humano sea considerado como el activo más importante. Hall (2008, citado por Ospina, 2010, p. 81) expone que sólo el 9% de los líderes en gestión humana dan cuenta de cierto nivel de efectividad en sus organizaciones a la hora de ensamblar estrategias asociadas a este factor con el desempeño de la organización, siendo, evidentemente, este un indicador muy bajo y poco alentador respecto del elemento gestión humana en las empresas.

En el presente apartado se consultan algunos de los planteamientos teóricos que se han desarrollado al respecto, para poder establecer un marco de análisis que permita seguir con la ejecución de cada una de las fases del diseño metodológico, buscando rescatar siempre aquellos aspectos que aporten a una mejor comprensión del problema de estudio. Además, se realiza un breve barrido sobre diferentes investigaciones que previamente han desarrollado estudios sobre el problema de la gestión humana y los resultados o componentes de las mismas que puedan resultar de utilidad para la presente investigación. De manera que este capítulo se divide en dos secciones: el marco teórico y conceptual y los antecedentes investigativos

6.3. Marco teórico y conceptual

6.3.1 Principales conceptos de la administración de los recursos humanos

Existen diferentes conceptos asociados a la administración de los recursos humanos (Chiavenato, 2009). La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones. Es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la

organización. Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

6.3.2 Administración moderna del recurso humano

Los empleados que hacen parte de una organización son el recurso humano a través del cual se genera el mayor valor y nivel de competitividad de las empresas. Es por esta razón, y como lo indica el autor Chiavenato (2009), que, como recurso, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización.

Debido a lo anterior y con el objetivo de obtener de las personas un mayor rendimiento, aporte en conocimientos y experiencia, es importante reconocer a las personas como asociados de las organizaciones y establecer algunos aspectos fundamentales dentro de la administración moderna del recurso humano (Chiavenato, 2009):

- Las personas como seres humanos, quienes tiene una personalidad única y diferente a la del resto de personas, con capacidades y habilidades competitivas que influyen en el buen manejo de todos los campos y actividades que rigen la organización.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización, aportando talento con el objetivo de brindar competitividad a las empresas y guiándolas hacia un camino dinámico y en constante cambio.
- Las personas como asociadas de la organización, desde el punto de vista de la inversión, son portadoras de factores como el tiempo, la responsabilidad, el compromiso, la dedicación, entre otros. Adicionalmente, se espera que como inversión exista una retroalimentación reflejada en aumentos salariales, incentivos que no solo se representen en dinero sino también en crecimiento profesional, entre otros.
- Las personas como talentos proveedores de competencias, a través del desarrollo de nuevas habilidades, capacidades y competencias que permitan a la organización alcanzar un alto nivel de competitividad.
- Las personas como el capital humano de la organización, donde se consideran como el activo más importante de la empresa.

Concebir a la organización como un sistema complejo no es precisamente el enfoque predominante en la literatura en el campo de la administración, es decir, el medio de hoy se encuentra conformado por diversos actores capaces de generar diferentes situaciones sobre escenarios cambiantes, lo cual conlleva a ver a la administración del recurso humano como un sistema complejo. Según Montaña (1999), concebir la administración como un sistema complejo implica a la vez reconocer al menos dos elementos básicos: el concepto de autoorganización, el cual hace referencia a la capacidad que tiene una organización de reproducirse a sí misma en forma continuada, y la irreversibilidad que hace referencia a aceptar las consecuencias de las decisiones y acciones tomadas sin que se presente luego la oportunidad de regresar al inicio.

En la actualidad, las organizaciones buscan generar, cada vez más, espacios propicios para el crecimiento de los empleados, de esta manera, impulsan inducen en los mismos la capacidad de adaptarse al nuevo entorno a través de la gestión del conocimiento y de la innovación. Las nuevas realidades exigen que la organización moderna emprenda procesos de aprendizaje permanentes, convirtiéndose en espacios educativos donde el quehacer cotidiano, las experiencias, el conocimiento y los calores de sus miembros interactúan posibilitando su crecimiento personal y el desarrollo de la organización (Montaña, 1999).

6.3.3 Procesos administrativos de la gestión del talento humano

La administración de la gestión del talento humano se encuentra compuesta por seis procesos que al ser aplicados dentro de una organización permiten alinear las prácticas y políticas estratégicas de la organización en conjunto con el desarrollo de las actividades de las personas que la conforman, de tal forma que se logre promover el trabajo colaborativo y participativo, así como la evaluación de incentivos mediante la valoración del desempeño laboral, la formación y capacitación adecuada como base para su crecimiento personal y laboral, manejo exitoso de la relación entre empleados que se caracterice por presentar un buen clima laboral, transmitir el conocimiento a través de las experiencias, entre otros, lo que finalmente permite incentivar el crecimiento de la organización y mejorar su nivel de competitividad en el mercado (Chiavenato, 2009).

6.3.3.1 Procesos para integrar personas

Según Chiavenato (2009) los procesos para integrar personas corresponden a los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.

El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización (Mondy, Mondy, Gómez, Huerta, & Acosta, 2010). En el momento en que exista un requerimiento de personal, es importante analizar si se aplicará una de las alternativas externas para reclutamiento de personal tales como la subcontratación de personal o el uso de empleados eventuales, caso contrario, se identifica el tipo de fuente, si es interna o externa, conforme a cada método de reclutamiento: interno o externo.

Por otra parte, la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización (Mondy et al., 2010). En la actualidad, existen varios pasos asociados al proceso de selección de personal, entre los cuales encontramos: entrevista preliminar, revisión de solicitudes de empleo y currículos, pruebas de selección, entrevistas del empleo, investigación previa al empleo, decisión de selección y como último, el examen físico (Mondy et al., 2010).

6.3.3.2 Procesos para organizar a las personas

Corresponden a los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y la manera como se orienta y acompaña el desempeño de las mismas. Dentro de este proceso se incluyen campos como el diseño y estructura organizacional, análisis y descripción de los puestos de trabajo, y evaluación del desempeño del personal (Chiavenato, 2009). Para iniciar con este proceso se hace necesario la ejecución de un análisis y descripción de los puestos de trabajo con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información sobre todos los temas que caracterizan un trabajo en especial (Mondy et al., 2010).

Por otra parte, la administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento de valor de la fuerza de trabajo (Mondy et al, 2010). Las evaluaciones de desempeño se definen como un mecanismo que permite realizar una revisión y valoración de la manera cómo las personas están desarrollando sus actividades, por tal motivo, éstas permiten identificar a las personas aptas para un ascenso, predecir el desempeño de los aspirantes a los puestos de trabajo dentro de un proceso de reclutamiento y selección, permite identificar las necesidades asociadas al proceso de capacitación y desarrollo, identificar la necesidad de aplicar un ajuste salarial, entre otras.

6.3.3.3 Procesos para recompensar a las personas

Según Chiavenato (2009) son procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

La administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización. La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados (Mondy et al., 2010). Existen dos tipos de remuneraciones: remuneración financiera directa e indirecta, la primera de ellas consiste en los pagos recibidos por concepto de sueldos, salarios, comisiones y bonos, en cambio, la remuneración indirecta está asociada al pago de todas las prestaciones legales de carácter obligatorio (Mondy et al., 2010).

Por otra parte, en las organizaciones existen políticas de remuneración encargadas de establecer los lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración (Mondy et al., 2010), entre las cuales encontramos: líderes de remuneraciones, tarifa de mercado y seguidores de remuneraciones. Sin embargo, cada organización es libre de escoger la política que más se adapte a sus necesidades, teniendo en cuenta que esta decisión puede afectar positiva o negativamente a la organización y reflejándose en una disminución en la productividad de los empleados y en algunas ocasiones retiro de la empresa para la cual trabajan.

Finalmente, todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa se denomina prestaciones, por ejemplo, los seguros y programas encaminados a mejorar la salud, seguridad y bienestar general de los empleados (Mondy et al., 2010).

6.3.3.4 Procesos para desarrollar a las personas

Están relacionados con los procesos asociados al aumento del desarrollo profesional y personal, tales como las capacitaciones, aprendizaje y administración del conocimiento (Chiavenato, 2009). La Capacitación brinda la oportunidad de adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias para desarrollar todas las actividades relacionadas a un puesto de trabajo. Adicionalmente, el desarrollo está relacionado con la implementación de metodologías de aprendizaje que permitan crear nuevos e innovadores conocimientos (Mondy et al., 2010).

6.3.3.5 Procesos para retener a las personas

Según el autor Chiavenato (2009) son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen cultura organizacional, clima laboral, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

Adicionalmente, dentro del concepto de clima laboral el papel de la creatividad, como lo menciona Vargas (2015), es muy sutil, y para poderse desarrollar necesita entornos apropiados, que favorezcan la iniciativa, la posibilidad de experimentar sin que se castigue el fracaso, la difusión del conocimiento y la colaboración entre personas, debe contar con líderes que apoyen y entiendan la importancia y los beneficios que trae consigo la creatividad e innovación, por tal razón, se puede concluir que dentro del concepto actual de clima organizacional es importante valorar la creatividad ya que es una componente que interactúa de manera constante con el entorno, y como consecuencia en la aplicación de la misma, se logran crear mercados más competitivos.

6.3.3.6 Procesos para auditar a las personas

Hace referencia a los procesos que permiten realizar una verificación y seguimiento a las actividades asignadas a las personas: banco de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato, 2009). Naturalmente, este es un enfoque que se encuentra en estrecha correspondencia con la psicología del trabajo y de las organizaciones, por medio del cual se pueden efectuar evaluaciones de los activos intangibles de una organización. Cuando se llevan a cabo procesos de auditoría del recurso y la gestión humana, a la vez se están elaborando evaluaciones o diagnósticos sobre la calidad de los modelos de excelencia que buscan acuñar las empresas, de tal forma que se vislumbre el tipo de intervención en el sistema humano (Quijano, Navarro, Yepes, Berger, & Romero, 2008).

Asimismo, tal como lo plantean Quijano et al. (2008), los procesos de auditoría en las personas permiten tener un panorama concreto sobre el comportamiento humano en las organizaciones para de esta manera poder llevar a cabo, incluso, procesos de compensación a los trabajadores (Sánchez & Calderón, 2013). En este sentido, la auditoría es un ejercicio que le ofrece a las organizaciones análisis, recomendaciones, evaluaciones, asesorías y demás información relacionada con el cumplimiento de metas y la actitud de los trabajadores frente a las mismas; implicando esto que el sujeto auditor tenga la capacidad de análisis suficiente y la perspicacia para hacer de este tipo de procesos un ejercicio que potencie la alta competitividad de las organizaciones (Montilla y Herrera, 2006, citado por Sánchez & Calderón, 2013, p. 140).

Por tanto, es indispensable que la persona que lleva a cabo los procesos de auditoría, tenga a su disposición las herramientas y los insumos suficientes para efectuar los análisis requeridos y las valoraciones correspondientes, por lo que este debe tener acceso a sistemas de datos, sistemas de gestión de la información y demás elementos que le permitan generar un maco de entendimiento y evaluación de los procesos de gestión humana en la organización.

6.3.4 Cambios de la administración del recurso humano

Con los cambios constantes en la economía y el mercado, las organizaciones han ido adaptando su funcionamiento y estrategias de manera que puedan responder eficazmente a los requerimientos del contexto. Actualmente se está tratando de superar una concepción de organización empresarial fundamentada en una perspectiva mecanicista que se fundamenta en la descomposición de la misma. La organización se divide en áreas, secciones o departamentos y las altas gerencias toman decisiones bajo el supuesto de que cada una de estas funciona equilibradamente en entornos estables y predecibles (Ospina, 2010), dejando de lado, de alguna manera, la visión de que la organización debe entenderse como un único cuerpo que permite la interacción constante de todas las partes que lo componen en medio de un escenario cambiante.

Bajo esta premisa, las organizaciones deberían propender por un cambio en su enfoque de gestión humana, de tal manera que logre contemplar o generar aportes en función de la contribución al diseño y la implementación de la estrategia, el planteamiento de retos renovados para los trabajadores, la determinación de un perfil específico para cada uno de los directivos, profesionales y trabajadores de cada área, la valoración del componente gestión humana en el logro de metas de la organización, como también la orientación hacia la responsabilidad social y el acompañamiento a la comunidad (Ospina, 2010). De acuerdo con esto, se contempla el abordaje de la gestión humana a partir de un enfoque de competencias que permita elaborar una perspectiva más integral en torno a las necesidades globales de la organización y no sólo en función de los requerimientos específicos de cada área.

6.3.5 Gestión humana por competencias

La gestión humana por competencias nace de la reorientación de las prácticas de los recursos humanos. Este cambio se debe a que las organizaciones y sus directivos inician una mayor inclusión de los conocimientos, habilidades e intereses de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos, metas, visión y estrategia de la organización.

Una gestión de los recursos humanos basada en las competencias contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001). Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a estas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004).

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada, 2003).

6.3.5.1 Significado de competencia

La palabra competencia se utiliza en distintos ámbitos y sus significados son diversos. Según la RAE (Real Academia española) “competencia”, en relación con “ser competente” significa (Alles, 2008): pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Adicionalmente, también según la RAE, el término “competencia”, cuando está relacionado con el infinitivo del verbo “competir” significa: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. La RAE define el término “competencia”-cuando está relacionado con “ser competente” y, a su vez, con “incumbencia”- de la siguiente manera: atribución legítima a un juez y otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Sin embargo, teniendo presente el contexto del presente trabajo de grado y según Alles (2008), competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

En general, se considera que la competencia es un “saber hacer en contexto”; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se refiere a la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. La anterior definición se podría ampliar de la siguiente manera: es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz (Tejada, 2003). El concepto de competencia hace referencia a un complejo de comportamientos motores, de movimiento, de lenguaje y comunicación, de expresión, emociones y de relación con las

personas que interactúan entre sí. El desarrollo de las competencias puede llevarse a cabo en distintos entornos donde hace presencia el ser humano, de esta manera, las características del entorno se convierten en un factor influyente para el perfeccionamiento de las mismas (Tejada, 2003).

Finalmente, la definición plantea también que la competencia se refiere a un comportamiento experto. Es un comportamiento experto porque es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad (Tejada, 2003). La gestión por competencias o gestión de recursos Humanos por competencias implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización consideren las competencias en sus procesos (Alles, 2008).

6.3.5.2 Clasificación de las competencias

En los procesos de gestión humana existen diferentes formas de clasificar el tipo de competencias requeridas en los trabajadores o que significan para la organización un proceso de aprendizaje y desarrollo de la mano del crecimiento de los empleados. En este caso se exponen dos tipos de clasificación y una referencia a modo de 4 dimensiones relacionadas con las competencias según los planteamientos de Tejada (2003) y Alles (2008).

Para esta última la clasificación de las competencias está mediada en función de las estrategias de cada organización; en ese sentido, Alles (2008) propone que existen dos tipos de competencias: las competencias cardinales y las competencias específicas. En cuanto a las competencias cardinales, estas deben ser entendidas como aquellas que deben poseer la totalidad de los integrantes de la organización, independiente del departamento, área o sección a la que pertenezcan. Por otro lado, las competencias específicas sí determinan habilidades particulares según cada uno de los colectivos al interior de la organización; quiere decir que este tipo de competencias depende de la función asignada y su aporte a la estrategia de la organización se presenta en la medida en que logren combinarse.

Por su parte, Tejada (2003) especifica aún más en la clasificación de las competencias, proponiendo una visión que, similar al planteamiento de las competencias específicas de Alles

(2008), se desarrolla en función de los diferentes procesos gerenciales. Para este autor, las competencias se relacionan con diferentes procesos que se enumeran a continuación:

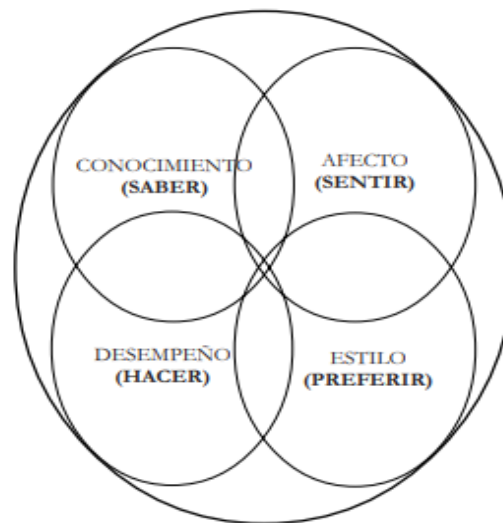
- **Procesos de aprendizaje:** al constituirse como un de los procesos que configuran el desarrollo humano, el aprendizaje es una competencia que da cuenta del crecimiento de los integrantes de una organización, en tanto es, además, un factor clave para la supervivencia. Por tanto, propone Tejada (2003), potenciar el aprendizaje por medio de sistemas ágiles y efectivos debe ser un compromiso de la organización para el desarrollo de las competencias.
- **Procesos de pensamiento:** se entiende como la base para la construcción del saber, el desarrollo y la transformación de los individuos. A este respecto, las organizaciones deben formular mecanismos para desarrollar formas de pensamiento como el estratégico, el productivo y la relación entre pensamiento y acción.
- **Procesos de solución de problemas:** en este tipo de procesos se involucran aspectos como la toma de decisiones, la incertidumbre, la capacidad de respuesta y su pertinencia ante las demandas del entorno, todos estos justamente haciendo parte de lo que refiere a la capacidad para solucionar problemas que, a su vez, es un elemento clave para determinar factores de éxito o fracaso en los trabajadores. De manera que, sobre esta competencia, importa el establecimiento de metodologías renovadas para la solución de problemas como una prioridad para el grueso de la organización.
- **Procesos de valoración personal, interpersonal, grupal, colectivo y organizativo:** este proceso involucra una competencia relacionada con la forma en que el trabajador es visto por los demás miembros de la organización, a la vez que la forma en que este valora y observa tanto a sus compañeros como a sí mismo. Supone una responsabilidad moral y ética relacionada con los principios y criterios con los que funciona la organización. Del desarrollo de este tipo de competencias depende que aspectos como la cultura organizacional se desenvuelva con cierto nivel de armonía o progreso constante.
- **Procesos de relaciones interpersonales:** parte de la naturaleza humana del sujeto como un animal social que se adapta a núcleos grupales y que configura relaciones de dependencia entre los diferentes sujetos. Por tanto, una competencia clave para el crecimiento organizacional es el desarrollo o

establecimiento de relaciones interpersonales dentro de la organización que sean asertivas y que se constituyan como la base para alcanzar las metas de la organización a la vez que resultan satisfaciendo el interés propio.

- **Procesos de gestión de solución de conflictos:** igualmente, un factor imprescindible en la naturaleza humana y social es la existencia de conflictos constantes. Le valor de desarrollar allí una competencia no está en la posibilidad de evadir estos, sino de adquirir las herramientas necesarias para tramitarlos de la mejor manera permitiendo, a su vez, que esto signifique un aprendizaje organizacional.

Por último, existe una suerte de clasificación planteada por Tejada (2003), pero a modo de 4 distintas dimensiones: saber, sentir, hacer y preferir.

Gráfica 1. Dimensiones que constituyen las competencias.



Fuente: Tejada, (2003).

La superposición de los diferentes círculos de la Gráfica 1 representa la integralidad de las competencias y, por ende, del comportamiento de los trabajadores, lo que quiere decir que cada una de las cuatro dimensiones interactúa con las demás. La dimensión del saber representa el conocimiento adquirido, aquello que el trabajador ha logrado constituir y que se encuentra en estrecha relación con el pensamiento. La dimensión del sentir refiere a los diferentes afectos que emanan del trabajador, relacionada fuertemente con las emociones y los sentimientos. La dimensión del hacer involucra el desempeño del trabajador y las funciones que este cumple

dentro de la organización. Por último, la dimensión del preferir se relaciona con los estilos de vida e intereses de cada uno y sirve para configurar aspectos propios de la identidad o de los elementos que caracterizan al trabajador.

6.3.5.3 Aporte de las competencias al desarrollo de la gestión humana

Para finalizar, se exponen algunas referencias en torno al aporte de las competencias al desarrollo de la gestión humana, siendo este un cierre del presente apartado que da cuenta de un proceso complementario y que se potencializa entre ambos factores. El desarrollo de competencias en los trabajadores de una organización es, a la vez, un proceso de gestión humana que favorece tanto a los individuos como al grueso de la organización, en tanto posibilita cierto nivel de progreso para cada uno de los casos.

Tal como lo plantea Chávez (2012), una estrategia interna que toda organización debe asumir es el aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los individuos que la integran, estrategia que se robustece siempre que se tomen medidas que, además de permitir su provecho, busquen potenciarlas en función de dar respuesta a los retos y embates del entorno. Citando a Batón, et al. (2006), Chávez (2012) propone que para que esto se cumpla las organizaciones deben contar con mecanismos o técnicas que le permitan efectuar coordinación, orientación y apoyo por parte de un equipo o departamento que asuma la conducción de dichos propósitos.

Cualquier organización que haya logrado evaluar y desarrollar competencias en sus trabajadores, tiene la ventaja para afrontar las dinámicas con que constantemente se renueva el entorno (Chávez, 2012). No obstante, para ello es importante tomar en cuenta las condiciones particulares en que tales competencias se desarrollan; según Tejada (2003), las situaciones, las condiciones, las características, los espacios y los momentos que se presentan dentro de una organización, influyen todos en la configuración de comportamientos y formas de actuar, es decir, ponen en juego las competencias que cada trabajador ha desarrollado. Por tanto, cualquier proceso valorativo que involucre la importancia de las competencias de los trabajadores supone, implícitamente, un desarrollo profundo de la gestión humana, lo cual supone un papel importante de la organización en la configuración de ambientes de aprendizaje explícito e intencional (Tejada, 2003). De manera que las organizaciones deben procurar por generar estrategias que favorezcan el talento y habilidades de cada trabajador, para que sus desempeños estén en total concordancia con los objetivos y metas establecidas por la empresa (Chávez, 2012).

Es importante mencionar que, en lo concreto, no existen desarrollos investigativos que de manera empírica expongan la situación de la gestión por competencias en el área del recurso humano, especialmente para el caso colombiano. No obstante, existen algunos acercamientos que permiten establecer la necesidad de abordar desde esta perspectiva el área del talento humano, toda vez que puede resultar en estrategias de avanzada para las organizaciones colombianas. Por ejemplo, Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), de un estudio en el que participaron de manera efectiva un poco más de 270 empresas, siendo una muestra del 73,8% del total de la población investigada en empresas afiliadas a la Acrip en Bogotá y Cundinamarca, expone que sólo el 28.6% de estas 270 empresas ha desarrollado un enfoque de competencias en la implementación de sus estrategias en general.

Sin embargo, en el desarrollo de competencias prevalece, según las entrevistas a las que aluden Calderón et al. (2010), aquellas relacionadas con los conocimientos y habilidades para el manejo de técnicas en el área de la administración de personal (Calderón y Naranjo, 2004; Calderón et al., 2010). Es decir, lo que ello puede indicar, en materia de teorización de las competencias, es un desarrollo germinal al respecto en las empresas colombianas, donde apenas algunas organizaciones están incursionando, máxime si se tiene en cuenta que en el enfoque de competencias para gerentes de talento humano no existe como tal una formación profesional que cualifique de manera integral en estos aspectos a los profesionales de la administración (Calderón y Naranjo, 2004).

6.4. Antecedentes investigativos

El estudio sobre la gestión humana en las organizaciones es un problema de largo aliento, son múltiples las investigaciones registradas al respecto que dan cuenta de análisis globales y particulares; es decir, su comprensión se ha situado respecto de modelos industriales macro económicos, pero también en el diseño de estudios alrededor de pequeñas y medianas empresas. En este caso, se han seleccionado algunos estudios que sitúan el problema de interés de la presente investigación y permiten la emergencia de algunas luces que guíen el desarrollo de esta. Se exponen a continuación algunos de los temas abordados con relación a la gestión humana, algunas de las metodologías implementadas y resultados o conclusiones a los que tales estudios han llegado.

Calderón, Naranjo y Álvarez, (2007 y 2010) han dedicado algunos de sus estudios a la comprensión de la empresa colombiana desde un enfoque de la gestión humana. En el primero de estos dos estudios (2007) se concentran en la modernización empresarial y la gestión humana

en el país; en este caso centran su objeto de estudio en las características del área de gestión humana, la descripción del mercado laboral y el tipo de relaciones laborales que se dan en concordancia al problema central de estudio, considerando todo esto bajo la perspectiva de generación del conocimiento en Colombia. De este tema de estudio privilegian el enfoque de generación de conocimiento bajo la perspectiva del conocimiento estratégico, al que le otorgan un vínculo entre la gestión humana, sus prácticas y el cumplimiento de metas estratégicas para la organización. Posteriormente, en la siguiente investigación (Calderón et al., 2010), se enfocan en el estado de la cuestión de la empresa colombiana integrando también un enfoque descriptivo y un comprensivo.

Estos dos estudios se basan en enfoques metodológicos tanto de corte cualitativo como de corte cuantitativa, utilizando técnicas basadas en la revisión de literatura, encuestas aplicadas a empresas colombianas y entrevistas a profundidad. Entre sus principales hallazgos proponen que en la empresa Colombiana la gestión humana ha mejorado en aspectos como la capacitación de operarios, la capacitación de mandos medios y gerentes y la seguridad industrial; asimismo, logran detectar que, a la vez que se han mejorado algunos aspectos, otros han presentado tendencias a ser descuidados, como el caso de los niveles de participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, la intercambio de información y los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo (Calderón et al., 2007).

Por otro lado, han detectado, respecto de la gestión humana, aquellos elementos a los que las empresas colombianas otorgan mayor importancia, aquellos que se han logrado estructurar en mejor medida en las empresas y aquellos aspectos por mejorar (Calderón et al., 2010) (ver Tabla 1). Algunas de sus conclusiones resultan significativas para la presente investigación. Por ejemplo, plantean que, independiente de los problemas asociados a la gestión humana en las empresas colombianas, sí existe cierto nivel de madurez al respecto que permite un reconocimiento del área de gestión humana como fuente de éxito en la capacidad organizacional, valorando los sistemas de prácticas de los trabajadores como un elemento que le agrega valor. No obstante, se reconoce la importancia y la urgencia de establecer estrategias adecuadas para una apropiada medición y para generar mayores aportes al capital tecnológico de las empresas (Calderón et al., 2010). Por otro lado, se reconoce que son las medianas y las grandes empresas las que han avanzado con mayor contundencia en la gestión humana, logrando vincular este factor con la estrategia empresarial general para cada caso.

Tabla 1. Prácticas de gestión humana.

Prácticas de gestión humana	Importantes (%)	Bien estructuradas (%)	Por mejorar (%)
Gerencia del talento	43,2	27,5	28,6
Gerencia del cambio y la transformación cultural	41,0	25,6	24,9
Desarrollo del liderazgo	35,9	19,0	23,8
Socio estratégico	28,6	23,8	13,6
Balance vida-trabajo	26,4	21,6	37,7
Aprendizaje organizacional	23,4	22,3	28,9
Gerencia de la responsabilidad social empresarial	18,7	24,5	22,0
Sistemas de medición	18,3	18,3	20,9
Construcción de capital social y relacional	15,0	15,0	13,6
Gerencia de la globalización y la diversidad	8,8	16,8	14,3

Fuente: Calderón et al., 2010.

Otro problema de estudio abordado vincula la gestión humana, las competencias y la sociedad del conocimiento (del Canto, 2011). En esta investigación, desarrollada desde una metodología de revisión documental, se aborda cada uno de estos temas desde una perspectiva filosófica, acudiendo a diferentes corrientes con las que se busca reafirmar la relevancia del sujeto en la construcción de la realidad que lo rodea. Es decir, este estudio se centra en revisar la idea de la práctica humana en función la respuesta a contextos determinados y específicos, como el caso de las organizaciones empresariales. Resultan de interés las conclusiones a las que este llega, en tanto reafirma al individuo como dueño del conocimiento y, por tanto, lo convierte en el activo más valioso con el que cuenta una organización, toda vez que, a partir de la asimilación y aprehensión de cierto conocimiento, el individuo logra reconfigurar su realidad y, por ende, su contexto organizacional (del Canto, 2011).

Por otro lado, desde un ejercicio investigativo mucho más pragmático, Medina, Delgado y Lavado (2012) diseñan los fundamentos de un sistema de gestión humana basado en competencias como base de la estrategia organizacional, en el caso concreto de una empresa mediana en Cali, Colombia. Su metodología, basada en un enfoque estrictamente cualitativo, involucra técnicas como la entrevista y la discusión en grupo para establecer las competencias organizacionales y distintivas de cada cargo para alcanzar el cumplimiento cabal de la estrategia de la organización. Concluyen que, para que la organización supere el modelo de gestión humana tradicional hacia uno basado en competencias, es indispensable iniciar por los subsistemas de capacitación, selección, evaluación y desarrollo, tomando como una importante consideración, además, los planes de sucesión, concurso interno de selección y la aplicación de entrevistas de incidentes críticos para evaluar las competencias (Medina et al., 2012).

En síntesis, cada una de las investigaciones expuestas reseña, con mayor o menor detalle, algunos de los retos que pueden identificarse para la formulación de un plan de mejora en el área de gestión humana. Asimismo, se logran detectar aquellos elementos en los que se hallan avances al respecto y que sirven de referente y potenciador de prácticas que actualmente puedan diagnosticarse en la organización con la que se está llevando a cabo el estudio.

7. Marco institucional

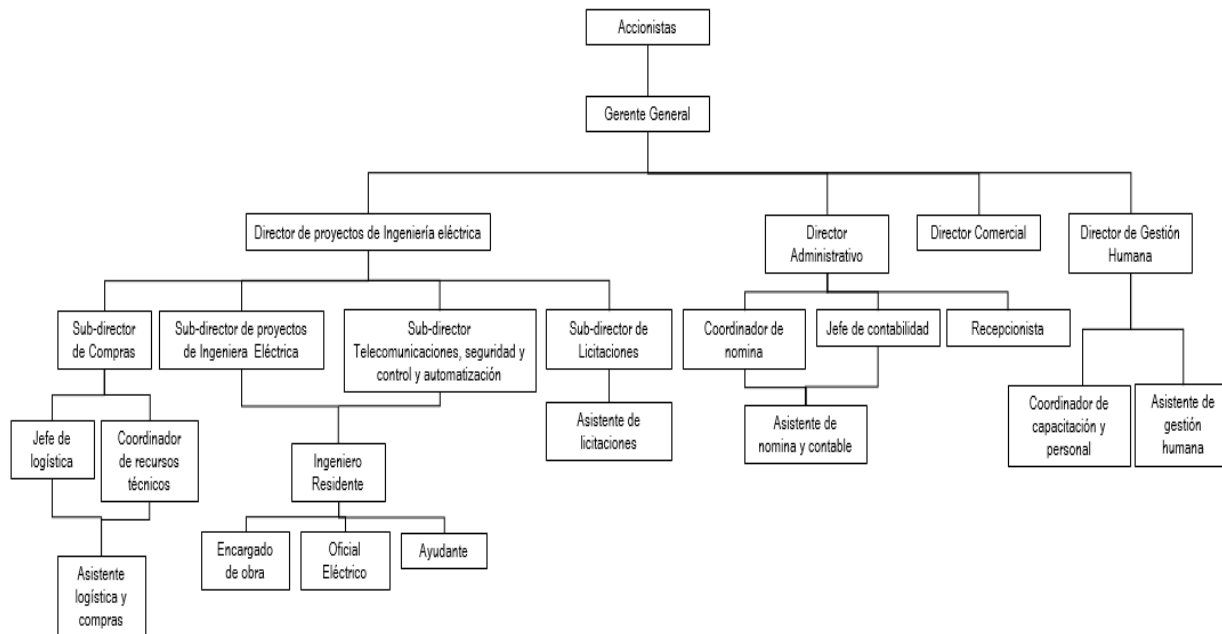
7.1. Visión

Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S busca ser una empresa que brinde soluciones integrales de ingeniería eléctrica en sistemas de alta, media y baja tensión, sistemas de ingeniería electrónica y de telecomunicaciones, negociación de energía, en el sector comercial, institucional e industrial con incursión en el sector público para el año 2022.

7.2. Estructura organizacional

Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S busca ser una empresa que brinde soluciones integrales de ingeniería eléctrica en sistemas de alta, media y baja tensión, sistemas de ingeniería electrónica y de telecomunicaciones, negociación de energía, en el sector comercial, institucional e industrial con incursión en el sector público para el año 2022.

Gráfica 2. Estructura organizacional de Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S



Fuente: elaboración propia, 2019.

7.3. Sector Económico

El sector económico al cual pertenece la organización Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S corresponde al sector de la construcción. Según el análisis realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística durante el semestre Abril a junio de 2017, se evidencio un aumento relacionado con el PIB en Colombia, del 1.3% de aumento total, un valor del 0.3% corresponde al sector de la construcción¹. Así mismo, durante el segundo trimestre de 2017, los pagos efectuados para la construcción de obras civiles registraron un crecimiento del 6.4%, con relación al mismo trimestre del año 2016.

7.4. Servicios

A continuación, se describen los servicios que presta la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S en la actualidad:

Tabla 2. Participación de las energías renovables primarias

Servicios	Descripción
Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas eléctricos• Sistema de telecomunicaciones y cableado estructurado• Sistemas de seguridad y control• Sistemas de automatización
Mantenimientos preventivos y correctivos	<ul style="list-style-type: none">• Equipos e infraestructura eléctrica• Equipos e infraestructura de seguridad y control• Equipos e infraestructura de comunicaciones

¹ Boletín técnico de indicadores económicos alrededor de la construcción IEAC II trimestre de 2017

Sistemas de seguridad y control

- CCTV
- Incendio
- Intrusión
- Acceso
- Sonido

Sistemas de telecomunicaciones

- Telecomunicaciones
- Cableado estructurado

Sistemas de baja y media tensión

- Provisionales eléctricas
- Subestaciones aéreas encapsuladas, tipo SF6, pad mounted o pedestal
- Redes de tomacorrientes normales y regulada
- Alimentadores cableados o por electrobarra
- Tableros eléctricos
- Plantas eléctricas de suplencia con transferencia automática
- Redes eléctricas exteriores y de alumbrado y urbanismo
- Sistemas de puesta a tierra y apantallamiento.

Sistemas de alta tensión

Movimiento de redes de alta tensión

Infraestructura de redes de alta tensión

Negociación de energía

Asesoría y capacitación para negociaciones de energía

8. Diseño metodológico

8.1. Tipo de investigación

Esta es una investigación determinada bajo un enfoque de estudio mixto que involucra métodos de recolección y análisis de la información desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa. Su naturaleza cualitativa se determina a partir de los ejercicios de consulta y búsqueda de información en referentes teóricos y construcciones conceptuales e investigativas previas que sirven de base y fundamento para orientar el análisis de los resultados. Además, indaga en fuentes directas e involucradas con el ejercicio administrativo y de dirección estratégica, de quienes rescata sus valoraciones y perspectivas sobre la forma en que la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S. se desenvuelve actualmente y sobre las necesidades que ellos consideran pertinentes de abordar. Por otra parte, de acuerdo con sus alcances, la intención de diseñar una propuesta de intervención para la empresa implica generación de conocimiento nuevo, característica propia de las investigaciones de naturaleza cualitativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La perspectiva cuantitativa que también integra la investigación se fundamenta en el ejercicio de recolección y análisis de datos estadísticos que complementan y dan rigurosidad a la información manipulada. Esta perspectiva de análisis involucra información que permite un mayor entendimiento de la situación actual de la empresa, con base en las categorías de análisis preestablecidas y sobre las cuales se puede consolidar información y datos específicos que corresponden con el comportamiento del fenómeno seleccionado como problema de estudio. Al igual que la perspectiva cualitativa, hace uso de las variables determinadas por el modelo diagnóstico MMGO y permite una interpretación que corrobora lo estipulado inicialmente por los integrantes de la empresa que han ofrecido información de carácter cualitativo. La intención de hacer uso del enfoque mixto de investigación se sustenta en la posibilidad de reducir las debilidades que pueden desprenderse de cada perspectiva por separado; dicho de otro modo, es una visión que complementa el estudio y análisis de la información que se propuso recolectar.

Al desarrollarse la investigación específicamente en la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S., se entiende que su naturaleza es de estudio de caso. Esto implica que, si bien los resultados se fundamentan en una recolección de datos basada en la experiencia de una organización, puede servir como referente para estudios posteriores que tengan en sus marcos

de análisis e interpretación problemas semejantes (Hernández et al., 2014). Bien lo planten Alvarado et al. (2009) al exponer la necesidad de efectuar ejercicios investigativos que contemplen en sus desarrollos problemas asociados a la gestión humana en organizaciones de la industria de la construcción. El estudio de caso aporta elementos de análisis para situaciones en los que el fenómeno estudiado sea similar. Esta es también una investigación cuyos alcances se sitúan en lo descriptivo y en lo proyectivo. Lo primero en tanto efectúa un diagnóstico que permite exponer la forma en que diferentes factores inciden en el problema. Y lo segundo, toda vez que la investigación tiene como propósito formular una propuesta de intervención que, una vez aplicada, puede mejorar las condiciones en que el problema se presenta dentro de la organización.

8.2. Diseño metodológico

Como se sobreentiende hasta acá, la investigación tiene como eje de desarrollo dos fases prevalentes, la primera basada en el diagnóstico y análisis de la información y la segunda en el diseño de la propuesta de intervención. Si bien en su desarrollo contempla otras fases preliminares, estas sirven para preparar el terreno de las dos etapas mencionadas; es decir, existe una fase previa de consulta de información teórica, conceptual e investigativa que tiene como propósito determinar los criterios con los que el diagnóstico y la propuesta deben ser llevados a cabo; también existe otra fase preliminar en la que se recolecta la información en el terreno para adecuarla a la matriz del ejercicio diagnóstico.

La fase de diagnóstico es aquella que involucra los momentos de recolección de la información y posterior análisis; esto, basado en los fundamentos procedimentales del MMGO. Esta fase permite identificar los factores internos o externos que puedan tener incidencia en los problemas que se desprenden de la gestión humana, factores que son analizados a la luz de los diferentes referentes teóricos consultados. Una vez se ha implementado y analizado el diagnóstico, se construyen las posibles estrategias de intervención para, con posterioridad, seleccionar la que más se adecúa a los problemas, necesidades y particularidades de la empresa. A partir de estas posibles opciones, se selecciona la estrategia de mayor viabilidad y se formula detalladamente en el documento para entregar como insumo a la organización.

8.3. Técnicas e instrumentos de investigación

8.3.1 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es una técnica que permite formular planteamientos y preguntas flexibles que se adecúan a los intereses de la investigación. Según el desarrollo de la entrevista, esta técnica permite abordar de manera profunda elementos específicos de la información que se recolecta (Bernal, Urdaneta, & Duitama, 2016). Para el caso de la presente investigación, esta técnica se implementó con la totalidad del área administrativa, incluyendo al gerente general, los subgerentes de proyectos, los directores de área, las asistentes administrativas y los operarios de la empresa Proyectos, Ingeniería y Montajes Eléctricos S.A.S. La recolección de esta información tuvo como eje central las categorías propuestas en la matriz diagnóstico utilizada con base al modelo MMGO (categorías que se señalan en la siguiente subsección, 3.4 Categorías de análisis), de manera que, una vez aplicada la entrevista, se organiza y adecúa la información de acuerdo a los requerimientos del modelo diagnóstico, haciendo mucho más ágil y comprensible la información recolectada.

8.3.2 Modelo MMGO

Uno de los grandes aportes de la Universidad EAN al estudio de la administración y gestión de empresas es el modelo diagnóstico MMGO. Gran parte de su investigación institucional en temas de emprendimiento y gerencia se han desarrollado específicamente en la línea de investigación sobre pequeñas y medianas empresas (PYMES). El grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa (G3PYMES) ha desarrollado durante los últimos años el MMGO, que establece como propósito la modernización gerencial de las empresas hacia una perspectiva de mayor competitividad, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo globalizado (Pérez, Nieto, & Velázquez, 2013). Este aporte sirve como instrumento para diagnosticar el estado actual de la organización con base unas categorías de análisis específicas (ver apartado 7.4 Categorías de análisis). El modelo consiste en la construcción de una matriz compuesta por cada una de las variables que contemplan en una organización, para las cuales tiene en cuenta distintas subvariables que complementan el ejercicio diagnóstico y facilitan el análisis y la formulación de propuestas de intervención para el mejoramiento.

En este caso, no se llevó a cabo formalmente un ejercicio de validación de este instrumento con el cual se realiza la medición o el diagnóstico de los componentes de la empresa; no obstante, ello no significa que del instrumento no exista ya un proceso de validez. Desde el año 2003 el

grupo G3PyMEs, desarrollador del modelo, llevó a cabo un proceso de validación del instrumento (sin contar que su propio desarrollo consideró un proceso minucioso de prueba y error durante poco más de 7 años, entre 1995 y 2003). La validación se realizó por medio de un seminario-taller con empresarios de diferentes PyMEs; además, se aplicaron 10 pruebas piloto en las que diferentes ejecutivos de empresas expusieron sus consideraciones sobre el instrumento (Pérez, et al., 2013), siendo esta la primera vez que se lleva a cabo un ejercicio de validación con la participación de referentes empresariales en experiencias concretas.

Posteriormente, entre los años 2004 y 2008, una vez se ha desarrollado un primer ejercicio de validación del instrumento, se realizan otras pruebas en empresas afiliadas a diferentes asociaciones: ACICAM (Asociación colombiana de la industria del cuero y artículos de marroquinería), ACOPI (Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa); y con la participación de otras universidades además de los grupos de investigación de la Universidad EAN como la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, la Universidad Nacional de Manizales y la Universidad Los Libertadores (Pérez, et al., 2013). Sobre la base de estos procesos se desarrolla el modelo final MMGO con algunas variaciones durante los últimos años, pero que no han modificado su escenario. Valga aclarar que la versión que se ha aplicado en esta investigación es la versión 9.

8.3.3 Modelo MIIGO

El modelo MIIGO se ha utilizado como la base metodológica para formular el plan de intervención (Aguirre, 2012). Haciendo uso del modelo MMGO, se asocian los resultados especialmente de la variable correspondiente a la gestión humana, a partir de lo cual se determina la estrategia de mayor concordancia con las necesidades y problemas detectados. A su vez, el modelo MIIGO se desarrolla a partir del cumplimiento de diferentes etapas: 1) se elabora una contextualización de la organización que permite comprender la naturaleza de su funcionamiento; 2) se ejecuta el diagnóstico asociado a las variables organizacionales determinadas en el modelo MMGO; 3) se sintetizan y reseñan las principales estrategias y herramientas seleccionadas para el tránsito entre estadios de la organización, buscando alcanzar siempre el estadio ideal de acuerdo a los intereses establecidos; 4) de la mano de la detección de estrategias, se formula el plan de acción, se identifican las herramientas y se establecen los proyectos y los tiempos para su cumplimiento; y 5) se elaboran las conclusiones correspondientes al cumplimiento de los propósitos del diseño formulado.

8.4. Categorías de análisis

Las categorías de análisis seleccionadas para el desarrollo de la investigación son las expuestas en el modelo de intervención diagnóstico seleccionado. En total son 16 categorías en las que se centra el estudio (Pérez & Ocampo, 2015), pero se hace especial énfasis en la categoría de Gestión Humana; si bien se hace uso de la información recolectada con cada una de estas, se orienta su pertinencia a suplir y atender las necesidades detectadas con relación al problema del talento humano.

Tabla 3. Categorías de análisis.

		Indicadores categoría principal
Categoría principal	Gestión Humana	Estructura del plan de gestión humana; implementación y seguimiento al plan estratégico de gestión humana; reclutamiento; selección; contratación; inducción; capacitación; entrenamiento; promoción; evaluación de desarrollo; compensación; bienestar social; manejo laboral; y salud ocupacional
Categorías secundarias		Entorno económico; direccionamiento estratégico; gestión de mercadeo; cultura organizacional; estructura organizacional; gestión de producción; gestión financiera; exportación; importaciones; logística; asociatividad; comunicación e información; innovación y conocimiento; gestión ambiental; y responsabilidad social y empresarial

Fuente: elaboración propia con base en información de Pérez y Ocampo (2015).

9. Análisis integral de resultados

Para el proceso de análisis de la información, se hace uso y síntesis de todas las técnicas e instrumentos utilizadas durante el diseño metodológico; ello implica que, para este proceso, el ejercicio de mayor pertinencia resulta ser la triangulación de la información. El eje de todo el proceso analítico e interpretativo es la matriz utilizada para el diagnóstico con base en el modelo MMGO; a partir de allí se organiza la información y se triangula con las otras dos técnicas señaladas (Valles, 1999). Al involucrar todo el proceso investigativo, supone un ejercicio de síntesis en la formulación final de la propuesta de intervención nutrido de las diferentes fuentes de datos que robustecen y garantizan un plan de mejoramiento acorde a la selección rigurosa de las principales problemáticas y necesidades detectadas, toda vez que se confronta la información recolectada, no sólo con los datos de las fases empíricas, sino también con los consultados en los referentes teóricos, garantizando así mayor profundidad, pertinencia y fundamentación de la propuesta final.

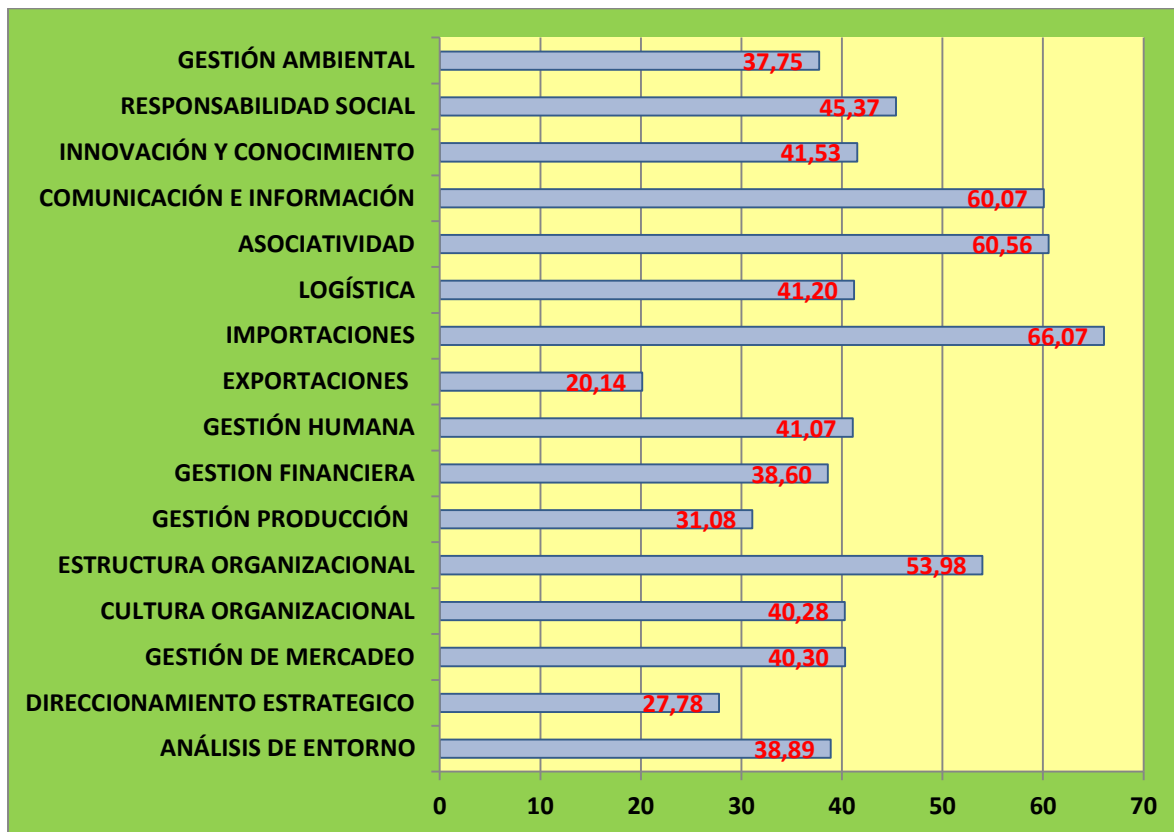
Teniendo en cuenta que el ejercicio diagnóstico que se realiza con base en el modelo MMGO contempla el estudio de una cantidad de variables (Tabla 4) suficientes para detectar los problemas en las diferentes áreas de la empresa, se advierte que el análisis que a continuación se expone está enfocado especialmente en la variable Gestión Humana toda vez que es sobre este aspecto que la presente investigación ha centrado su propósito de formular una propuesta de intervención. No obstante, ello no significa obviar el resto de información recolectada por medio de la matriz MMGO y la entrevista semiestructurada que se le aplicó a toda el área administrativa; es esta información de un valor estratégico para la empresa Pimelco, por lo cual se utiliza como referencia para tratar de situar problemas y potencialidades específicas de la empresa con el ánimo de, por un lado, comprender el contexto general de las diferentes necesidades y fortalezas y, por otra parte, fortalecer el análisis enfocado a la gestión humana.

De modo tal que, aunque se presenten los hallazgos de estas otras variables, debe tenerse en cuenta que el análisis principal se sitúa sobre una categoría específica, siendo este el eje de todo el estudio. Se empieza presentando un análisis general que integra los aspectos de mayor relevancia sobre las categorías secundarias y, posteriormente, se lleva a cabo el estudio de la categoría principal; en cada caso la exposición se orienta hacia tres elementos a considerar, como primera medida el análisis situacional, seguido de esto las potencialidades halladas y, por último, las principales problemáticas. Por último, debe advertirse que, a modo de ejercicio

complementario, el diagnóstico que a continuación se expone también se ha basado en un documento oficial de la empresa Pimelco que, a modo de acta de revisión de gerencia de sus procesos internos, especifica elementos del diagnóstico que posiblemente quedarán plasmados de manera ambigua haciendo uso exclusivo de la herramienta MMGO.

9.1. Situación general de la empresa

Gráfica 3. Informe general.

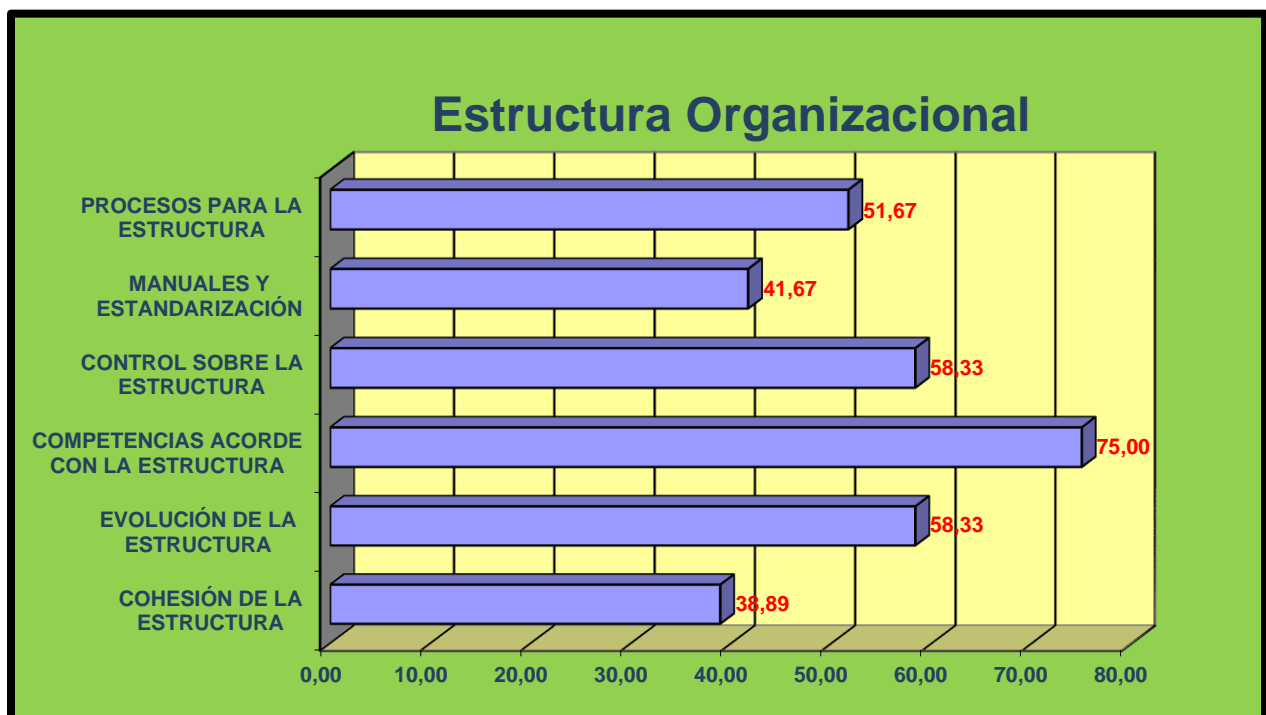


Fuente: elaboración propia, 2019.

Son cuatro los aspectos de la empresa que se encuentran con una valoración superior a los 50 puntos e inferior a los 75, es decir, en un estadio 3: estructura organizacional con un puntaje de 53,98, seguido de comunicación e información con 60,07, asociatividad con 60,56 y, con el más alto puntaje se encuentra importaciones alcanzando 66,07 puntos en la escala de la matriz MMGO. Esto indica que es allí donde la empresa Pimelco puede hallar mayores referencias en cuanto a potencialidades se entiende.

Para el caso de la estructura organizacional, una de sus principales potencialidades se encuentra asociada a la disposición al trabajo en grupo y la consolidación de equipos de trabajo, lo cual, a su vez, permite que la operación funcione desde una perspectiva de proyectos, siendo esto una de las principales potencialidades a considerar. Esto se debe a una estrategia implementada por la empresa en la que, tras una revisión sobre la estructura operativa, se determina la adecuación de equipos de trabajo o 'cuadrillas', según lo denomina la empresa, en la que por cada 15 operarios se encuentra un líder con funciones específicas en el apoyo técnico y, en general, en el control de sus operaciones y funciones como equipo.

Gráfica 4. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia, 2019

Otra de sus potencialidades es la capacidad de adaptación que tiene la empresa a las condiciones de la industria, según lo consignado por la alta gerencia, se reconoce que los procesos de la organización, es decir, las diferentes áreas, se actualizan periódicamente tanto en sus procesos como en sus manuales para dar respuesta efectiva a las disposiciones que desprenden del direccionamiento estratégico. Esto supone una ventaja en la flexibilidad o capacidad de reacción que la empresa presenta en situaciones que ameritan acciones de respuesta a los flujos del sector de las construcciones, por ejemplo, constantemente se actualizan los cargos en el organigrama, uno de ellos es el responsable de planeación que, tras

el análisis directo de la empresa, queda en manos de los subgerentes de ingeniería. No obstante, de allí surge una necesidad, y es que, si bien los manuales se ajustan de manera general al direccionamiento estratégico, falta un nivel de mayor especificidad en el caso de su aplicación para cada área, de manera que en estas se desarrollen acciones específicas para el mejoramiento de sus procesos. Es decir, en los casos de cada área, los manuales de procedimiento se utilizan más como una herramienta de control que de fortalecimiento estricto del área.

En cuanto a la asociatividad, se ha detectado un elemento similar en el trabajo cooperativo, pues se ha establecido que en la empresa existen redes de trabajo y cooperación horizontal y vertical que permiten que estos proyectos tengan una perspectiva del largo plazo, propiciando una competencia sana en el trabajo que coexiste con la cooperación y los diferentes planos en el manejo del grupo. Para ambos casos, las principales necesidades detectadas se relacionan con los sistemas de información, que no se hallan aún integrados y que no permiten un manejo más flexible de los datos. Por ejemplo, se evidencia que la principal información manejada en aspectos internos se encuentra en la memoria del gerente, pero no existe un método sistémico y oportuno para este aspecto.

Ello puede resultar contrario a lo hallado en cuanto a la comunicación, donde se reconoce que existen buenas prácticas, pero a nivel externo, esto es en el contacto con los clientes y los stakeholders. Los medios de comunicación establecidos por la empresa dan lugar a conversaciones efectivas con estos, como también facilitan la búsqueda y cumplimiento a solicitudes de información por parte de los grupos de interés. Por ejemplo, según el acta de revisión de gerencia (Pimelco, 2019), se alcanzó un porcentaje total en el cumplimiento de las solicitudes de quejas y reclamos por parte de los clientes. Igualmente, existe un mecanismo de comités de comunicación encargado de llevar a cabo el plan de comunicaciones internas y externas, lo que facilita el cumplimiento de metas relacionadas con este elemento.

Para su funcionamiento a nivel interno se ha desarrollado un boletín con el cual se informa a los trabajadores de aspectos relevantes a sus funciones, pudiendo esto no ser suficiente en el ánimo de establecer canales comunicativos efectivos con los trabajadores y, para el nivel externo, se consolida el mecanismo de recepción de quejas y reclamos. Es decir, las potencialidades se encuentran en la comunicación hacia afuera, pero en el ámbito interno aún hay mucho por mejorar. Además, se considera como un elemento de urgencia el establecimiento de un sistema

para la gestión de la información, pues se reconoce que la empresa no ha establecido mecanismos ni criterios para depurar información que con seguridad ya no le resulta de utilidad.

En el tema de las importaciones, una de las mayores fortalezas es el tiempo con el que estas se generan. La planificación y precisión con la que se adquiere la materia prima, los insumos, los bienes finales y los servicios importados son un parte de seguridad para el cumplimiento de los servicios ofertados por la empresa; a este respecto, se ha considerado que el porcentaje de cumplimiento de metas de recepción de proveedores alcanza una media de 80%, considerando que existen algunos proveedores que incluso alcanzan una clasificación en el cumplimiento de sus entregas de hasta 95%, (Pimelco, 2019). Igualmente se cuenta con planes de contingencia para dar respuesta a cualquier situación adversa que pueda tener lugar a este respecto. En general, estas cuatro variables que se encuentran en un estadio 3 pueden llegar a ser indicadores de una cultura organizacional enfocada al bienestar y al trabajo por equipos, como también al establecimiento de buenas prácticas en el mercado regional, nacional y con países cercanos.

A excepción de lo relacionado con exportaciones, de lo cual no se tienen actividades registradas directamente en el acta de revisión de la empresa, el resto de variables se encuentran calificadas dentro del estadio 2, esto es, con una puntuación mayor que 25 y menor que 50.

Para el caso del entorno económico la mayor problemática asociada tiene que ver con la falta de un sistema formal de reconocimiento del entorno en el que se desenvuelve la empresa. En este aspecto, todo lo que se sabe de las empresas del sector, de los servicios y productos que estas ofrecen, de los grupos de interés, de la cadena productiva e incluso de las tarifas en el mercado, se da a partir de los conocimientos y consultas generadas por la gerencia; por lo tanto, no se cuenta con estudios formales del entorno económico que permitan el desarrollo de estrategias cada vez más óptimas y adecuadas. Es decir, no se ha establecido una estrategia clara que involucre a los trabajadores o diferentes sectores de la empresa en el análisis de este factor, de tal manera que puedan tener mayor claridad sobre la situación específica en la que se encuentra la industria, por tanto, esto se hace evidente en la ausencia de planes e investigaciones de mercadeo.

Del direccionamiento estratégico se detectan problemas que inician incluso desde el mismo proceso de planeación; sobre esto se encuentra que la gerencia no cuenta con indicadores o mecanismos que le permitan medir el nivel de eficiencia o proyectarse con mayor solidez en el largo plazo, en tanto su principal preocupación es la ejecución y el control de los procesos

operativos. Tampoco se cuenta con una documentación o cualquier ejercicio que lo reemplace en función de determinar las responsabilidades de la dirección. Por otro lado, no existen tampoco mecanismos formalmente establecidos para atender solicitudes de los trabajadores, ni para reconocer en estos las buenas prácticas.

Gráfica 5. Direccionamiento estratégico

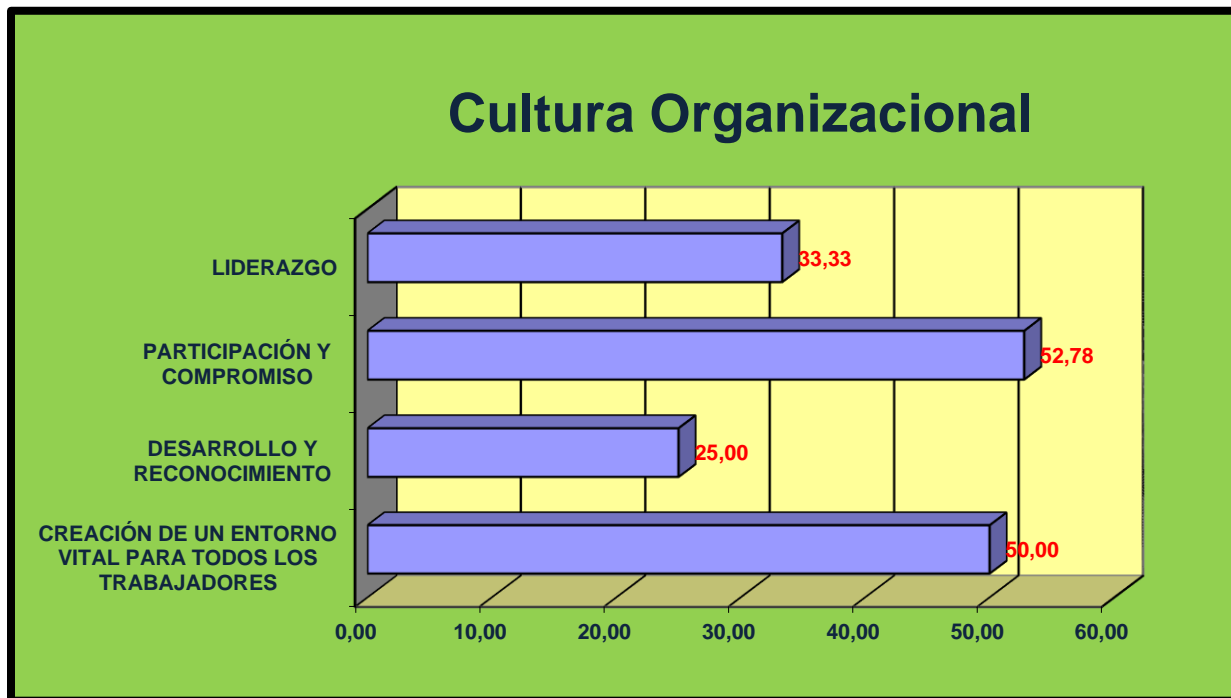


Fuente: elaboración propia, 2019

El caso de la cultura organizacional reviste de especial importancia por su vínculo estrecho con la gestión del recurso humano. Presenta un comportamiento similar al de los otros componentes que también se ubican en el estadio 2 alcanzando un puntaje de 40,28. En lo concreto son cuatro las categorías que se analizan sobre la cultura organizacional (liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento, y creación de un entorno vital para todos los trabajadores), de las cuales desarrollo y reconocimiento es la que menor puntaje obtuvo (25,00), seguida de liderazgo (33,33). En el caso de la primera las debilidades se traducen en la ausencia de planes de desarrollo para los trabajadores, pues estos se trabajan de manera informal; además de la misma informalidad con que se han definido estándares de reconocimiento a las mejores prácticas. Pero mucho más grave, en torno al desarrollo y reconocimiento de los trabajadores, es tanto la inexistencia de programas para preparar a aquellos trabajadores que se acercan a su retiro, como la inexistencia de reconocimiento a los trabajadores que sobrepasan el cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto a los problemas de la cultura organizacional que se asocian al liderazgo, por un lado, se encuentra que no hay una definición clara y documentada de las responsabilidades del equipo directivo; además, pocas actividades se generan para promover prácticas de liderazgo que resulten oportunas ante las demandas de la gestión humana o el acompañamiento a los trabajadores. Pero mucho más problemático resulta la inexistencia de sistemas que generen diagnósticos o monitoreen las formas de comportamiento de la cultura organizacional, labor que corresponde de manera específica a los equipos directivos de la organización. Por lo demás, la organización requiere del establecimiento de mecanismos formales de recepción de iniciativas de los trabajadores, como también de planes de acción para promover el respeto y la dignidad humana de los trabajadores, según reconoce la alta gerencia con el diagnóstico implementado.

Gráfica 6. Cultura organizacional



Fuente: elaboración propia, 2019

No obstante, y ante la evidente problemática, se han diseñado algunas estrategias que buscan dar respuesta a problemáticas de la naturaleza de la dirección. La organización ha llevado a cabo acciones como la identificación de competencias para implementar un nuevo modelo de evaluación en el desempeño, se han actualizado los perfiles de cada cargo para adecuar al personal a las necesidades de la empresa y se ha determinado la necesidad de efectuar cambios en el proceso de compra y logística para que este atienda con mayor efectividad las proyecciones

en el largo plazo (Pimelco, 2019). Además, otra de sus potencialidades, especialmente en relación con la gestión humana, es el conocimiento que reconoce tener la alta gerencia sobre los valores que los trabajadores generan al respecto de la misma como un elemento de promoción de personal; es decir, la pertenencia de los trabajadores y su entusiasmo por aportar en ventajas competitivas para la empresa, es, a su vez, una ventaja laboral para el personal.

En cuanto a los procesos asociados a la producción, se determinan igualmente de manera informal. A pesar de que existe un conocimiento sobre la capacidad instalada, sobre las máquinas y sobre los tiempos en que se puede dar respuesta, no se han generado mecanismos que formalicen estos procesos y que garanticen una mejor aplicación del conocimiento y la acumulación de la experiencia en la organización. Debe tenerse en cuenta que los resultados esperados en el porcentaje de cumplimiento sobre este aspecto son relativamente bajos, en comparación de otros donde se busca un porcentaje de cumplimiento del 100%.

Por ejemplo, para el caso de la racionalización en los costos de mano de obra, se busca alcanzar una reducción del 10%, pero su nivel de cumplimiento de queda en un lastimoso 0%, lo cual se adjudica a un error en el cálculo de la mano de obra de un licitación que termina mitigándose por medio de la racionalización de materiales. Otro de los indicadores de bajo resultado es el costo de postventas en el que se dispone que un nivel crítico está en el aumento del 10% del costo en el manejo de imprevistos que se proyectan en las obras entregadas; si bien allí no se alcanza a llegar a este máximo tope, sí se afecta el cumplimiento de esta meta en tanto se incrementa en hasta un 7,69% el incremento de estos gastos (Pimelco, 2019).

Por el lado de los aspectos logísticos, una de las principales problemáticas, ya mencionadas, se centra en los sistemas de información; no se ha digitalizado el inventario y los datos de ventas, sino que esto se lleva a cabo por medio de hojas de cálculo. En general, el área de logística apenas se está conformando y cuenta con una persona encargada de liderar un comité en función de esto, por tanto, las actividades que les corresponden se están determinando y se encuentran en un proceso de consolidación. Para mejorar los elementos asociados a la logística, Pimelco ha proyectado una serie de acciones o metas que tienen que ver con aumentar el porcentaje de cumplimiento en hasta un 95% en el corregimiento de las no conformidades, dar trámite y cumplimiento como mínimo al 95% de las solicitudes de materiales por recibir en tiempos menores a los 15 días y alcanzar una evaluación por parte de los proveedores igual o mayor al 80% (Pimelco, 2019)

En cuanto a la innovación se encuentran elementos que complementan lo expuesto en el análisis del entorno. Si bien no existen procesos formalmente establecidos para reconocer el tipo de innovaciones requeridas, sí hay una mirada global en términos de la competencia que permite situar las acciones en este aspecto. Se reconoce que la innovación en el producto o servicio ofrecido es apenas una práctica de mejoramiento; sin embargo, sí se plantea que hay una necesidad de adaptar los procesos de la empresa a las demandas del mercado. A este respecto también genera algunas modificaciones en los procesos de gestión de mercadeo y gestión financiera para dar respuesta a las presiones de los clientes.

Respecto de la gestión de mercadeo, se estableció la meta de aumentar en más de 30% el monto en licitaciones adjudicadas, teniendo como resultado un exitoso 34,87% de crecimiento en el mismo. Además, con el mismo ánimo de tramitar los problemas surgidos al respecto, se configuró un nuevo equipo comercial, cuya función es abrir mercado en este sector de la industria y generar una gestión de marketing que permita la adquisición de nuevos negocios que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el posicionamiento de la marca (Pimelco, 2019).

Por su parte, en lo que tiene que ver con la gestión financiera, el principal objetivo se asocia a una ejecución del presupuesto del 100%, por lo menos en lo que respecta al gasto administrativo, pero de este el porcentaje de cumplimiento es de -22,69%, siendo a todas luces un exabrupto; concluye la empresa que ello se debe a una confusión entre cuentas de costos y gastos, generando un efecto directo en la ejecución (Pimelco, 2019).

En términos generales, sobre el análisis de gastos del año 2018 y la elaboración del presupuesto de gastos de 2019 se concluye que no existe cumplimiento de la meta. Sin embargo, la empresa propone algunas acciones de mejora como la ejecución de un taller de alineación para todos los procesos de la organización, con el cual se definan metas de gastos administrativos para cada uno de los procesos de la empresa; se establece la necesidad de desarrollar proyectos productivos que aporten en la mejora de los resultados de rentabilidad; se deben reclasificar las cuentas de costos que se encontraban en gastos, como también la reclasificación de anticipos a costos y gastos de ejercicios anteriores (Pimelco, 2019)

En este análisis general que integra la mayoría de variables aparecen dos de los aspectos que refieren al impacto de la empresa y que se ubican igualmente en el estadio 2: la gestión ambiental y la responsabilidad social empresarial. La empresa no ha implementado una política de gestión ambiental, por tanto, no realiza auditorías internas ni externas y no cuenta con un personal

encargado de proyectar acciones o estrategias en función de ello. Por supuesto, de allí deviene una cantidad de problemas, en tanto no es una exigencia para la relación con los proveedores el cumplimiento de algún criterio ambiental, no hay un control sobre el gasto energético ni de las emisiones generadas, como tampoco se evalúan los impactos ambientales a pesar de reconocer que se sabe de estos.

No obstante, sí se llevan a cabo diferentes acciones que pudiesen atender al proceso de gestión ambiental, pero que de alguna manera se encuentran dispersas en el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, se realizan capacitaciones en el manejo de sustancias químicas, se promueve el uso y ahorro de recursos como la energía y el agua por medio del boletín informativo, se reutilizan o reaprovechan los residuos de papel y cartón por medio de una empresa que fabrica lápices y esferos y, por último, se incentiva el reciclaje.

En un caso similar se encuentra la responsabilidad social, aun cuando hay un interés manifiesto, no se ha documentado la estrategia empresarial en función de esto, es un proceso que se lleva a cabo de manera informal y desarticulada por medio de actividades que se realizan más como producto de la espontaneidad de las directivas que como una estrategia efectiva de responsabilidad social. De modo tal que sí pueden identificarse actividades de responsabilidad social como los programas de formación en la obra y de formación en la práctica con el manejo de materiales, pero ninguno de ellos atiende de manera específica a un objetivo en el largo plazo que se oriente exclusivamente a una proyección social de la empresa.

En el estadio 1 se encuentra la variable exportaciones, lo que significa que es sobre este punto que la empresa presenta mayores problemáticas. Igualmente lo relacionado con las exportaciones da cuenta de la naturaleza de la empresa y de los alcances que tiene actualmente. Al ser una PYME del campo de la construcción, resulta evidente que no haya generado, ni siquiera de manera marginal, algún tipo de exportación. Todos sus diseños y proyecciones se orientan en función del mercado interno, por lo cual, sólo en el marco de otro contexto en el que la empresa se encuentra en una posición de mayor solidez en el mercado, pueden formularse acciones o estrategias que le permitan algún grado de impacto a nivel exterior.

Para finalizar este apartado, es natural considerar que, teniendo la mayoría de las variables analizadas una puntuación por debajo de 50,00, lo cual puede considerarse como baja, cada uno de los factores genera algún tipo de afectación directa en la variable central del interés de esta investigación, la gestión humana. Por ejemplo, la confusión del monto de costos y de gastos en cuanto a la gestión financiera, es un aspecto que puede obstaculizar tanto el bienestar de los

trabajadores, por falta de inversión en condiciones de funcionamiento de la empresa, como sus procesos de capacitación, toda vez que los recursos destinados estarían cumpliendo otro tipo de funciones.

Quizá uno de los factores que más interviene en las posibles dificultades de la gestión humana, es la ausencia de un plan estratégico proyectado en el largo plazo, pues no considera las metas de eficiencia en los trabajadores, por lo que anula la posibilidad de capacitarlos en habilidades y conocimientos que puedan ser de utilidad en el cumplimiento de metas más globales y en el acaparamiento de mercados. Igualmente, en lo relacionado con logística, una mala planeación al respecto afecta cualquier disposición de la gestión humana, más si se tiene en cuenta que no existe un mecanismo que facilite la sistematización del inventario, situación que puede afectar la operatividad de los trabajadores por la confusión en el acceso a recursos y materiales.

En general, se observa un panorama que puede ser de incertidumbre para el desarrollo de la gestión humana; no obstante, a continuación, se señala con mayor especificidad lo relacionado con esta variable, de tal manera que puedan vislumbrarse diferentes requerimientos y potencialidades, siendo esto también un factor que puede generar retroalimentación en las variables que hasta acá se han diagnosticado.

9.2. Hallazgos en el área de gestión humana

Como se ha venido mencionando, el interés principal de esta investigación es formular un plan de intervención en el área de gestión humana, por tanto, lo que hasta acá se ha expuesto puede entenderse como una referencia contextual sobre las necesidades generales detectadas en la empresa, pero también de los aspectos que pueden ser potencializados. En este caso, se presenta a continuación y con mayor especificidad los principales hallazgos en el diagnóstico sobre gestión humana. La exposición de la información se ha ordenado siguiendo el mismo parámetro, se expone un análisis general, seguido de ello las potencialidades y, por último, las principales problemáticas.

En la Gráfica 7 (ver adelante), la gestión humana se categoriza en un estadio 2 al alcanzar una puntuación general de 41,07. Esto indica que se encuentra, por ejemplo, en el desarrollo de distintos procesos en estado de construcción, en el establecimiento de mecanismos informales de escucha entre la gerencia y algunos de sus colaboradores, en ausencia de instrumentos de gestión y otras condiciones propias de un estado de necesidades y posiblemente algunas problemáticas (Pérez, Nieto, & Velázquez, 2013).

9.2.1 Situación actual en la gestión humana

Como lo indica la Gráfica 4, en el área de gestión humana sólo 6 de los 14 indicadores obtienen una puntuación de 50.00 o más puntos; esto indica que, en la mayoría de los casos, la gestión humana sitúa su desarrollo actualmente en la empresa en un estadio 2, estableciendo así un escenario de urgencias y necesidades para la implementación de una estrategia de intervención allí centrada. En orden ascendente, destacan los siguientes indicadores salud ocupacional (50.00), inducción (50.00), selección (52.78), compensación (63,89), contratación (66,67) y manejo laboral (75.00), siendo este último el único criterio que se ubica, de manera marginal, en el estadio 4. Según la situación que refleja el diagnóstico, a pesar de que existen 6 indicadores que están en el estadio 3 o superior a este, todos son susceptibles de algún tipo de intervención, en especial lo relacionado con entrenamiento (8.33) que es el indicador con menor puntuación según la matriz de diagnóstico MMGO. A continuación, se especifica con mayor detalle las principales potencialidades y las dificultades detectadas en el área de gestión humana.

9.2.2 Potencialidades en la gestión humana

El manejo laboral es el indicador que presenta mayores avances, según lo indagado en el levantamiento de información la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo que, aunque se use de manera parcial, sirve para determinar las funciones y, en general, los criterios que determinan el papel de los trabajadores de la empresa.

A ello se suma la disposición por grupos de trabajo o 'cuadrillas' conformadas por 15 trabajadores que cumplen funciones específicas supervisadas y acompañadas técnicamente por un líder de lo que la empresa denomina en un rango 5 (Pimelco, 2019) lo que puede verse reflejado en un porcentaje de cumplimiento del 84% en la eficacia de desempeño, frente a un porcentaje proyectado del 80%, significando esto un éxito más que evidente en el cumplimiento de este indicador. Sobre el manejo laboral también se encuentra que la empresa viene emprendiendo diferentes esfuerzos para mejorar el proceso de liquidación del personal, por lo cual puede detectarse alguna garantía que supone un reconocimiento formal y bien definido de los aportes hechos por los trabajadores.

En el proceso de contratación existen ventajas asociadas a las fuentes de información en las que se consulta la forma en que deben elaborarse los contratos; es decir, la empresa tiene una preocupación por dar cumplimiento a las necesidades y compromisos que devienen de un contrato. Sin embargo, no se han establecido políticas de contratación de manera formal para

determinar los criterios con que se busque vincular a los trabajadores y sólo en algunas veces se hace uso de modelos de contrato.

Por tanto, en relación a la contratación, el diagnóstico, a falta de evidencias, reconoce como una urgencia diseñar un modelo para dicho proceso, con tal suerte que pueda aportar en el diseño de perfiles con posibilidad de asenso y otro tipo de ventajas laborales para que, por un lado, haga uso y potencie las capacidades de los trabajadores y, por otra parte, permita cierto grado de especialización en los niveles o dependencias que en su momento puedan configurar la estructura organizativa de la empresa.

Sobre las prácticas de compensación por el trabajo, la empresa es consciente de la necesidad de mejorar el sistema de pago de nómina, toda vez que las políticas salariales que existen actualmente se aplican de manera parcial, tanto en el uso de criterios de equidad para establecer el pago específico de un puesto y el lapso para su reajuste, como también en la implementación de indicadores de gestión con los que se puede determinar la escala salarial, teniendo como referencia el sector de la industria al que pertenece la empresa.

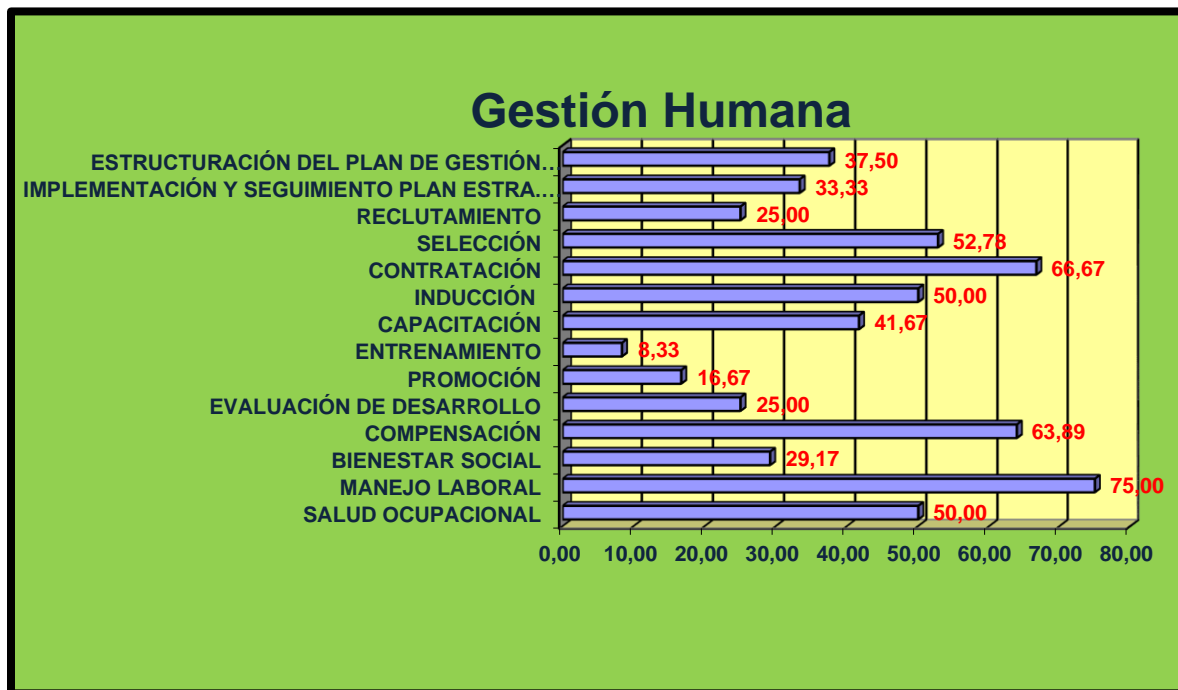
En cuanto al proceso de selección, por la naturaleza del trabajo a desarrollar, uno de los principales criterios que se aplica es el del estado físico y de salud, con ello se determina la aptitud del aspirante para ocupar el cargo al que se postula, siendo esta una buena práctica que permite detectar posibles inconvenientes antes de tiempo. No obstante, es también un proceso informal en el que no se han determinado elementos fijos para el establecimiento de prioridades de la empresa respecto de las habilidades y características de los trabajadores que buscan. Una vez se ha seleccionado al empleado, los procesos de inducción presentan falencias en aspectos como la ausencia de mecanismos con los que se promueva, mida y adapte el trabajador nuevo a su puesto. Sin embargo, sí se han establecido mecanismos de aplicación permanente para informar al trabajador nuevo de todo lo relacionado con la naturaleza y objetivos de la empresa.

Otro aspecto en el que se rescatan buenas prácticas es en el de salud ocupacional, si bien aún no se cuenta formalmente con programas de mejoramiento y mantenimiento del bienestar de los trabajadores en términos de condiciones de vida y salud, ni con programas de prevención ante cualquier daño para la salud por alguna acción relacionada directamente con su trabajo, sí se aplican medidas de protección contra los riesgos que afecten la salud tanto de manera individual como colectiva, siendo estos reconocidos como una acción que funciona de manera excelente.

Según el acta de revisión realizado por la gerencia (Pimelco, 2019), se han alcanzado tasas de cumplimiento exitosas en aspectos como la accidentalidad gracias a diferentes programas de capacitación y el desarrollo de planes de acción para la disminución de la accidentalidad al cual se ha comprometido la alta gerencia. Por medio del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) se han realizado diferentes auditorías e investigaciones que permiten un análisis concienzudo de la accidentalidad, determinando que los cargos con mayor nivel de riesgo son el de los ayudantes y los oficiales. Igualmente se ha implementado lo que la empresa denomina un subprograma de medicina preventiva gracias al cual se adecuaron los puestos de trabajo según recomendaciones de especialistas en fisioterapia. Constantemente se realizan exámenes médicos ocupacionales, haciendo seguimiento al estado de salud de los trabajadores para, entre otras, tener un análisis claro sobre los niveles de ausentismo. Por último, se llevan a cabo jornadas de vacunación para prevenir infecciones y demás complicaciones a las que se encuentran expuestos los trabajadores (Pimelco, 2019).

9.2.3 Dificultades en la gestión humana

Gráfica 7. Gestión humana.



Fuente: elaboración propia, 2019

El origen de las dificultades en la gestión humana de la empresa Pimelco deviene de la ausencia de un programa formal establecido desde la dirección estratégica. Entre la estructuración, implementación y seguimiento de un plan estratégico para la gestión humana, se pondera un puntaje aproximado 35,00 (estructuración 37,50 e implementación y seguimiento 33,33). Aunque existen algunas disposiciones y conocimientos por parte del equipo gerencial, no se ha determinado formalmente un programa que incluya misión, políticas y metas que, además, se articule estrictamente a las determinaciones del direccionamiento estratégico de la empresa. En cuanto a la implementación y el seguimiento, por supuesto son acciones que se desenvuelven con la misma informalidad que ampara la apuesta por la gestión humana. Esta falencia se traduce en los otros aspectos débiles detectados, pudiendo establecer, si se quiere, que es la causa de los problemas que se exponen a continuación.

En el caso de los procesos de capacitación, que tienen un puntaje de 41,67, apenas se está formulando un modelo informal de programa con el que se trata de detectar algunas de las necesidades de capacitación, como también las evidencias de los logros que se han alcanzado con los trabajadores que ya han participado en este tipo de procesos. Es decir, puede vislumbrarse un escenario de prueba al respecto. Sin embargo, según las cifras que se manejan en el acta de revisión del 2019, no se alcanza una cobertura de capacitación y entrenamiento formal del total de la población trabajadora. Los rangos se ubican en un 86% de cobertura en desarrollo del personal; en comparación con en el desempeño del jefe, el desempeño del personal tiene un nivel de porcentaje de cumplimiento del 71%, lo que sugiere importantes vacíos respecto del conocimiento que debiesen tener los trabajadores de la especificidad de sus funciones y, por tanto, falencias en la capacitación. Esto se presenta en medio de un panorama en el que apenas se encuentra en construcción una herramienta de productividad y definición de indicadores que permita medir tanto los recursos como los procesos de capacitación (Pimelco, 2019).

Del componente de bienestar social, que alcanza una puntuación de 29,17, tampoco existe un programa para atender y acompañar a los trabajadores, por lo que se hace manifiesta la falta de preocupación que puede haber al respecto. La empresa no cuenta con ningún tipo de datos, estadísticas o estudios internos que le permitan comprender el flujo en los niveles de productividad o la disminución de accidentes relacionados con prácticas o estrategias del bienestar social de los trabajadores. Aunque se están desarrollando algunas acciones enfocadas a la promoción de ambientes de cooperación y a la información de los mecanismos de bienestar a los que pueden acceder los trabajadores, es un desarrollo que sigue bajo las lógicas de la

informalidad. Por lo cual, su estructuración como una apuesta de la organización es urgente y se encuentra estrechamente vinculada a la formulación del plan general de gestión humana.

El reclutamiento, con una puntuación de 25,00, se caracteriza por la total ausencia de fuentes internas o externas de donde poder obtener el personal necesario. Es decir, la demanda de trabajadores se sufre de manera situacional y no se tiene una base de datos o los contactos necesarios para que el proceso de reclutamiento se desarrolle bajo unos mínimos de planificación evidente. Además, no existe ningún procedimiento para registrar o monitorear el proceso de reclutamiento ni información que conduzca a detectar empleados potenciales o lugares en que los mismos puedan ser seleccionados. Parece ser un tema que se obvia en la empresa sin que exista una razón específica; pero debe ser abordado con la misma urgencia en tanto la posibilidad de determinar protocolos al respecto puede garantizar un proceso de selección mucho más idóneo para las proyecciones de la empresa.

La evaluación del desempeño o desarrollo de los trabajadores obtuvo una puntuación de 25,00, casi al límite de ubicarse en el estadio 1. Actualmente existe en la empresa un proceso igualmente informal con el que se valoran los méritos que permite detectar superficialmente el tipo de necesidades que debe atender la empresa al respecto del desarrollo de los trabajadores. Se está buscando establecer un mecanismo que se logre adecuar a la valoración del desempeño por medio del cumplimiento de objetivos y de factores significativos para cada cargo. No obstante, debe mencionarse que existe un proyecto que, aunque no se ha ejecutado totalmente, busca desarrollar una herramienta para medir la productividad de los trabajadores en las obras a partir de un dispositivo móvil; una vez este proyecto tenga lugar, se podrá visualizar la información registrada a partir de un módulo web que genera reportes con los cuales definir acciones de mejora que garanticen la ejecución óptima en la realización de cada una de las actividades de la empresa (Pimelco, 2019).

Precisamente de la ausencia de un mecanismo de monitoreo del desarrollo de los trabajadores desprenden las problemáticas relacionadas con la promoción del personal. Este componente obtuvo una puntuación de 16,67, es decir, hace parte de los aspectos que se encuentran en el estadio 1. Aunque existen algunos criterios con los que se trabaja informalmente la posibilidad de ascenso, los cuales contemplan elementos como la antigüedad y el mérito, no se cuenta con una estrategia efectiva que contribuya en su valoración. Por lo cual, la valoración al mérito y la posibilidad de promoción puede verse reducido a interpretaciones puramente subjetivas. Hace

falta establecer un mecanismo que determine criterios para medir estadísticamente las opciones de promoción de los trabajadores.

Por último, el entrenamiento es el componente de menor puntaje alcanzado según el diagnóstico que se eleva con el equipo gerencial de la empresa. Con apenas un 8,33 de puntuación, la empresa reconoce que la forma en que evalúa el desempeño de los trabajadores y su nivel de desarrollo es tan informal como algunos de los otros procesos mencionados en este apartado. No existe ningún mecanismo que permita develar logros obtenidos, tanto en los trabajadores como en el ámbito administrativo, en torno a los procesos de entrenamiento. Si se revisa en correspondencia con los problemas de capacitación, se entiende que, al igual que como pasa con otros componentes, los problemas se relacionan unos con otros. Esto se da básicamente por la ausencia del programa general de gestión humana.

De manera que, aunque se hacen evidentes algunas prácticas desarrolladas sobre estrategias de gestión humana, estas nada tienen que ver con un proceso riguroso enfocado a generar unas condiciones de bienestar en los trabajadores que, a su vez, permita que la empresa consolide elementos orientados a la ventaja competitiva en la industria de la construcción. Si bien existen mecanismos que pueden denominarse informales, con los cuales se proyecta una gestión humana de alguna manera incipiente, es claro que existen urgencias y necesidades al respecto para llevar con rigurosidad un plan que haga seguimiento y control, pero que además proyecte el recurso humano hacia una perspectiva del largo plazo. En general, es imperativo para la organización establecer programas de incentivos y promoción laboral, criterios de reclutamiento y seguimiento al contrato y una estrategia que integre las demás variables de gestión de la empresa con la gestión humana, lo que significa un plan efectivo que involucre cada uno de los aspectos diagnosticados.

10. Estrategia de mejoramiento para el área de gestión humana

Con base en el instrumento de análisis situacional implementado para detectar las principales necesidades y potencialidades de la empresa PIMELCO S.A.S., se establece los puntos de atención, respecto del área de gestión humana, que deben integrar la propuesta de intervención que a continuación se formula. Valga recordar que el objetivo del modelo de intervención MIIGO es la implementación, evaluación y retroalimentación de la ruta de mejoramiento prioritaria; esto quiere decir que la propuesta, las estrategias, las herramientas y los proyectos que se diseñan tienen como propósito elevar los estadios en los que se encuentra la empresa en cada una de las variables analizadas en el área de gestión humana.

Por tanto, cada uno de los elementos que componen la propuesta está pensado de manera exclusiva para que permita avanzar hacia el siguiente estadio, según se ha detectado con la matriz del diagnóstico MMGO. Valga aclarar que la propuesta que se formula parte de un diseño metodológico de la investigación correspondiente a la última fase del mismo, y al que sólo se logra llegar una vez se han cumplido tanto los objetivos específicos como las fases que anteceden a la propuesta. Todo lo trabajado previamente sirve de insumo, pero también ha sido la base de conducción para el momento de diseño de estrategias y proyectos adecuados con la mayor especificidad posible, esperando que ello sirva como un insumo que, además de su carácter académico, sirva también en la práctica de la empresa objeto de estudio.

La propuesta de mejoramiento para el área de gestión humana corresponde a cada una de las 14 variables que componen el diagnóstico en esta área; en cada una de ellas se señalan los diferentes descriptores y el estadio en el que este se encuentra, de manera tal que se identifique con mayor precisión, según el ejercicio diagnóstico con base en el modelo MMGO, el estadio actual y el estadio al cual se aspira llegar con la propuesta de intervención. Esto permite definir con mayor claridad las estrategias y las herramientas o recursos requeridos para su cumplimiento; sólo, a partir de este desarrollo, se logra establecer el proyecto específico con el cual se atiende o da cumplimiento a la propuesta de mejoramiento. Para cada uno de los proyectos se determina su título, el objetivo a cumplir, las actividades a realizar, los resultados esperados, la duración, el nivel de prioridad y un aproximado del valor.

Tabla 4. Estrategia de mejoramiento para el área.

Variable	Descriptor	Estrategia	Herramientas/técnicas	Proyectos	Recomendaciones y especificaciones
1. Estructura del plan de gestión humana	1.1 Plan estratégico	Establecer y documentar formalmente un plan de gestión humana que contemple políticas, misión y estrategias de gestión para el área	Revisión de documentación interna (misión, visión, normatividad, metas) y externa (experiencias de organizaciones cercanas o del sector) asociada a los programas de gestión humana: variables, categorías, indicadores y recursos.	<p>Proyecto 1.1</p> <p>Título: Formulación del plan de gestión humana</p> <p>Objetivo: redactar el plan de gestión humana para la empresa PIMELCO S.A.S. contemplando políticas, misión y estrategias para su implementación</p> <p>Actividades: seleccionar, sistematizar y organizar la documentación relevante al área de gestión humana tanto a nivel organizacional como del sector de la industria de ingeniería eléctrica.</p> <p>Documentar y seleccionar los recursos que potencien la estrategia de gestión humana contemplada en el plan</p> <p>Resultados esperados: documento “Plan de gestión humana”</p> <p>Responsable: gerente general, director de gestión humana y coordinador de capacitación y personal</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 1</p>	Generar un proceso de sistematización de experiencias exitosas en el ámbito de la gestión humana. A partir de su análisis, verifícase cuáles de los insumos documentales y técnicos con los que actualmente cuenta la empresa sirve para formular una estrategia de gestión para esta área
	Estadio: 2 al 3		Inventario de los recursos con los que cuenta la empresa para la ejecución de las posibles estrategias del plan de gestión humana		
	Proyecto 1.1: Formulación del plan de gestión humana				

			Valor proxy: Dentro de los términos del contrato	
<p>1.2 Alineación con direccionamiento o estratégico</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 1.2: Integración del plan de gestión humana al direccionamiento o estratégico</p>	<p>Proyectar la relación entre el plan de gestión humana con las diferentes áreas de trabajo del plan de direccionamiento estratégico de la empresa</p>	<p>Grupos de estudio y trabajo integrados por las subdirecciones y las direcciones de cada área analizando y discutiendo el plan formulado para la gestión humana (proceso de retroalimentación)</p>	<p>Proyecto 1.2</p> <p>Título: Integración del plan de gestión humana al direccionamiento estratégico</p> <p>Objetivo: Vincular el plan de gestión humana a las disposiciones y requerimientos de cada área, según el direccionamiento estratégico definido para cada una</p> <p>Actividades: Reuniones de directores y subdirectores de área en las que se revisa, retroalimenta y proyecta el plan de gestión humana</p> <p>Resultados esperados: Documento consolidado del plan de gestión humana integrando las disposiciones del plan de direccionamiento estratégico, según corresponde a cada área</p> <p>Responsable: director de proyectos de ingeniería eléctrica, director administrativo, director comercial, director de gestión humana y subdirectores de área</p> <p>Duración: 15 días</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>A partir del plan de gestión humana formulado, deben determinarse los posibles elementos específicos (o también generales) que sean de la incumbencia de cada área para que, una vez presentados a los directores de cada área, estos generen los aportes pertinentes de acuerdo a las necesidades y posibilidades de su área</p>

2. Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana	<p>2.1 Implementación</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 1.2: Modelo de ejecución del plan de gestión humana</p>	<p>Establecer un modelo de ejecución para el plan de gestión humana que, inicialmente, corresponda de manera parcial con los planes de ejecución de las otras áreas, según corresponda su pertinencia</p>	<p>Consultar los planes de implementación de las diferentes áreas de la empresa para contrastar y establecer los puntos en común, en materia de ejecución, con el plan de gestión humana.</p> <p>Matriz de análisis y contraste por categorías y actividad</p>	<p>Proyecto 2.1</p> <p>Título: Modelo de ejecución del plan de gestión humana</p> <p>Objetivo: Articular la implementación del plan de gestión humana con las actividades de cada área de la empresa parcialmente y de manera preliminar</p> <p>Actividades: Comparar, por medio de una matriz de análisis, las estrategias de implementación de cada una de las áreas de la empresa para establecer un modelo de ejecución que integre los elementos en común dentro del plan de gestión humana</p> <p>Resultados esperados: Modelo de ejecución del plan de gestión humana</p> <p>Responsable: director de gestión humana y asistente de gestión humana</p> <p>Duración: 15 días</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>En este proceso se busca el empalme entre la ejecución de la estrategia de gestión humana y las estrategias de las otras áreas. Por tanto, llevar a cabalidad las recomendaciones de las dos estrategias anteriores (1.1 y 1.2) garantizará tal nivel de armonización requerida.</p>
	<p>2.2 Seguimiento</p> <p>Estadio: 2 al 3</p>	<p>Pilotear el plan de gestión humana en algunas áreas de la empresa para evaluar su eficacia</p>	<p>Diseñar un modelo de evaluación que permita establecer los criterios para valorar la pertinencia y eficacia del plan de gestión humana</p>	<p>Proyecto 2.2</p> <p>Título: Pilotaje plan de gestión humana</p> <p>Objetivo: Evaluar preliminarmente la efectividad</p>	<p>Diseñar una evaluación de la estrategia de gestión humana según los resultados esperados. Seleccionar una o</p>

	<p>Proyecto 2.2: Pilotaje plan de gestión humana</p>		<p>en algunas áreas de la empresa</p>	<p>del plan gestión humana en algunas áreas de la empresa</p> <p>Actividades: Elaboración de un modelo de evaluación por áreas seleccionadas de la empresa en la implementación del plan de gestión humana</p> <p>Resultados esperados: Documento de detección de dificultades y potencialidades del plan de gestión humana</p> <p>Responsable: director de gestión humana</p> <p>Duración: 2 meses</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>dos áreas en las que tal evaluación pueda tener lugar, con el propósito de fortalecer la estrategia de gestión humana</p>
<p>3. Reclutamiento</p>	<p>3.1 Documentación Estadio: 1 al 2 Proyecto 3.1: Criterios y fuentes para reclutamiento de personal</p>	<p>Establecer los criterios para la consolidación de una base de datos o fuentes externas e internas de la empresa para proyectar mejores procesos de reclutamiento de personal</p>	<p>Matriz de diagnóstico de necesidades y perfiles de personal para reclutar</p> <p>Contacto y acercamiento con bolsas de empleo</p>	<p>Proyecto 3.1</p> <p>Título: Criterios y fuentes para reclutamiento de personal</p> <p>Objetivo: Construir relaciones y base de datos que permitan agilizar el proceso de reclutamiento</p> <p>Actividades: Diagnosticar las necesidades de reclutamiento y generar las primeras alianzas con bolsas de empleo o fuentes que permitan acceso a bases de datos de personal</p> <p>Resultados esperados: Base de datos de personal</p>	<p>Se recomienda que el coordinador de capacitación y personal gestione alianzas o sea el encargado de manejar las relaciones con bolsas de empleo que garanticen fiabilidad en el reclutamiento. Asimismo, puede generar una estrategia de base de datos con los empleados actuales y sus posibles recomendaciones en</p>

			<p>Responsable: Coordinador de capacitación y personal</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>términos de reclutamiento</p>
<p>3.2 Procedimientos Estadio: 1 al 2 Proyecto 3.2: Estrategia de registro y validación de información de potenciales empleados para los procesos de reclutamiento de personal</p>	<p>Elaborar una propuesta inicial que contemple los diferentes procedimientos (paso a paso) para registrar y validar la información de futuros y potenciales empleados</p>	<p>Revisión de documentos internos y externos que permitan determinar los principios procedimentales para el registro de información de futuros empleados</p>	<p>Proyecto 3.2 Título: Estrategia de registro y validación de información de potenciales empleados para los procesos de reclutamiento de personal Objetivo: Determinar una estrategia que permita registrar y validar la información de empleados potenciales Actividades: Consultar documentación que permita esclarecer la forma en que se deben ejecutar los procesos de registro de información actualizada en futuros y potenciales empleados Resultados esperados: Diseño del proceso de registro de información Responsable: Coordinador de capacitación y personal Duración: 1 mes Prioridad: 2 Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>Sistematizar experiencias externas e internas que hayan resultado exitosas en procesos de reclutamiento de personal. Adecuarlas a las posibilidades y necesidades de la empresa</p>

	<p>3.3 Mecanismo de evaluación y mejoramiento</p> <p>Estadio: 1 al 2</p> <p>Proyecto 3.3: Evaluación del proceso de reclutamiento</p>	<p>Evaluar la eficacia del proceso actual de reclutamiento en torno al cumplimiento de metas y el reclutamiento de perfiles demandados por la empresa</p>	<p>Revisión documental de principios y criterios a tener en cuenta en los procesos de reclutamiento</p> <p>Matriz de evaluación y contraste entre los procesos de reclutamiento y los objetivos de la empresa que se relacionen con ello</p>	<p>Proyecto 3.3</p> <p>Título: Evaluación del proceso de reclutamiento</p> <p>Objetivo: Establecer urgencias y necesidades del proceso actual de reclutamiento para formular un plan de mejoramiento que atienda elementos específicos</p> <p>Actividades Diseñar y aplicar una matriz de evaluación del proceso de reclutamiento</p> <p>Resultados esperados: Detección de necesidades y potencialidades en el proceso de reclutamiento</p> <p>Responsable: Gerente general y director de gestión humana</p> <p>Duración: 15 días</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>Según indicadores de rendimiento en el área de gestión humana asociados al cumplimiento de metas y objetivos (especialmente los de corto plazo), determinar las ventajas y las dificultades en el proceso de reclutamiento para consolidar un proceso mucho más ágil y acorde a los verdaderos requerimientos</p>
<p>4. Selección</p>	<p>4.1 Proceso</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 4.1:</p>	<p>Caracterizar diferentes pruebas o procesos de selección de personal para contar con una variedad de estrategias e implementarlas según corresponda o sea requerido</p>	<p>Instrumentos diferenciados como opciones para implementar en los procesos de selección, pudiendo ser: entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias u otros</p>	<p>Proyecto 4.1</p> <p>Título: Pruebas de selección de personal</p> <p>Objetivo: Diseñar diferentes pruebas de selección de personal para aplicar según corresponda y según las necesidades detectadas.</p> <p>Actividades: Elaborar para cada uno de los posibles procesos una prueba que</p>	<p>La implementación de las diferentes pruebas no debe darse en su totalidad para todos los casos. Sólo los criterios del área de gestión humana determinarán la pertinencia de aplicar uno u otro según</p>

pueda ser implementada dependiendo la situación
corresponda con el personal aplicado

Resultados esperados:
Pruebas diferenciadas de selección según proceso

Responsable: director de gestión humana y coordinador de capacitación y personal

Duración: 1 mes

Prioridad: 1

Valor proxy: Dentro de los términos del contrato

<p>4.2 Habilidades, aptitudes y valores Estadio: 2 al 3 Proyecto 4.2</p>	<p>Tomar en cuenta las necesidades y proyecciones de la empresa para elaborar una lista de perfiles requeridos para la selección</p>	<p>Reunión de coordinares y gerente general Documento de necesidades y prioridades en la selección de personal</p>	<p>Proyecto 4.2 Título: Lista de perfiles de selección Objetivo: Vincular la demanda de perfiles de selección a las necesidades y prioridades de la empresa Actividades: Discusión del equipo directivo y formulación de documento de perfiles de selección Resultados esperados: Documento "Perfiles de selección" Responsable: Gerente general y coordinadores de área Duración: 1 semana Prioridad: 1</p>	<p>El análisis sobre nuevos procesos de selección de personal debe estar orientado por informes e información específica. No puede dejarse al criterio de percepción de cada uno de los coordinadores de área</p>
--	--	--	--	---

			Valor proxy: Dentro de los términos del contrato
5. Contratación	5.1 Políticas	Formalizar y documentar las políticas de contratación	Revisión de documentación interna y externa (experiencias de organizaciones cercanas o del sector) asociada a las políticas de contratación
	Estadio: 2 al 3 Proyecto 5.1		
			<p>Proyecto 5.1</p> <p>Título: Políticas de contratación</p> <p>Objetivo: Establecer formalmente las políticas (con sus principios, métodos y objetivos) de contratación</p> <p>Actividades: Consultar documentación teórica, de experiencias cercanas y de la organización para determinar los diferentes elementos que componen una política de contratación</p> <p>Resultados esperados: Documento "Políticas de contratación"</p> <p>Responsable: Gerente general, director de gestión humana y asistente de gestión humana</p> <p>Duración: 1 semana</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>
			Sistematizar experiencias exitosas tanto internas como externas en procesos de contratación. Lo cual supone un ejercicio riguroso de documentación y análisis de información para poder determinar una política general de contratación para la empresa

	<p>5.2 Modelos de contrato Estadio: 3 al 4 Proyecto 5.2</p>	<p>Establecer un modelo de contrato para cada perfil y cargos requerido, de manera que en todos los casos se pueda hacer uso de uno de estos</p>	<p>Diagnóstico por área para determinar el tipo de perfiles y las necesidades y posibilidades contractuales</p>	<p>Proyecto 5.2 Título: Modelo de contrato diferenciado Objetivo: Diseñar un modelo de contrato ajustable a los requerimientos contractuales y de perfil para cada área Actividades: Reunión entre los coordinadores de cada área con el coordinador de capacitación y personal Resultados esperados: Modelo de contrato diferenciado Responsable: Coordinadores de área Duración: 15 días Prioridad: 2 Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>El coordinador de capacitación y personal debe emitir un instrumento que contemple los principales requerimientos para el análisis de perfiles, necesidades y posibilidades contractuales</p>
<p>6. Inducción</p>	<p>6.1 Mecanismos para promoción y medición Estadio: 1 al 2 Proyecto 6.1</p>	<p>Acompañar, capacitar y valorar las nuevas incorporaciones para valorar el nivel de adaptación de los nuevos trabajadores</p>	<p>Formato de satisfacción y cumplimiento de metas</p>	<p>Proyecto 6.1 Título: Promoción y medición de nuevas incorporaciones Objetivo: Diseñar un mecanismo básico de acompañamiento a las nuevas incorporaciones que permita medir en los primeros días el nivel de adaptación de los nuevos trabajadores Actividades: Diseño de formato</p>	<p>El coordinador de capacitación y personal debe generar un mecanismo de registro, bien sea escrito o perceptivo, para hacer un seguimiento al nivel de adaptación del personal nuevo. Este mecanismo debe tener la capacidad de valorar aspectos relacionados</p>

				<p>Resultados esperados: Formato de promoción y medición de desempeño de nuevos trabajadores</p> <p>Responsable: Coordinador de capacitación y personal</p> <p>Duración: 15 días</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>específicamente con cada contrato</p>
<p>7. Capacitación</p>	<p>7.1 Programas Estadio: 2 al 3 Proyecto 7.1</p>	<p>Detectar las áreas que mayor requerimiento tienen de procesos de capacitación</p>	<p>Diseño y aplicación de instrumento diagnóstico de cumplimiento de metas y adaptación al trabajo</p> <p>Consultar y buscar el acompañamiento de equipos técnicos de capacitación según las áreas en que se detecten mayores necesidades al respecto</p>	<p>Proyecto 7.1</p> <p>Título: Capacitación prioritaria por áreas</p> <p>Objetivo: Ejecutar programas de capacitación</p> <p>Actividades: Establecimiento y jerarquización de necesidades de capacitación por área. Ejecución de programas de capacitación con equipos técnicos especializados</p> <p>Resultados esperados: Una vez llevados a cabo los escenarios de capacitación se espera alcanzar el cumplimiento de metas en las áreas intervenidas</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: 2 meses</p> <p>Prioridad: 1</p>	<p>La priorización sobre las capacitaciones debe partir de la base de un análisis de resultados para cada área. Por supuesto, el área con menores niveles de suficiencia será foco inicial del programa de capacitación</p>

			Valor proxy: \$10.500.000 COP	
7.2 Criterios Estadio: 2 al 3 Proyecto 7.2	Se establecen los criterios de capacitación por área para atender los casos prioritarios	Diseño y aplicación de instrumento diagnóstico de cumplimiento de metas y adaptación al trabajo Consultar y buscar el acompañamiento de equipos técnicos de capacitación según las áreas en que se detecten mayores necesidades al respecto	<p>Proyecto 7.2</p> <p>Título: Capacitación prioritaria por áreas</p> <p>Objetivo: Ejecutar programas de capacitación</p> <p>Actividades: Establecimiento y jerarquización de necesidades de capacitación por área. Ejecución de programas de capacitación con equipos técnicos especializados</p> <p>Resultados esperados: Una vez llevados a cabo los escenarios de capacitación se espera alcanzar el cumplimiento de metas en las áreas intervenidas</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: 2 meses</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: \$10.500.000 COP (aplica con el valor del proyecto 7.1)</p>	La ejecución de los programas de capacitación no debe exceder las dos jornadas por área y se realizarán de manera independiente para cada una de estas durante los dos meses estimados, de tal manera que no se vea afectado el cumplimiento de metas de la empresa. Los equipos técnicos, por supuesto, serán contactados por su pertinencia y nivel de experticia en cada área
7.3 Mejoramiento e innovación Estadio: 2 al 3 Proyecto 7.3	Llevar a cabo mejoras y procesos de innovación por área para atender los casos prioritarios	Diseño y aplicación de instrumento diagnóstico de cumplimiento de metas y adaptación al trabajo Consultar y buscar el acompañamiento de	<p>Proyecto 7.3</p> <p>Título: Capacitación prioritaria por áreas</p> <p>Objetivo: Ejecutar programas de capacitación</p>	La ejecución de los programas de capacitación no debe exceder las dos jornadas por área y se realizarán de manera

		equipos técnicos de capacitación según las áreas en que se detecten mayores necesidades al respecto	<p>Actividades: Establecimiento y jerarquización de necesidades de capacitación por área. Ejecución de programas de capacitación con equipos técnicos especializados</p> <p>Resultados esperados: Una vez llevados a cabo los escenarios de capacitación se espera alcanzar el cumplimiento de metas en las áreas intervenidas</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: 2 meses</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: \$10.500.000 COP (aplica con el valor del proyecto 7.1)</p>	independiente para cada una de estas durante los dos meses estimados, de tal manera que no se vea afectado el cumplimiento de metas de la empresa. Los equipos técnicos, por supuesto, serán contactados por su pertinencia y nivel de experticia en cada área
7.4 Evidencia de logros Estadio: 2 al 3 Proyecto 7.4	Establecer los logros en los funcionarios capacitados y sus implicaciones para la empresa según se detectó en la atención a las áreas determinadas como prioritarias	Matriz de sistematización del proceso de capacitación Evaluación de logros alcanzados en las áreas que recibieron procesos de capacitación	<p>Proyecto 7.4</p> <p>Título: Logros del proceso de capacitación</p> <p>Objetivo: Determinar la pertinencia y eficacia de los espacios de capacitación según el rendimiento de las áreas intervenidas</p> <p>Actividades: Recolección de información de las jornadas de capacitación. Y análisis de indicadores de las áreas de la empresa que participaron del proceso</p>	Cada uno de los procesos de capacitación parte del supuesto de unas ventajas esperadas para el área. Es labor de los coordinadores de cada área determinar la pertinencia y validez de estos escenarios respecto del cumplimiento de metas definidas durante la capacitación

				<p>Resultados esperados: Informe de indicadores de cumplimiento de metas</p> <p>Responsable: Gerente general y coordinadores de área</p> <p>Duración: 6 meses</p> <p>Prioridad: 3</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	
<p>8. Entrenamiento</p>	<p>8.1 Criterios de evaluación del desarrollo</p> <p>Estadio: 1 al 2</p> <p>Proyecto 8.1</p>	<p>Establecer criterios de evaluación de la labor periódica del trabajador para pasar de una valoración informal a una valoración sustentada en indicadores específicos, según corresponda a su labor</p>	<p>Formato de evaluación según los componentes, metas y actividades requeridas por área y por trabajador</p>	<p>Proyecto 8.1</p> <p>Título: Diseño de evaluación de desempeño</p> <p>Objetivo: Determinar criterios que faciliten la valoración de desempeño de los trabajadores periódicamente</p> <p>Actividades: Diseño de formato de evaluación</p> <p>Resultados esperados: Formato de evaluación</p> <p>Responsable: Coordinador de capacitación y personal</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>Según los criterios y las necesidades con las que se selecciona el personal, el coordinador de capacitación y personal debe diseñar un formato de evaluación que se adapte al proceso de cada uno de los trabajadores para medir el desarrollo o progreso de su desempeño</p>
	<p>8.2 Evidencia de logros en entrenamiento</p> <p>Estadio: 1 al 2</p>	<p>Establecer las intenciones e intereses de los procesos de entrenamiento</p>	<p>Reunión de planificación</p>	<p>Proyecto 8.2</p> <p>Título: Plan de entrenamiento</p>	<p>En coordinación entre el gerente general y el área de gestión humana se definen las</p>

	Proyecto 8.2	administrativo, operativo o técnico para valorar su pertinencia según el desempeño del personal		<p>Objetivo: Determinar los objetivos del proceso de entrenamiento</p> <p>Actividades: Reunión de planificación</p> <p>Resultados esperados: Documento "Propósitos del plan de entrenamiento"</p> <p>Responsable: Gerente general y área de gestión humana</p> <p>Duración: 1 semana</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	posibilidades, en términos de recursos, para ejecutar el programa de entrenamiento. Por supuesto, este se ve fortalecido, a su vez, por los procesos de capacitación
9. Promoción	9.1 Criterios para promoción Estadio: 1 al 2 Proyecto 9.1	Formalizar los indicadores que permiten determinar la pertinencia de la promoción de un trabajador	Consulta de documentación especializada y de documentación de metas y propósitos de la organización para establecer criterios en torno a variables como antigüedad, mérito y compromiso	<p>Proyecto 9.1</p> <p>Título: Indicadores de promoción</p> <p>Objetivo: Establecer de manera formal los criterios que, según las metas de la empresa, permitan generar procesos de promoción y crecimiento en los trabajadores</p> <p>Actividades: Revisión de documentos oficiales y literatura especializada</p> <p>Resultados esperados: Documento "Indicadores de promoción"</p> <p>Responsable: Coordinador y asistente de gestión humana</p> <p>Duración: 1 mes</p>	Se trata de formular las bases para un plan de promoción (a su vez de incentivo para los trabajadores) con base en las proyecciones de crecimiento de cada. Deben determinarse los criterios y el cumplimiento de metas asociados para poder detectar las cualidades de sus trabajadores para aprovecharlas en funciones específicas que pudieran ser cumplidas por los mismos

				<p>Prioridad: 3</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	
	<p>9.2 Datos sobre criterios de promoción</p> <p>Estadio: 1 al 2</p> <p>Proyecto 9.2</p>	<p>Establecer las dinámicas asociadas a los procesos de promoción a partir de análisis estadísticos para determinar su efectividad en la producción de la empresa</p>	<p>Análisis estadístico con base en el documento “Indicadores de promoción”</p>	<p>Proyecto 9.2</p> <p>Título: Análisis estadístico de criterios de promoción</p> <p>Objetivo: Establecer las bases para un programa robusto y formal de promoción e incentivos</p> <p>Actividades: Análisis estadístico</p> <p>Resultados esperados: Diagnóstico de la utilidad de los criterios de promoción</p> <p>Responsable: Área de gestión humana</p> <p>Duración: 4 meses</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>Entre las bases establecidas deben determinarse, por ejemplo, los periodos pertinentes para la promoción del personal y los criterios del recurso financiero para lo que presupone un aumento en los salarios</p>
<p>10. Evaluación de desarrollo</p>	<p>10.1 Proceso y valoración de méritos</p> <p>Estadio: 1 al 2</p> <p>Proyecto 10.1</p>	<p>Formulación inicial de un proceso de valoración de méritos para determinar posibles factores o incentivo de mejoramiento en los trabajadores</p>	<p>Encuesta de factores de motivación en los trabajadores</p>	<p>Proyecto 10.1</p> <p>Título: Diagnóstico de factores de motivación en trabajadores</p> <p>Objetivo: Establecer las causas que originan en los trabajadores mejores desempeños</p> <p>Actividades: Diseño e implementación de la encuesta de factores de motivación en los trabajadores</p>	<p>El coordinador de capacitación y personal debe previamente documentarse para establecer las variables y las categorías de análisis que permiten detectar los niveles de motivación en el personal. Por supuesto, tal</p>

			<p>Resultados esperados: Detección de factores que motivan a mejorar a los trabajadores</p> <p>Responsable: Coordinador de capacitación y personal</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 3</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	documentación debe estar asociada a fuentes teóricas o especializadas en el tema
<p>10.2 Sistema de evaluación de desempeño</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 10.2</p>	<p>Formular un sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores integrando resultados e insumos de los proyectos 9 y 10</p>	<p>Sistematización de resultados de las fases previas</p> <p>Reuniones por áreas con coordinadores</p>	<p>Proyecto 10.2</p> <p>Título: Sistema de evaluación de desempeño</p> <p>Objetivo: Formalizar un sistema integral que permita valorar el desempeño de los trabajadores a partir de criterios que evalúen de manera específica cada proceso</p> <p>Actividades: Organización y selección de datos y hallazgos de los análisis estadísticos de promoción, diagnóstico de factores de motivación y cumplimiento de metas por área</p> <p>Resultados esperados: Sistema integral de evaluación de desempeño</p> <p>Responsable: Coordinador de gestión humana</p> <p>Duración: 1 mes</p>	<p>El proceso de sistematización también debe contemplar en sí mismo un análisis de la experiencia del diagnóstico, es decir, la fiabilidad del instrumento con el cual se analizaron los factores de motivación de los trabajadores</p>

				<p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	
<p>11. Compensación</p>	<p>11.1 Criterios con equidad para la determinación de salarios</p> <p>Estadio: 3 al 4</p> <p>Proyecto 11.1</p>	<p>Establecer criterios universales de pago de salarios para trabajadores e implementarlos sin distinciones ni preferencias, desde los más antiguos hasta los recién incorporados</p>	<p>Estudio técnico contratado</p>	<p>Proyecto 11.1</p> <p>Título: Universalización de criterios de pago de salarios</p> <p>Objetivo: Unificar criterios de pago de manera equitativa</p> <p>Actividades: Contratar estudio técnico</p> <p>Resultados esperados: Tabla salarial unificada</p> <p>Responsable: Gerente general y coordinador de nomina</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: \$6.000.000 COP</p>	<p>El estudio técnico contratado supone un empalme de la empresa con la industria de la construcción (especialmente en el campo de la electricidad). Es decir, reconocer los criterios que se han generado en este sector de la industria para que la remuneración de los trabajadores esté en consonancia con las ventajas competitivas de la empresa</p>
	<p>11.2 Indicadores de gestión</p> <p>Estadio: 3 al 4</p> <p>Proyecto 11.2</p>	<p>Ajustar la escala salarial en correspondencia con los pagos manejados en la industria de la ingeniería eléctrica y la construcción</p>	<p>Estudio técnico contratado</p>	<p>Proyecto 11.2</p> <p>Título: Escala de salarios en la industria</p> <p>Objetivo: Adecuar la escala de salarios de la empresa, según un análisis de la industria de ingeniería eléctrica y construcción</p> <p>Actividades: Contratar estudio técnico</p> <p>Resultados esperados: Tabla salarial unificada</p>	<p>El estudio técnico contratado supone un empalme de la empresa con la industria de la construcción (especialmente en el campo de la electricidad). Es decir, reconocer los criterios que se han generado en este sector de la industria para que la remuneración de los trabajadores esté en</p>

				<p>Responsable: Gerente general y coordinador de nómina</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: \$6.000.000 COP (Aplica con el valor del proyecto 11.1)</p>	consonancia con las ventajas competitivas de la empresa
	<p>11.3 Sistema de pago</p> <p>Estadio: 3 al 4</p> <p>Proyecto 11.3</p>	<p>Establecer un sistema electrónico de nómina que contemple el reajuste salarial según criterios e indicadores establecidos</p>	<p>Estudio técnico contratado</p>	<p>Proyecto 11.3</p> <p>Título: Sistema electrónico de nómina</p> <p>Objetivo: Automatizar el sistema de pago</p> <p>Actividades: Contratar estudio técnico</p> <p>Resultados esperados: Tabla salarial unificada</p> <p>Responsable: Gerente general y coordinador de nómina</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: \$6.000.000 COP (Aplica con el valor del proyecto 11.1)</p>	<p>El estudio técnico contratado supone un empalme de la empresa con la industria de la construcción (especialmente en el campo de la electricidad). Es decir, reconocer los criterios que se han generado en este sector de la industria para que la remuneración de los trabajadores esté en consonancia con las ventajas competitivas de la empresa</p>
<p>12. Bienestar social</p>	<p>12. 1 Programas</p> <p>Estadio: 1 al 2</p> <p>Proyecto 12.1</p>	<p>Diseñar las bases para la formalización de un programa de bienestar social</p>	<p>Diagnóstico de urgencias y necesidades en la atención social de los trabajadores a partir de una encuesta de percepción</p>	<p>Proyecto 12.1</p> <p>Título: Encuesta de percepción sobre el bienestar social de los trabajadores</p> <p>Objetivo: Determinar las necesidades más inmediatas para atender con programas</p>	<p>Para el diseño del instrumento diagnóstico se recomienda hacer eco de experiencias sobre el bienestar de los trabajadores, previendo la fiabilidad</p>

que garanticen las condiciones mínimas de bienestar social en la empresa

del mismo y de la información que este logre recolectar

Actividades: Diseño del instrumento encuesta a partir de reuniones con los coordinadores de área. Implementación del instrumento con una muestra representativa de trabajadores

Resultados esperados: Documento “Objetivos y operacionalización de programa de bienestar social”

Responsable: director y asistente de gestión humana

Duración: 2 meses

Prioridad: 1

Valor proxy: Dentro de los términos del contrato

<p>12. 2 Generación de ambiente de colaboración Estadio: 2 al 3 Proyecto 21.2</p>	<p>Aplicación en áreas seleccionadas del programa de bienestar social priorizando urgencias y necesidades</p>	<p>Sistematización y análisis del diagnóstico de urgencias y necesidades en la atención social de los trabajadores (12.1)</p>	<p>Proyecto 12.2 Título: Implementación parcial del programa de bienestar social Objetivo: Atender las áreas de la empresa con mayores requerimientos de bienestar social Actividades: Análisis de resultados del diagnóstico de urgencias y necesidades en la atención social de los trabajadores</p>	<p>Con base en el análisis del diagnóstico deben establecerse criterios de prioridad para impulsar de manera parcial un programa de bienestar social. Estas primeras acciones, por supuesto, deben estar enfocadas en las necesidades y urgencias detectadas</p>
---	---	---	--	--

			<p>Resultados esperados: Implementación inicial de un programa de bienestar social</p> <p>Responsable: director y asistente de gestión humana</p> <p>Duración: 2 meses</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	
<p>12.3 Estadísticas sobre aumento de productividad</p> <p>Estadio: 1 al 2</p> <p>Proyecto 12.3</p>	<p>Analizar y evaluar los niveles de productividad en las áreas en que se ha implementado de manera parcial el programa de bienestar social</p>	<p>Estudio estadístico por área en la que se ha implementado el programa de bienestar social</p>	<p>Proyecto 12.3</p> <p>Título: Análisis de productividad enfocado en el programa de bienestar social</p> <p>Objetivo: Valorar la idoneidad del programa de bienestar social implementado en las áreas seleccionadas</p> <p>Actividades: Recolección y análisis de información de producción y desempeño por área.</p> <p>Resultados esperados: Estadístico de producción por área seleccionada</p> <p>Responsable: Gerente general y coordinadores de área</p> <p>Duración: 3 meses</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>La meta de esta estrategia está enfocada tanto en reconocer las condiciones del sujeto trabajador, como también la forma en que esta impacta en el cumplimiento de metas de la empresa. Por tanto, se recomienda un análisis que mantenga el equilibrio en estos dos aspectos</p>

	<p>12.4 Mecanismos de comunicación Estadio: 2 al 3 Proyecto 12.4</p>	<p>Socialización de programas de bienestar social existentes para los trabajadores de áreas seleccionadas</p>	<p>Boletín informativo</p>	<p>Proyecto 12.4 Título: Boletín informativo de programas de bienestar Objetivo: Informar a los trabajadores sobre los programas de bienestar social disponibles Actividades: Diseño e impresión de boletín informativo. Circulación de boletín informativo por medios electrónicos y físicos Resultados esperados: Boletín informativo Responsable: Asistente de gestión humana Duración: Permanente Prioridad: 3 Valor proxy: \$80.000 COP/mes</p>	<p>Con el diagnóstico implementado y analizado se deben modificar los posibles programas de bienestar que existan en la empresa o crear nuevos en función de las necesidades detectadas. Para que ello tenga efectos en las ventajas que busca alcanzar la organización, el mecanismo informativo debe activarse en función de que los trabajadores accedan efectivamente a estos</p>
<p>13. Manejo laboral</p>	<p>13. 1 Reglamento interno de trabajo Estadio: 3 al 4 Proyecto 13.1</p>	<p>Implementación del reglamento interno de trabajo en todas las áreas y niveles de la empresa</p>	<p>Capacitación a todos los trabajadores de la empresa sobre el reglamento interno de trabajo</p>	<p>Proyecto 13.1 Título: Jornadas de socialización del reglamento interno de trabajo Objetivo: Hacer de dominio público el reglamento interno de trabajo para garantizar su cabal cumplimiento Actividades: Convocar y desarrollar jornadas de socialización del reglamento interno de trabajo por área</p>	<p>Se recomienda que la capacitación se desarrolle por áreas para que estos escenarios se desarrollen bajo estrategias didácticas de mayor impacto</p>

Resultados esperados:
Implementación efectiva del reglamento interno de trabajo sin ningún tipo de excepción

Responsable: director y asistente de gestión humana

Duración: 1 mes

Prioridad: 1

Valor proxy: Dentro de los términos del contrato

<p>13.2 Liquidación de personal Estadio: 3 al 4 Proyecto 13.2</p>	<p>Diseñar un sistema de liquidación de personal según criterios de antigüedad y cargo</p>	<p>Sistema de cálculo electrónico</p>	<p>Proyecto 13.2</p> <p>Título: Sistema de liquidación de personal</p> <p>Objetivo: Consolidar un sistema electrónico de liquidación de personal</p> <p>Actividades: Seleccionar y ajustar los criterios de liquidación en una plataforma, sistema o programa contable</p> <p>Resultados esperados: Sistema electrónico de liquidación de personal</p> <p>Responsable: jefe de contabilidad y coordinador de capacitación y personal</p> <p>Duración: 1 mes</p> <p>Prioridad: 2</p> <p>Valor proxy: Dentro de los términos del contrato</p>	<p>Para esta estrategia se recomienda igualmente revisar los procesos más actualizados de sistemas de liquidación, tanto en la industria de la construcción como en los diferentes sectores de la economía de empresas</p>
---	--	---------------------------------------	--	--

14. Salud ocupacional	<p>14.1 Programas de mejoramiento de condiciones de vida</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 14.1</p>	<p>Ejecución de programas de mejoramiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores en áreas con mayor exposición a riesgos laborales</p>	<p>Estudio técnico de riesgos en salud ocupacional por área</p> <p>Diseño de programas de atención a necesidades en salud ocupacional</p>	<p>Proyecto 14.1</p> <p>Título: Programas de salud ocupacional en áreas seleccionadas</p> <p>Objetivo: Atención a urgencias y necesidades de salud ocupacional por área con mayor índice de riesgo</p> <p>Actividades: Contrato de estudio técnico de riesgos en salud ocupacional</p> <p>Resultados esperados: Programa de salud ocupacional</p> <p>Responsable: director de gestión humana</p> <p>Duración: 15 días</p> <p>Prioridad: 1</p> <p>Valor proxy: \$3.000.000 COP</p>	<p>El estudio técnico contratado debe enfocarse exclusivamente en la detección de riesgos por área. Con base en este insumo, el director de gestión humana debe diseñar el programa de salud ocupacional</p>
	<p>14.2 Programas para la prevención de la salud</p> <p>Estadio: 2 al 3</p> <p>Proyecto 14.2</p>	<p>Capacitar por área a coordinadores y trabajadores en prevención de daños a la salud</p>	<p>Talleres de prevención en salud ocupacional</p>	<p>Proyecto 14.2</p> <p>Título: Taller de prevención en salud ocupacional</p> <p>Objetivo: Informar y prevenir a los trabajadores ante riesgos de salud ocupacional</p> <p>Actividades: Contrato de talleristas</p> <p>Resultados esperados: Realización de talleres</p> <p>Responsable: Coordinador y asistente de gestión humana</p>	<p>Los talleres deben hacerse por área durante un plazo máximo de dos meses. Se recomienda periodicidad de estos talleres de 2 talleres por área al año</p>

	Duración: 2 meses Prioridad: 2 Valor proxy: \$6.000.000 COP Valor total de actividades a subcontratar: \$25.580.000 COP
--	--

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se ha establecido el desarrollo de 33 proyectos que atienden las principales necesidades en lo respectivo a gestión humana para la empresa PIMELCO S.A.S. Cada uno de estos surge de las recomendaciones detectadas con la implementación del diagnóstico del modelo MMGO. Por tanto, lo que se busca es que en cada una de las variables y sus respectivas categorías se eleve el estadio de la empresa al inmediatamente siguiente, de manera tal que las propuestas de mejoramiento se desarrollen a modo de proceso.

Como se evidencia, la mayor cantidad de proyectos dependen especialmente de la coordinación de gestión humana (1. Estructura del plan de gestión humana, 2. Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, 3. Reclutamiento, 4. Selección, 5. Contratación, 6. Inducción, 7.4 evidencia de logros, 8. Entrenamiento, 9. Promoción, 10. Evaluación de desarrollo, Bienestar social estrategias de la numero 12.1 a la 12.3, 13. Manejo laboral y 14. Salud ocupacional) y su equipo de trabajo, lo que significa que la implementación, en materia de costos, no excede por mucho los montos de contrato. No obstante, por la cantidad de proyectos, sí se requiere de un periodo prudencial para su ejecución. Esto significa que el lapso contemplado para la implementación de las 33 estrategias se acerca a los 2 años, toda vez que, de los 33 proyectos propuestos, 24 corresponden específicamente a las labores desarrolladas por el equipo de gestión humana.

Tabla 5. Presupuesto en inversión

Estrategia	Monto	Objeto
7.1, 7.2 y 7.3 Capacitación prioritaria por áreas	\$10.500.000	Contratar capacitación

11.1, 11.2 y 11.3 Universalización de criterios de pago de salarios	\$6.000.000	Contratación de estudio técnico
12.4 Boletín informativo de programas de bienestar	\$80.000	Diseño e impresión de boletín
14.1 Programas de salud ocupacional en áreas seleccionadas	\$3.000.000	Contrato de estudio técnico
14.2 Taller de prevención en salud ocupacional	\$6.000.000	Contrato de talleristas
Total	\$25.580.000	

Cada uno de los proyectos se construye sobre la base de las necesidades detectadas y su ejecución debe ser priorizada según las posibilidades y recursos con los que cuente la empresa. No obstante, se establece un criterio temporal para determinar la prioridad según el nivel que se le ha adjudicado a los 33 proyectos propuesto (1, 2 o 3). Las estrategias que corresponden al nivel de prioridad 1 (14 estrategias) se espera sean implementadas en los primeros seis meses de presentación de la propuesta (estrategias: 1.1, 1.2, 2.1, 3.3, 4.1, 4.2, 5.1, 7.1, 7.2, 7.3, 10.2, 12.1, 13.1 y 14.1). Las estrategias del nivel de prioridad 2 (15 estrategias) se han proyectado para un lapso entre 6 y 18 meses (estrategias: 2.2, 3.1, 3.2, 5.2, 6.1, 8.1, 8.2, 9.2, 11.1, 11.2, 11.3, 12.2, 12.3, 13.2 y 14.2), considerando que algunas de ellas corresponden con procesos de monitoreo y seguimiento. En cuanto a las estrategias del nivel de prioridad 3 (4 estrategias) estas se proyectan en un lapso de hasta 2 años (estrategias: 7.4, 9.1, 10.1 y 12.4). Valga reconocer que un criterio en términos de la prioridad, es la dependencia que se tiene con procesos previos requeridos de estrategias en el nivel 1 y 2.

Es importante reconocer que, producto del análisis y del diseño de la propuesta, se asume la integralidad de los componentes que conforman el modelo MMGO; es decir, se hace énfasis en el diagnóstico del componente de gestión humana apoyado con los resultados y diagnósticos de los componentes de cultura organizacional, direccionamiento estratégico, y estructura organizacional, donde existe un grado de transversalidad que involucra elementos de cada uno de los 16 componentes. En este caso, el componente de cultura organizacional se encuentra íntimamente relacionado con la propuesta diseñada, en tanto allí se detectan necesidades que bien pueden ser suplidas en la estrategia enfocada a la gestión humana. Por ejemplo, la ausencia de planes de desarrollo para los trabajadores y la informalidad en los estándares de reconocimiento a las buenas prácticas, que son debilidades halladas en el

componente de cultura organizacional, pueden ser suplidas con las estrategias formuladas en torno a 10. Evaluación de desarrollo y 11. Compensación; mientras que las debilidades de liderazgo, también detectadas en la cultura organizacional, pueden ser resueltas con 2. Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana y 13. Manejo laboral.

Por otro lado, para tener una panorámica mucho más completa de lo que implica este plan de estrategias, se presenta a continuación un Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card que permite dilucidar de manera más concreta los cambios en cada uno de los elementos analizados. Es decir, en la Tabla 5 se presenta con mayor precisión la evolución que se espera de los estadios según el diagnóstico elaborado con una de las herramientas centrales de la presente investigación, el MMGO. A partir de la exposición de los estadios iniciales y de los estadios deseados se considera la pertinencia de cada una de las estrategias.

Debe tenerse en cuenta que, si bien un Cuadro de Mando Integral o un Balance Score Card contempla el que el diseño de estrategias de una empresa debe orientarse en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), en este caso, por la naturaleza del problema de estudio que ciertamente concierne a procesos internos y escenarios o dinámicas de aprendizaje y crecimiento de la empresa, sólo se tienen en cuenta estas dos perspectivas. Pero, además, se reconoce que en última instancia cada estrategia propuesta tiene como propósito fortalecer lo financiero y la relación con los clientes, aun cuando ello no necesariamente se haga explícito en la Tabla 5. Así pues, esto último se presenta como un complemento del cuadro de Estrategias de mejoramiento que sintetiza los resultados esperados.

Tabla 6. Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Estrategia	(Estadio) Indicador inicial	Acción	(Estadio) Indicador esperado
Procesos internos	1.1 Establecer y documentar formalmente un plan de gestión humana que contemple políticas, misión y estrategias de gestión para el área	2 Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.	Seleccionar, sistematizar y organizar la documentación relevante al área de gestión humana tanto a nivel organizacional como del sector de la industria de ingeniería eléctrica.	3 Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.

				Documentar y seleccionar los recursos que potencien la estrategia de gestión humana contemplada en el plan			
Procesos internos	1.2	Proyectar la relación entre el plan de gestión humana con las diferentes áreas de trabajo del plan de direccionamiento estratégico de la empresa	2	El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.	3	Reuniones de directores y subdirectores de área en las que se revisa, retroalimenta y proyecta el plan de gestión humana	El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.
Procesos internos	2.1	Establecer un modelo de ejecución para el plan de gestión humana que, inicialmente, corresponda de manera parcial con los planes de ejecución de las otras áreas, según corresponda su pertinencia	2	La ejecución del plan de gestión humana está integrada informalmente a los de otras áreas de la empresa.	3	Comparar, por medio de una matriz de análisis, las estrategias de implementación de cada una de las áreas de la empresa para establecer un modelo de ejecución que integre los elementos en común dentro del plan de gestión humana	La ejecución del plan de gestión humana está integrada parcialmente a los de otras áreas de la empresa.
Procesos internos	3.1	Establecer los criterios para la consolidación de una base de datos o fuentes externas e internas de la empresa para proyectar mejores procesos de reclutamiento de personal	1	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	2	Diagnosticar las necesidades de reclutamiento y generar las primeras alianzas con bolsas de empleo o fuentes que permitan acceso a bases de datos de personal	Se está trabajando de manera informal la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.

Procesos internos	3.2	Elaborar una propuesta inicial que contemple los diferentes procedimientos (paso a paso) para registrar y validar la información de futuros y potenciales empleados	1	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	Consultar documentación que permita esclarecer la forma en que se deben ejecutar los procesos de registro de información actualizada en futuros y potenciales empleados	2	Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.
Procesos internos	4.1	Caracterizar diferentes pruebas o procesos de selección de personal para contar con una variedad de estrategias e implementarlas según corresponda o sea requerido	2	Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).	Elaborar para cada uno de los posibles procesos una prueba que pueda ser implementada dependiendo la situación	3	Se utiliza algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).
Procesos internos	9.1	Formalizar los indicadores que permiten determinar la pertinencia de la promoción de un trabajador	1	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)	Revisión de documentos oficiales y literatura especializada	2	Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)
Procesos internos	9.2	Establecer las dinámicas asociadas a los procesos de promoción a partir de análisis estadísticos para determinar su efectividad en la producción de la empresa	1	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	Análisis estadístico	2	Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.
Procesos internos	11.3	Establecer un sistema electrónico de nómina que contemple el	3	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina	Contratar estudio técnico	4	El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente

		reajuste salarial según criterios e indicadores establecidos			y con la última tecnología en el sector.		
Procesos internos	12.2	Aplicación en áreas seleccionadas del programa de bienestar social priorizando urgencias y necesidades	2	Se está trabajando en programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal	3	Análisis de resultados del diagnóstico de urgencias y necesidades en la atención social de los trabajadores	Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas
Procesos internos	12.4	Socialización de programas de bienestar social existentes para los trabajadores de áreas seleccionadas	2	Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal	3	Diseño e impresión de boletín informativo. Circulación de boletín informativo por medios electrónicos y físicos	Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.
Procesos internos	13.2	Diseñar un sistema de liquidación de personal según criterios de antigüedad y cargo	3	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal	4	Seleccionar y ajustar los criterios de liquidación en una plataforma, sistema o programa contable	El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector
Procesos internos	14.1	Ejecución de programas de mejoramiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores en áreas con mayor exposición a riesgos laborales	2	Se está trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores	3	Contrato de estudio técnico de riesgos en salud ocupacional	Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas
Aprendizaje y crecimiento	2.2	Pilotear el plan de gestión humana en algunas áreas de la empresa para evaluar su eficacia	2	La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.	3	Elaboración de un modelo de evaluación por áreas seleccionadas de la empresa en la implementación del plan de gestión humana	El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.

Aprendizaje y crecimiento	3.3	Evaluar la eficacia del proceso actual de reclutamiento en torno al cumplimiento de metas y el reclutamiento de perfiles demandados por la empresa	1	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Diseñar y aplicar una matriz de evaluación del proceso de reclutamiento	2	Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.
Aprendizaje y crecimiento	4.2	Tomar en cuenta las necesidades y proyecciones de la empresa para elaborar una lista de perfiles requeridos para la selección	2	Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Discusión del equipo directivo y formulación de documento de perfiles de selección	3	Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
Aprendizaje y crecimiento	5.1	Formalizar y documentar las políticas de contratación	2	Las políticas de contratación se trabajan de manera informal	Consultar documentación teórica, de experiencias cercanas y de la organización para determinar los diferentes elementos que componen una política de contratación	3	Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces
Aprendizaje y crecimiento	5.2	Establecer un modelo de contrato para cada perfil y cargos requerido, de manera que en todos los casos se pueda hacer uso de uno de estos	3	Se utilizan algunas veces modelos de contrato	Reunión entre los coordinadores de cada área con el coordinador de capacitación y personal	4	Se utilizan permanentemente modelos de contrato
Aprendizaje y crecimiento	6.1	Acompañar, capacitar y valorar las nuevas incorporaciones para valorar el nivel de adaptación de los nuevos trabajadores	1	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)	Diseño de formato de satisfacción y cumplimiento de metas	2	Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)

Aprendizaje y crecimiento	7.1	Detectar las áreas que mayor requerimiento tienen de procesos de capacitación	2	Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.	Establecimiento y jerarquización de necesidades de capacitación por área. Ejecución de programas de capacitación con equipos técnicos especializados	3	Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas
Aprendizaje y crecimiento	7.2	Se establecen los criterios de capacitación por área para atender los casos prioritarios	2	Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios	Establecimiento y jerarquización de necesidades de capacitación por área. Ejecución de programas de capacitación con equipos técnicos especializados	3	Se tienen criterios, pero no se aplican en todas las áreas
Aprendizaje y crecimiento	7.3	Llevar a cabo mejoras y procesos de innovación por área para atender los casos prioritarios	2	Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación	Establecimiento y jerarquización de necesidades de capacitación por área. Ejecución de programas de capacitación con equipos técnicos especializados	3	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas
Aprendizaje y crecimiento	7.4	Establecer los logros en los funcionarios capacitados y sus implicaciones para la empresa según se detectó en la atención a las áreas determinadas como prioritarias	2	Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica	Recolección de información de las jornadas de capacitación. Y análisis de indicadores de las áreas de la empresa que participaron del proceso	3	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
Aprendizaje y crecimiento	8.1	Establecer criterios de evaluación de la labor periódica del trabajador para pasar	1	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria	Diseño de formato de evaluación	2	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito

de una valoración informal a una valoración sustentada en indicadores específicos, según corresponda a su labor

administrativo como operativo o técnico, no se evidencian

Aprendizaje y crecimiento	8.2	Establecer las intenciones e intereses de los procesos de entrenamiento administrativo, operativo o técnico para valorar su pertinencia según el desempeño del personal	1	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian	Reunión de planificación	2	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal
Aprendizaje y crecimiento	10.1	Formulación inicial de un proceso de valoración de méritos para determinar posibles factores o incentivo de mejoramiento en los trabajadores	1	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.	Diseño e implementación de la encuesta de factores de motivación en los trabajadores	2	Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.
Aprendizaje y crecimiento	10.2	Formular un sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores integrando resultados e insumos de los proyectos 9 y 10	2	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.	Organización y selección de datos y hallazgos de los análisis estadísticos de promoción, diagnóstico de factores de motivación y cumplimiento de metas por área	3	Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo
Aprendizaje y crecimiento	11.1	Establecer criterios universales de pago de salarios para	3	Los criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de	Contratar estudio técnico	4	La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto

trabajadores e implementarlos sin distinciones ni preferencias, desde los más antiguos hasta los recién incorporados

trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial

de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente

Aprendizaje y crecimiento	11.2	Ajustar la escala salarial en correspondencia con los pagos manejados en la industria de la ingeniería eléctrica y la construcción	3	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, se utilizan de manera parcial	Contratar estudio técnico	4	La aplicación de indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a su industria funciona de manera excelente
Aprendizaje y crecimiento	12.1	Diseñar las bases para la formalización de un programa de bienestar social	1	No existen programas de Bienestar Social.	Diseño del instrumento encuesta a partir de reuniones con los coordinadores de área. Implementación del instrumento con una muestra representativa de trabajadores	2	Existen programas de Bienestar Social de manera informal
Aprendizaje y crecimiento	12.3	Analizar y evaluar los niveles de productividad en las áreas en que se ha implementado de manera parcial el programa de bienestar social	1	No existen 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	Recolección y análisis de información de producción y desempeño por área	2	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
Aprendizaje y crecimiento	13.1	Implementación del reglamento interno de trabajo en todas las áreas y niveles de la empresa	3	El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial	Convocar y desarrollar jornadas de socialización del reglamento interno de trabajo por área	4	La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente

Aprendizaje y crecimiento	14.2 Capacitar por área a coordinadores y trabajadores en prevención de daños a la salud	2 Se está trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo,	Contrato de talleristas	3 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
----------------------------------	---	---	-------------------------	---

Fuente: elaboración propia, 2020.

11. Recomendaciones y conclusiones

11.1. Recomendaciones

Para investigaciones que formulen como metodología de diagnóstico el modelo MMGO se recomienda generar un proceso paralelo de contextualización basado en datos oficiales de la empresa u organización objeto de estudio. Esto permite que el proceso de análisis indique con mayor claridad los puntos específicos que deben ser atendidos.

Se recomienda que tanto la empresa como la misma investigadora, hagan uso del insumo diagnóstico para formular estrategias de mejoramiento que atiendan los componentes con puntuaciones más bajas y, por tanto, de requerimientos de acción de mejora más urgente.

En cuanto a la implementación de los proyectos establecidos en la estrategia de mejoramiento, se recomienda que, teniendo en cuenta la gran cantidad de propuestas elaboradas, se priorice según la relevancia establecida para cada uno. Se sobreentiende que no es necesariamente un ejercicio procesual en el que el cumplimiento de un proyecto requiere automáticamente del desarrollo del anterior (a pesar de que en contados casos sí existe este requerimiento), sino que, justamente es una propuesta insumo susceptible de ser aplicada según las consideraciones y recursos con que cuente la gerencia general de la empresa.

11.2. Conclusiones

Una reflexión inicial, pero muy general, que se desprende del proceso investigativo es que la formulación y, sobre todo, la ejecución de una estrategia de mejoramiento para el área de gestión humana puede sacarse adelante sin la necesidad de invertir en nuevos recursos, pues son estrategias que corresponden, en su mayoría, directamente con las funciones de los equipos de trabajo adscritos a esta área. Por lo cual, la ejecución de proyectos al respecto requiere principalmente de un buen estudio de análisis situacional y de una pertinente operacionalización de recursos con los que cuenta la empresa en la actualidad. Por tanto, el diseño de propuestas de intervención para el mejoramiento de la gestión humana es un ejercicio que está al alcance de las empresas que tengan una perspectiva y preocupación constante de crecimiento.

Por otro lado, la gestión humana puede configurarse como uno de los pilares organizativos de alta importancia en las empresas del sector de la construcción, en cuanto permite mitigar riesgos de diferente naturaleza y consolidar procesos administrativos que garantizan la estabilidad laboral de los trabajadores y, con ello, mejores niveles de producción y también mejor calidad, toda vez que se propician escenarios en los que los trabajadores sienten mayores motivaciones para desempeñar sus funciones. De esta forma, uno de los sectores industriales de mayor aporte en el PIB a nivel global, se puede consolidar sobre la base de una adecuada gestión del capital humano que termina por traducirse en mejoras para las otras áreas de una organización.

En lo específico, para atender al problema central de estudio, se ha determinado que para la empresa PIMELCO S.A.S. una propuesta de intervención enfocada al mejoramiento de los procesos del área de gestión humana se caracteriza por dos perspectivas según los enfoques de un cuadro de mando integral, por un lado, procesos internos y, por otra parte, aprendizaje y crecimiento. Estas dos perspectivas de la propuesta de intervención contienen las 33 estrategias definidas de manera diferenciada según los hallazgos del diagnóstico con el MMGO. Es decir, para atender la especificidad de la empresa se combinaron dos mecanismos de diseño de estrategias con los que se concluye que las principales necesidades de mejora tienen su oportunidad de intervención desde la base misma de los equipos de trabajo de la organización. La perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento sitúan el horizonte inmediato de la gestión humana en las propias dimensiones de la empresa PIMELCO S.A.S. Aun cuando las características de la propuesta de intervención cuenten, en un grado mínimo, con requerimientos externos a la empresa, la mayor parte de sus apuestas pueden ser ejecutadas con recursos propios. De esta forma se ha llegado a la conclusión de que el valor de inversión de la propuesta de intervención es de un aproximado de \$25.660.000 COP adicional al valor de funcionamiento que se establece en el presupuesto de las actividades determinadas en los términos contractuales.

Por supuesto, esta propuesta no sólo conlleva ventajas en el ámbito general, esto es, para la empresa, su valor competitivo y su crecimiento económico, sino también directamente para los empleados. Esto se puede concluir si se toma en cuenta que muchos de los enfoques en los que se ha centrado el diagnóstico y la posterior propuesta toman en consideración elementos inherentes a los intereses y condiciones específicas de trabajo de los empleados como su situación contractual específica, la inducción, capacitación y

entrenamiento para desarrollar habilidades que contribuyan en las mejoras operativas de la empresa, pero también en la adquisición de conocimientos y experiencia en el trabajador, los factores motivacionales para que su esfuerzo se vea recompensado y otras características del plan estratégico de gestión humana que pretende garantizar unas condiciones mínimas de bienestar para los trabajadores.

En cuanto a los objetivos específicos, en el cumplimiento de la realización del diagnóstico de estado actual de la empresa Pimelco, gracias a la implementación del modelo MMGO se detectó que la situación general de la empresa no cuenta con los desarrollos suficientes para alcanzar una valoración de una empresa en desarrollo. De los 16 sobre los que se elabora el diagnóstico 12 se ubican en un estadio igual o menor a 2 (de 4), mientras que apenas cuatro componentes alcanzan un estadio 3 (de 4). Esto supone que una evaluación general de la empresa indicaría un nivel de gestión organizacional en la escala de 2/4, lo que indica que no sólo la gestión humana debe ser una preocupación, sino otros componentes que incluso requieren una atención más urgente como lo son el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional. Además, reconociendo la integralidad del diagnóstico con el MMGO, sus resultados permiten concluir que la situación de gestión organizacional de PIMELCO se encuentra puntuada por debajo de un nivel medio; es decir menor de 50 (sobre 100) o, lo que es lo mismo, igual o menor al estadio 2 (sobre 4).

Por otro lado, es importante resaltar la pertinencia del modelo MMGO para llevar a cabo el ejercicio diagnóstico, pues resulta de gran utilidad para detectar de manera específica los componentes que requieren de mayor atención. Sin embargo, debe reconocerse la importancia de llevar a cabo el análisis de este diagnóstico sobre la base de un marco contextual claro. De esta manera se puede enfocar el análisis sobre elementos concretos, pudiendo así vislumbrar con mayor claridad el diseño de las propuestas que tengan lugar. Quiere decir que la herramienta MMGO cobra mayor solidez y relevancia si se acompaña de técnicas de documentación o trabajo de campo que complementen y contextualicen la información recabada. En la presente investigación, esto significó que los resultados arrojados por el diagnóstico con el modelo MMGO cobraron mayor sentido cuando se confrontaron con los datos elaborados de manera independiente por la misma organización, encontrándose allí algunos de sus análisis que resultaron de utilidad para comparar con lo hallado desde el modelo MMGO.

En cuanto al análisis propuesto en los objetivos, se detecta que las mejores prácticas del área de gestión humana se encuentran concretamente en los procesos de selección, contratación, inducción, compensación, manejo laboral y salud ocupacional. En estos procesos es en donde la empresa Pimelco cuenta con prácticas más avanzadas. Sin embargo, estas prácticas quedan sin un sustento articulado a la dirección estratégica de la empresa, toda vez que no existe un programa estratégico elaborado de manera formal para la gestión humana. Particularmente, sobre esta ausencia es que se desprenden los otros problemas detectados; la principal limitante para Pimelco es no haber formulado ya un programa estratégico para la gestión humana que le permita haber desarrollado los avances sobre cada una de las otras debilidades. Sin embargo, la existencia de un equipo definido para las labores de gestión humana puede significar un acumulado de conocimientos y experiencia que permitan la implementación de las diferentes estrategias planteadas.

Dicho esto, se reconoce entonces que los procesos o prácticas de la gestión humana en la que mayor debilidad se encuentra la empresa PIMELCO son la estructura del plan de gestión humana, su implementación y seguimiento, el proceso de reclutamiento, los escenarios de capacitación y entrenamiento, el reconocimiento y promoción de los trabajadores, la evaluación de desarrollo y el bienestar social. De manera que las estrategias que se propusieron sobre estos aspectos tienen una suerte de condición germinal en cada proyecto; es decir, son propuestas que buscan la iniciación de buenas prácticas en cada una de estas dimensiones de la gestión humana. En la mayoría de proyectos formulados en la estrategia se parte de un desarrollo germinal alcanzado por la empresa. Por tanto, esto supone que muchas acciones a implementar tienen como objetivo consolidar bases con las cuales seguir estableciendo caminos para el mejoramiento en la gestión humana.

En cuanto al diseño de la estrategia de intervención para la gestión de talento humano en la empresa Pimelco, se toma como consideración de ventaja la existencia de un área dedicada específicamente a ello, a pesar de la no existencia de un programa formalmente establecido. Gracias a que la empresa cuenta con esta área, resulta mucho más fácil determinar las responsabilidades y enfocar la mayor cantidad de proyectos de mejora propuestos. Es así que, para la estrategia formulada, el departamento de gestión de talento humano se configura como un recurso esencial en la implementación de la misma. Valga

mencionar que, por la naturaleza de la investigación, el alcance sólo se desarrolló hasta la formulación de la propuesta; en ningún caso se ha llevado a la práctica.

Una vez se ha desarrollado el proceso de análisis e interpretación de los datos, se puede establecer que la implementación de las estrategias contribuye principalmente en centralizar las diferentes actividades que son requeridas y a particularizar sobre las formas en que deben ser implementadas. Es decir, no se limita a ser un aporte exclusivamente para el área de gestión humana, sino que fortalece el direccionamiento estratégico, en tanto parte de la premisa que tales estrategias sólo serán fructíferas en tanto se alineen estratégicamente a partir de, por ejemplo, el cuadro de mando integral que se ha diseñado como propuesta adicional para centralizar el enfoque. De esta manera se verán favorecidos otros procesos y áreas de la empresa, pues la buena administración de la gestión humana tiene como propósito precisamente alinear todas las estrategias de la empresa desde la misma función operacional.

Para finalizar, se entiende que la mayoría de estrategias formuladas pueden ser concebidas como contribuciones a la estructuración de un plan estratégico de gestión humana, pues su ausencia en la empresa PIMELCO se configura como eje central de las problemáticas detectadas. En consecuencia, puede plantearse que la estrategia diseñada corresponde a la formulación inicial de un programa general para el área.

12. Referencias

- Acevedo, H., Vásquez, A., & Ramírez, D. (2012). Sostenibilidad: actualidad y necesidad en el sector de la construcción en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 15(1), 105–117.
- Aguirre, L. (2012). *Propuesta modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones -MIIGO- componente de gestión ambiental*. Bogotá, D.C.
- Alvarado, L., Varas, M., & Sánchez, L. (2009). La gestión estratégica aplicada al sector construcción: una propuesta basada en gestión de capital intelectual. *Revista de Construcción*, 8(1), 59–68.
- Bernal, C., Udaneta, G., & Duitama, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- Cabana, R., Cortes, F., Vega, D., & Cornejo, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo-Chile. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 295–304.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9–55.
- El Espectador. (17 de octubre de 2019). *¿Qué está pasando con la construcción en Colombia?* Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/que-esta-pasando-con-la-construccion-en-colombia-articulo-864229>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (McGRAW-HILL, Ed.) (Sexta). México D.F.: Interamericana.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, (18), 103–137.
- Minvivienda. (18 de octubre de 2018). *Colombia ha reducido el déficit de vivienda en un 5,6%*. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2018/marzo/colombia-ha-reducido-el-deficit-de-vivienda-en-un-5-6>

- Pérez, A., Vázquez, Á., & Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13–33.
- Pérez, R., Nieto, M., & Velázquez, A. (2013). Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. En *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez, R., & Ocampo, D. (2015). *Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones*. Bogotá. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co>
- Portafolio. (19 de octubre de 2017). En el 2018 el sector de la construcción crecerá 4,6%. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534>
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

12.1. Anexos

Modelo MMGO: componente gestión humana



COMPONENTE: GESTIÓN HUMANA															
Ponderaciones:	0.0	0.1	0.2		0.3	0.4	0.5		0.5	0.6	0.7		0.8	0.9	1.0
	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PLAN ESTRATEGICO	Inexistencia de la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana.				Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.		1		Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.				La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.			
ALINEACION CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Inexistencia de un plan estratégico de gestión humana.				El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.		1		El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa y funciona de manera excelente.			
PONDERACIÓN		0.0	0.0	0.0		0.3	0.4	0.0		0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.75															
CALIFICACIÓN	37.50															

VERI F
1
1

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
IMPLEMENTACIÓN	Inexistencia de una implementación del plan de gestión humana.				La ejecución del plan de gestión humana está integrado informalmente a los de otras áreas de la empresa.	1			La ejecución del plan de gestión humana está integrado parcialmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrado integralmente a los de otras áreas de la empresa.			
SEGUIMIENTO	Inexistencia de un seguimiento del plan de gestión humana.				La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.	1			El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.				El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.			
PONDERACIÓN		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.6 7	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.67															
CALIFICACIÓN	33.33															

VERI F
1
1

RECLUTAMIENTO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

VERI F

DOCUMENTACION	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.			1	Se está trabajando de manera informal la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero solo se utiliza algunas veces.				Si existe y se utiliza permanentemente.			
PROCEDIMIENTOS	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.			1	Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces.				Si existen y se utilizan permanentemente.			
MECANISMOS DE EVALUACION Y MEJORAMIENTO	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.			1	Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan permanentemente.			
PONDERACIÓN		0.0 0	0.0 0	0.7 5		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	0.75															
CALIFICACIÓN	25.00															

1
1
1

SELECCIÓN

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROCESO	No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).	1			Se utiliza algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.), incluido el outsourcing.			
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	1			Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.			
CRITERIOS FISICOS Y DE SALUD	No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				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.				Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.		1	
PONDERACIÓN		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.6 7	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.9 2	0.0 0
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	1.58															
CALIFICACIÓN	52.78															

VERI F
1
1
1

CONTRATACIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
POLITICAS	No existen políticas de contratación				Las políticas de contratación se trabajan de manera informal		1		Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces				Las políticas de contratación se utilizan permanentemente			
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	No se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.				Se utilizan de manera informal fuentes internas y/o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan algunas veces de manera formal.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan permanentemente.		1	
MODELOS DE CONTRATO	No se utilizan modelos de contrato				Los modelos de contrato, se trabajan de manera informal				Se utilizan algunas veces modelos de contrato		1		Se utilizan permanentemente modelos de contrato			
PONDERACIÓN		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.4 2	0.0 0		0.0 0	0.6 7	0.0 0		0.0 0	0.9 2	0.0 0
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	2.00															
CALIFICACIÓN	66.67															

VERI F
1
1
1

INDUCCIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

VERI F

MECANISMOS PARA INFORMACION	No existen 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.				Se trabajan de manera informal 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.				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.				Se utilizan permanentemente 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	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)	1			Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				
PONDERACIÓN		0.0 8	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.9 2	0.0 0	
TOTAL POSIBLE	2.00																
SUMA TOTAL	1.00																
CALIFICACIÓN	50.00																

1
1

CAPACITACIÓN																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

VERI
F

PROGRAMAS	No existen programas de capacitación.			Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.		1		Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas			Los programas de capacitación se desarrollan permanentemente y son aprovechados por los trabajadores de la organización				1
CRITERIOS	No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios			Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios		1		Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas			La capacitación se desarrolla sobre criterios claros conocidos y utilizados por todas las áreas de la organización				1
MEJORAMIENTO E INNOVACION	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación			Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación		1		Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas			Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la empresa				1
EVIDENCIA DE LOGROS	No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica			Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor		1		Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero			Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica en todas las áreas o procesos				1

					diaria, operativa o técnica				no en todas las áreas							
PONDERACIÓN		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	1.6 7	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0
TOTAL POSIBLE	4.00															
SUMA TOTAL	1.67															
CALIFICACIÓN	41.67															

ENTRENAMIENTO																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CRITERIOS DE EVALUACION DEL DESARROLLO	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria	1			Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria				Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando				La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente			
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian	1			Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento o en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento o en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian por medio de indicadores en			

VERI F
1
1

					manera informal				pero no en todas las áreas				todas las áreas o procesos			
PONDERACIÓN		0.17	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.17															
CALIFICACIÓN	8.33															

PROMOCIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CRITERIOS PARA PROMOCION	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)		1		Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)				Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), son una realidad y están mejorando				La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funcionan de manera excelente			
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCION	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.		1		Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad				Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad				Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad			

VERI
F
1
1

					en la productividad de la organización.				de la organización, pero no en todas las áreas				en la productividad de la organización.			
PONDERACIÓN		0.0 0	0.3 3	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.33															
CALIFICACIÓN	16.67															

--

EVALUACIÓN DE DESARROLLO																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROCESO DE VALORACION Y MERITOS	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				El proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y está mejorando				La aplicación de un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente			
SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se está trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada	1			Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.			

VERI
F
1
1

					cargo, proceso o área de trabajo.				áreas de trabajo							
PONDERACIÓN		0.0 0	0.1 7	0.0 0		0.3 3	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	0.50															
CALIFICACIÓN	25.00															

COMPENSACIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
CRITERIOS CON EQUIDAD PARA DETERMINACION DE SALARIOS	Existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales				Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales existen pero no se utilizan				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		La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente			
INDICADORES DE GESTION	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria no existen.				Los indicadores de Gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente				Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente		1		La aplicación de indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a su industria funciona de			

VERI
F
1
1

					a su industria existen pero no se utilizan				a su industria, se utilizan de manera parcial				manera excelente			
SISTEMA DE PAGO	El sistema de pago de nómina no está organizado				El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente				Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina	1			El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.			
PONDERACIÓN		0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0		0.5	1.3	0.0		0.0	0.0	0.0
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	1.92															
CALIFICACIÓN	63.89															

1

BIENESTAR SOCIAL																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROGRAMAS	No existen programas de Bienestar Social.		1		Existen programas de Bienestar Social de manera informal				Los programas de Bienestar Social se desarrollan de manera parcial				El desarrollo y seguimiento de los programas de Bienestar Social funciona de manera excelente			
GENERACION DE AMBIENTE DE COLABORACION	No existen evidencias que los programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador				Se está trabajando en programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal		1		Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas				Los programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian con indicadores en todas las áreas o procesos			

VERI
F
1
1

<p>ESTADÍSTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD</p>	<p>No existen 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</p>		<p>1</p>		<p>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</p>				<p>Se evidencian 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, pero no en todas las áreas</p>				<p>Se evidencian claramente en toda la empresa 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.</p>			
<p>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN</p>	<p>No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.</p>				<p>Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal</p>		<p>1</p>		<p>Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.</p>				<p>La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente</p>			
<p>PONDERACIÓN</p>		<p>0.0 0</p>	<p>0.3 3</p>	<p>0.0 0</p>		<p>0.0 0</p>	<p>0.8 3</p>	<p>0.0 0</p>		<p>0.0 0</p>	<p>0.0 0</p>	<p>0.0 0</p>		<p>0.0 0</p>	<p>0.0 0</p>	<p>0.0 0</p>
<p>TOTAL POSIBLE</p>	<p>4.00</p>															
<p>SUMA TOTAL</p>	<p>1.17</p>															
<p>CALIFICACIÓN</p>	<p>29.17</p>															

1
1

MANEJO LABORAL																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

VERI
F

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal				El reglamento interno de trabajo existe pero no se utiliza				El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial			1	La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente			
LIQUIDACION DE PERSONAL	El proceso para la liquidación del personal no está organizado				El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente				Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal			1	El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector			
PONDERACIÓN		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0		0.0 0	0.0 0	1.5 0		0.0 0	0.0 0	0.0 0
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	1.50															
CALIFICACIÓN	75.00															

1
1

SALUD OCUPACIONAL																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores				Se está trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento o de las condiciones de vida y salud de los trabajadores	1			Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento o de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas				La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente			

VERI
F
1

PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	No existen evidencias que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo				Se está trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo,	1			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				Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo				1
MEDIDAS DE PROTECCION	No existen 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				Se está trabajando de manera informal en 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				Se evidencian pero no en todas las áreas, 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				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			1
PONDERACIÓN		0.0	0.0	0.0		0.6	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0		0.8	0.0	0.0	
TOTAL POSIBLE	3.00																
SUMA TOTAL	1.50																
CALIFICACIÓN	50.00																

SUMA DE CALIFICACIONES	575.00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	41.07

RESUMEN VARIABLES	
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	37.50
IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.	33.33
RECLUTAMIENTO	25.00
SELECCIÓN	52.78
CONTRATACIÓN	66.67
INDUCCIÓN	50.00
CAPACITACIÓN	41.67
ENTRENAMIENTO	8.33
PROMOCIÓN	16.67
EVALUACIÓN DE DESARROLLO	25.00
COMPENSACIÓN	63.89
BIENESTAR SOCIAL	29.17
MANEJO LABORAL	75.00
SALUD OCUPACIONAL	50.00

Componente Cultura organizacional

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL															
Ponderaciones:	0.0	0.1	0.2		0.3	0.4	0.5		0.5	0.6	0.7		0.8	0.9	1.0
	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0



LIDERAZGO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

VERI F

<p>RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA</p>	<p>Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.</p>				<p>Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.</p>	<p>1</p>			<p>Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.</p>			<p>Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.</p>					<p>1</p>
<p>PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LIDER</p>	<p>La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.</p>				<p>El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.</p>				<p>Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.</p>	<p>1</p>		<p>El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa. Este hecho se evidencia con indicadores.</p>				<p>1</p>	

ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.	1			Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.				1
DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.	1			Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.				El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores .				1
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.00		0.67	0.00	0.00		0.58	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	4.00																
SUMA TOTAL	1.33																
CALIFICACIÓN	33.33																

PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
------------	----------	---	---	---	----------	---	---	---	----------	---	---	---	----------	---	---	---

VERI F

MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMIA	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	1			Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores .					1
EQUIPOS DE TRABAJO	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.	1			Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.					1
INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.		1		Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.					1
PONDERACIÓN	0.00	0.00	0.00		0.00	0.40	0.00		1.17	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00			

TOTAL POSIBLE	3.00
SUMA TOTAL	1.58
CALIFICACIÓN	52.78

DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																	
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERI F
PLANES Y DESARROLLO	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.	1			Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.				1
PREPARACION AL RETIRO LABORAL	Inexistencia de programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral por pensión.	1			Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se desarrollan parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.				1
REFERENCIACION	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	1			Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente. La información resultante se utiliza para la				1

												toma de decisiones.					
RECONOCIMIENTO	Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.				El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.				0
PONDERACIÓN		0.08	0.00	0.00		0.67	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
TOTAL POSIBLE	3.00																
SUMA TOTAL	0.75																
CALIFICACIÓN	25.00																

CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
------------	----------	---	---	---	----------	---	---	---	----------	---	---	---	----------	---	---	---

VERI
F

METODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	1			Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.			
PROMOCION DEL RESPETO Y DIGNIDAD	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.		1		Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.			
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.40	0.00		0.50	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL	1.00															
CALIFICACIÓN	50.00															

1
1

SUMA DE CALIFICACIONES	161.11
CALIFICACIÓN COMPONENTE	40.28

RESUMEN VARIABLES	
LIDERAZGO	33.33

PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	52.78
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	25.00
CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	50.00

Componente Direccionamiento estratégico

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO															
Ponderaciones:	0.0	0.1	0.2		0.3	0.4	0.5		0.5	0.6	0.7		0.8	0.9	1.0
	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																	
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
PLANEACION Y FORMULACION DE ESCENARIOS	La gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos.			1	La gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.				La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo				1
PERSONAL PARA PLANEACION	La gerencia no realiza planeación, no existen las personas capacitadas para esta actividad		1		La gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminad				La gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el futuro, haciendo				La gerencia ha logrado alineamiento total entre sus requerimientos de planeación de la empresa y los de su personal				1

<p>FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO</p>	<p>La empresa no ha formulado una visión de futuro</p>				<p>La empresa ha planteado una misión, visión y objetivos pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación</p>		<p>1</p>		<p>El sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa</p>				<p>El sistema de finalidades de la empresa es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados</p>				<p>1</p>
<p>AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES</p>	<p>La gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa</p>				<p>La gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación y apropiación del sistema de finalidades de la empresa</p>		<p>1</p>		<p>La empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados</p>				<p>El sistema de finalidades de cada empleado es compatible con la de la empresa</p>				<p>1</p>
<p>PONDERACIÓN</p>		0.00	0.00	0.00		0.00	0.83	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00	
<p>TOTAL POSIBLE</p>	<p>2.00</p>																

SUMA TOTAL	0.83
CALIFICACIÓN	41.67

VALORES CORPORATIVOS																	
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERI F
PROMULGACION DE VALORES	La gerencia no ha formulado valores corporativos				La gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal		1		La empresa considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica				La empresa cuenta con unos valores alineados con el sistema de finalidades y con sus estrategias				1
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La gerencia se preocupa más por las habilidades de su personal que por sus valores				La gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal				La gerencia tiene en cuenta los valores en la toma de decisiones de promoción laboral de la empresa	1			En la empresa el cumplimiento de los valores es un factor de motivación, estabilidad y compromiso para sus miembros				1
GERENCIA POR VALORES	La gerencia no considera los valores dirección o los considera de manera informal corporativos en sus actividades de				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones		1		la gerencia selecciona y revisa los valores corporativos por consenso o por mecanismos amplios de participación				La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias de todo el personal				1

PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.33	0.42	0.00		0.58	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL	1.33															
CALIFICACIÓN	44.44															

ESTRATEGIAS																	VERI F
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	
EVALUACION DE ESTRATEGIAS	La gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de las ventas	1			la gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios				La gerencia ha implementado las estrategias de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en orientación al cliente				La empresa evalúa permanentemente las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado				1
ESTRATEGIAS DE INTEGRACION CON STAKEHOLDERS	La gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los Stakeholders	1			La gerencia ha formulado estrategias de integración con los Stakeholders usando herramientas apropiadas para este propósito				La gerencia ha implementado diversas estrategias de integración hacia los Stakeholders				La gerencia aplica estrategias de integración y cooperación con todos los Stakeholders de la empresa				1

SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	La gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de las estrategias.	1				La gerencia ejecuta las estrategias generando estándares de desempeño o que se convierten en indicadores de control.				La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación .				La empresa cuenta con un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de las estrategias Ej.: Cuadro de Mando Integral.				1
	PONDERACIÓN		0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
TOTAL POSIBLE	3.00																	
SUMA TOTAL	0.25																	
CALIFICACIÓN	8.33																	

SUMA DE CALIFICACIONES	111.11
CALIFICACIÓN COMPONENTE	27.78

RESUMEN VARIABLES	
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	16.67
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)	41.67
VALORES CORPORATIVOS	44.44
ESTRATEGIAS	8.33

Componente Estructura organizacional

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Ponderaciones:	0.0	0.1	0.2		0.3	0.4	0.5		0.5	0.6	0.7		0.8	0.9	1.0
	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama o mapa de procesos.				La estructura se encuentra definida a través del organigrama o mapa de procesos.				La estructura es clara, definida a través del organigrama y mapa de procesos y ha perdurado por un tiempo razonable.	1			La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las Estrategias y es clara para todo los involucrados con la empresa			
	Los cargos o roles de los trabajadores no están bien definidos.				Se cuenta con un manual de descripción de cargos o roles para los trabajadores y se utiliza de manera pertinente		1		El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza para el mejoramiento de los procesos				El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza, evalúa y socializa periódicamente para el mejoramiento de los procesos			
	No se cuenta con herramientas de control frente al desempeño de los colaboradores				Se utiliza el organigrama, mapa de procesos y/o manuales como herramientas de control		1		Se usa el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el respectivo mejoramiento de todos los procesos				Se evalúan, retroalimentan y actualizan tanto el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el mejoramiento de los procesos y estrategias			
Decisiones acorde a la planeación estratégica	La toma de decisiones es responsabilidad única del propietario.				Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.				Existen cabezas de área que tienen atribuciones y				Las decisiones se adoptan de manera de consulta y participan los	1		

VERI F
1
1
1
1

								que responden a un comité gerencial.				directos involucrados				
	Las decisiones no están ajustadas al Direccionamiento Estratégico				Las decisiones empiezan a ajustarse al Direccionamiento Estratégico	1		Las decisiones están parcialmente ajustadas al Direccionamiento Estratégico				Las decisiones están totalmente ajustadas al Direccionamiento Estratégico. Este hecho se evidencia con indicadores y resultados en el tiempo.				
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.33	0.83	0.00		0.58	0.00	0.00		0.83	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	5.00															
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	2.58															

1

MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Estandarización vs planeación estratégica	La organización no cuenta con manuales de funciones, procedimientos u otros con los cuales se documente y formalice la organización				La empresa tiene instrumentos formales como manuales de funciones, manuales de procedimientos u otros sistemas, con los cuales se documenta y formaliza la organización.			1	La estandarización y normalización forman parte de los manuales de funciones y procedimientos y se está comenzando a trabajar en una certificación internacional. Ya se tiene una Nacional.				La estandarización y normalización forman parte del ritmo habitual de los colaboradores y se cuenta alguna certificación internacional			

VERIF
1

	No hay relación entre funciones, procedimientos y la planeación estratégica de la empresa				Se evidencia la relación entre los manuales de funciones y procedimientos y la planeación estratégica		1		La relación entre manuales de funciones, procedimientos u otros sistemas de normalización y la planeación estratégica es alta.				Los manuales u otros sistemas de estandarización le dan valor agregado a la planeación estratégica			
PONDERACION		0.0	0.0	0.0		0.0	0.8	0.0		0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	0.83															
	41.67															

1

CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Adaptación de la estructura organizacional	No se controla el cumplimiento y vigencia de los manuales y roles				Se revisan el organigrama o mapa de procesos y manuales solo cuando ocurre un incidente				Se revisan y actualizan periódicamente el organigrama o el mapa de procesos y los manuales	1			Se actualizan permanentemente el organigrama, los manuales u otros sistemas, para mantener la estructura organizacional a la vanguardia organizacional.			
	La estructura y manuales no guardan relación con el direccionamiento estratégico				La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico solo en su forma				La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico en aspectos de forma y fondo.	1			El direccionamiento o estratégico marca la pauta para las actualizaciones de estructura, manuales u otros sistemas de vanguardia.			
PONDERACION		0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0		1.1	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0
		0	0	0		0	0	0		7	0	0		0	0	0

VERI
F
1
1

TOTAL POSIBLE	2.00
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	1.17
	58.33

COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Trabajo en equipo y por proyectos	Los colaboradores no saben trabajar en grupo ni construir verdaderos equipos de trabajo				Los colaboradores trabajan en equipo ocasionalmente				Los colaboradores trabajan en grupo y tienden a construir equipos de trabajo		1		Los colaboradores trabajan y construyen equipos de trabajo como parte natural de su trabajo. Este hecho se evidencia con indicadores y resultados.			
	La manera de operar no es flexible para hacer posible el trabajo por proyectos				La manera de operar hace posible en algunos casos el trabajo por proyectos				La manera de operar hace posible, solo si es estrictamente necesario el trabajo por proyectos				La manera de operar posibilita el trabajo por proyectos de manera permanente	1		
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.67	0.00		0.83	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE		2.00														
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN		1.50														
		75.00														

VERI F
1
1

EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Registros	No existen registros formales de las modificaciones de la estructura				Existen registros parciales de las modificaciones				Existen registros de las modificaciones que se han	1			Los registros están completos y actualizados y son usados			

VERI F
1

					de la estructura				desarrollado y los criterios que las justificaron				para generar aprendizaje y tomar decisiones			
	Las transformaciones de la estructura han sido informales y de manera no planeada				Las transformaciones de la estructura se han dado por volumen de trabajo y/o rotación de personal				Las transformaciones de la estructura se han generado por cumplimiento de objetivos o metas	1			Las transformaciones de la estructura obedecen al direccionamiento estratégico			
PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		1.17	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00
TOTAL POSIBLE	2.00															
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	1.17 58.33															

1

COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Sistema de Información sobre la estructura organizacional	En el sistema de información no aparecen datos acerca de la estructura organizacional				En el sistema de información aparecen datos parciales acerca de la estructura organizacional y sus procesos		1		En el sistema de información aparecen datos completos acerca de la estructura organizacional y sus procesos				El sistema de información aporta datos relevantes para la evaluación y trazabilidad de los cambios en la estructura organizacional y se utilizan para la toma de decisiones			
	La información consignada no guarda relación con el direccionamiento estratégico				La información consignada muestra la relación entre estructura y el direccionamiento estratégico		1		La información consignada aporta al análisis de la relación entre estructura y el direccionamiento estratégico				La información aporta a la medición de indicadores de la relación estructura con el direccionamiento estratégico			

VERI
F
1
1

	El sistema de información es rígido o no existe como tal				El sistema de información guarda relaciones de conexión interna por temas o áreas	1			El sistema de información es flexible y facilita ver las relaciones				El sistema de información es sistémico e integrado y facilita las decisiones para el cambio			
PONDERACIÓN		0.0	0.0	0.0		0.3	0.8	0.0		0.0	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0
N		0	0	0		3	3	0		0	0	0		0	0	0
TOTAL POSIBLE	3.00															
SUMA TOTAL CALIFICACIÓN	1.17															
	38.89															

1

SUMA DE CALIFICACIONES	323.89
CALIFICACIÓN COMPONENTE	53.98

RESUMEN VARIABLES	
PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	51.67
CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	41.67
COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	58.33
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	75.00
COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	58.33
	38.89