

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**Paula Andrea Gómez Tangarife**

**Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**2018**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
MANUFACTURERO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento  
Humano**

**Paula Andrea Gómez Tangarife.**

**Trabajadora Social**

**Asesor de trabajo de Grado:**

**Candidato a Phd. Jairo Zuluaga Soto**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**2018**

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVOS .....	8
<b>Objetivo General</b> .....	<b>8</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>8</b>
JUSTIFICACION .....	9
MARCO TEORICO.....	11
<b>CONTEXTO INSTITUCIONAL:</b> .....	<b>11</b>
<b>REFERENTE CONCEPTUAL</b> .....	<b>12</b>
Concepción de ser humano-enfoque humanista.....	13
Gestión humana o gerencia del talento humano.....	13
Modelo de gestión humana o gestión del talento humano .....	16
Prácticas de gestión humana .....	20
<i>Prácticas del proceso de atracción de personal:</i> .....	22
Las Mipymes en Colombia .....	27
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>30</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>34</b>
<b>FORMULACION DEL PROBLEMA:</b> .....	<b>35</b>
METODOLOGIA .....	36
RESULTADOS .....	40
<b>ANALISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
CONCLUSIONES .....	47
RECOMENDACIONES .....	49
PROPUESTA DE INTERVENCION .....	50
INTRODUCCIÓN .....	50
OBJETIVOS DE INTERVENCION .....	51
<b>Objetivo general:</b> .....	<b>51</b>
<b>Objetivos específicos:</b> .....	<b>51</b>
<b>FASES DE LA INTERVENCION</b> .....	<b>51</b>
CRONOGRAMA .....	54
PRESUPUESTO .....	56
ANEXOS.....	57
<b>FORMATO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>57</b>

BIBLIOGRAFÍA.....	59
-------------------	----

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. ....	17
Tabla 2 matriz DOFA Reclutamiento y selección de personal (proceso atracción de personal) .....	41
Tabla 3 matriz DOFA Perfil de cargos (proceso atracción de personal).....	42
Tabla 4 Matriz DOFA Capacitación y formación (proceso de desarrollo de personal).....	43
Tabla 5 Matriz DOFA Compensación y bienestar social laboral (proceso de retención de personal) .....	45
Tabla 6 Fases de la propuesta de intervención .....	52
Tabla 7 Cronograma de Intervención .....	54
Tabla 8 Presupuesto .....	56
Tabla 9 Instrumento de recolección de información .....	57

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de talento humano, tiene como tema las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, las cuales pueden ser definidas como un conjunto de procesos que se llevan a cabo para equilibrar la relación ser humano – trabajo y lograr que se gestione adecuadamente el talento humano en las organizaciones. Dichas prácticas se enmarcan dentro de los procesos de atracción, retención y desarrollo y se acondicionan de acuerdo con el tamaño, cultura y dinámica de la organización, es por eso que, se pueden observar que las grandes empresas gestionan su talento humano de manera diferente a las Mipymes.

Esta investigación de enfoque descriptivo con información cualitativa, se realizó teniendo en cuenta que las Mipymes son un sector poco explorado en el ámbito de la gestión humana, por lo tanto surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas de gestión humana adecuadas al direccionamiento estratégico de una pequeña empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales?, pregunta que al ser contestada llevará a la elaboración de una propuesta de intervención que mejore o fortalezca las siguientes prácticas de gestión humana al interior de la organización objeto de investigación: Proceso de atracción (análisis de cargos, reclutamiento y selección), Proceso de Retención (compensación y seguridad y salud en el trabajo), Proceso de desarrollo (capacitación y formación, valoración del personal y evaluación de desempeño).

Para lograr el desarrollo de la investigación, es necesario, comprender aspectos teóricos como son: la concepción de ser humano, la gerencia del talento humano, los diferentes modelos de gestión humana y conceptualizar las prácticas de gestión humana.

Dicho marco teórico también facilitó la comprensión de que para poder abordar las nuevas tendencias en gestión del talento humano como son la gestión del conocimiento, gestión del cambio, liderazgo, flexibilidad laboral, entre otras; es necesario tener una plataforma que aunque algunos autores las llaman prácticas tradicionales, permiten entender al ser humano como generador de éxito en las organizaciones.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Evaluar las prácticas de gestión humana en una pequeña empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales y elaborar un proyecto de intervención que permita el fortalecimiento del área de gestión humana e impactar el bienestar de los colaboradores y el desarrollo empresarial.

### Objetivos Específicos

- Identificar cómo están estructuradas las prácticas de gestión humana al interior de la pequeña empresa.
- Establecer cuáles son las prácticas de gestión humana más débiles, que no están generando valor a la organización.
- Elaborar una propuesta de intervención para el fortalecimiento de las prácticas más débiles que conlleven al posicionamiento del área de Gestión humana, proyectada hacia el bienestar de los colaboradores y la consecución de los objetivos organizacionales.

## JUSTIFICACION

Con el paso de los años la gestión humana se ha moldeado a los cambios que presenta el mundo en diferentes contextos (económicos, culturales, tecnológicos, sociales), esto ha traído como consecuencia que en las organizaciones también se generen cambios y se impulsen nuevas formas de gestionar a las personas que las integran. Esta gestión del talento humano se desarrolla a través de unas prácticas las cuales facilitan a la organización la atracción, retención y desarrollo de sus colaboradores y el desarrollo organizacional.

Dichas prácticas han sido las mismas durante largos periodos, sin embargo, su manera de llevarse a cabo, cambia según la organización, siendo las mipymes un sector que cada vez toma más fuerza, debería dirigirse la mirada hacia ellas e iniciar procesos de fortalecimiento, no sólo en temas financieros, producción o tecnología, sino también en los procesos de gestión de talento humano, el interés pues, de esta propuesta radica en llevar a la práctica los aspectos relacionados con la gestión humana y comprende el impacto que pueda generarse en una pequeña empresa.

Este proyecto de investigación es novedoso en el sentido de que son muy pocos los proyectos investigativos sobre las prácticas de gestión humana en las Mipymes, hay muy poca información sobre este tema, pero también es de entender, que en las Mipymes no se da relevancia al tema de la gestión humana, como si se le otorga a una gran empresa, esto

por múltiples factores, entre ellos económicos y de establecimiento de prioridades, así como de la visión que los propietarios tengan acerca de sus colaboradores.

Este informe puede ser útil para que la atención se centre en las Mipymes y los procesos de gestión humana que puedan generarse allí, se busca también que profesionales especialistas en gestión de talento humano se interesen por aportar académicamente en las mipymes y fortalecerlas en este tema.

Para la organización en la cual se desarrollará la propuesta de intervención, implicará identificar y posicionar los procesos de gestión humana al interior de la organización como parte de su estrategia para alcanzar las metas propuestas. Para los colaboradores de la empresa es de gran importancia porque se podrán diseñar procedimientos claros que mejorarán el ambiente y la calidad de vida laboral.

## **MARCO TEORICO**

### **CONTEXTO INSTITUCIONAL:**

La empresa objeto de investigación es una empresa familiar, de carácter privado, ubicada en la ciudad de Manizales, nació hace 18 años y está dedicada a la fabricación y distribución de productos de panadería, repostería y servicio de catering. Desde el año 2005 el servicio de catering es la línea de negocio que se viene desarrollando y fortaleciendo pues es vista como ventaja comparativa de la organización. Actualmente cuenta con 14 empleados, 5 administrativos y 9 operativos.

Teniendo en cuenta la competencia en el sector de alimentos en la ciudad, la empresa ha identificado aspectos de mejora que le permiten ser más competitivos y es por eso por lo que han establecido espacios para evaluar y construir lo relacionado con la planeación estratégica que facilita la identificación de los objetivos organizaciones, su razón de ser y su proyección a mediano y corto plazo.

Misión: “Somos una empresa dedicada a la producción y distribución de alimentos de excelente calidad y nos caracterizamos por la innovación. Consideramos a nuestros clientes nuestros socios y amigos con los cuales generamos beneficios mutuos.”

Visión: “En el 2020, seremos una empresa líder en la atención de eventos sociales y será reconocida por su calidad y atención en sus diferentes puntos de venta”.

De acuerdo con lo anterior la empresa ha debido replantear sus procesos con el fin de lograr sus objetivos, identificando sus debilidades y fortalezas, estableciendo alianzas con empresas expertas en diagnósticos y asesorías empresariales y buscando profesionales idóneos que aporten positivamente al desarrollo organizacional.

Dentro de su organigrama se puede evidenciar la existencia de la gerencia general, gerencia administrativa, líder de logística y catering, líder de línea gourmet, líder de contabilidad y coordinadora de producción, quienes son los encargados de liderar el personal operativo.

## **REFERENTE CONCEPTUAL**

Los ejes teóricos que orientan este informe de investigación son los siguientes: Concepción de ser humano en las organizaciones, pues tanto la investigación como la propuesta de intervención tienen un enfoque humanista, el concepto de gestión humana o gestión del talento humano, las prácticas de gestión humana, modelo de gestión humana y las mipymes en Colombia.

## Concepción de ser humano-enfoque humanista

Se debe tener presente que este proyecto tiene un enfoque humanista, el cual da importancia a la persona como fuente generadora de valor en las organizaciones. Por eso es necesario comprender que, en el contexto empresarial, la **concepción de ser humano** ha cambiado, ya que se ha visto permeada por la globalización, pues la persona pasó de ser un recurso a ser un sujeto activo que aporta al cumplimiento de objetivos organizacionales

Así pues, cabe anotar que el humanismo se basa en los principios de “respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas” (Salinas, 2016). Estos principios traspasan todos los contextos, es por eso que, una organización basada en este enfoque debe garantizar a sus colaboradores un trato digno, considerando además, que las personas que la integran son “seres humanos y no simples recursos empresariales, se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos” (Chiavenato, 2009).

## Gestión humana o gerencia del talento humano

Bajo dicha concepción de ser humano, en las organizaciones ha surgido la necesidad de fortalecer y desarrollar el personal, ya que, por medio de sus conocimientos y habilidades, puede manejar los recursos y dirigir a la empresa hacia su crecimiento, todo esto conllevó a que se integrará un nuevo concepto: **gestión humana o gerencia del talento humano**.

García (2013), expone una definición de gestión humana con características de períodos anteriores donde era tomada como:

“una práctica derivada del proceso administrativo planteado en sus inicios por Fayol (s.f) y de los postulados administrativos tradicionales de Taylor (s.f.), quienes consideran al hombre como una herramienta para cumplir los fines productivos de la organización moderna; una mirada mecanicista que sitúa al trabajador solo como un recurso para la producción en serie, caracterizada por la planificación y los controles administrativos”.

Por otro lado (Chiavenato, 2002) precisa que es:

“un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Se encontró otra definición de gestión humana:

“los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes y actividades, con el objetivo de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización” (García, 2009).

Esta última definición se acerca al enfoque humanista en las organizaciones, así como también el siguiente concepto la gestión del talento humano como “conjunto de actividades que movilizan a las personas que integran una organización para el logro de los objetivos que le son propios” (Calderón, 2004). Este autor, aporta un elemento clave para establecer uno de los objetivos de las prácticas de Gestión Humana, el cual es movilizar a las personas y esto se logra a través de su desarrollo profesional y personal.

Ahora bien, según Calderón hay siete factores que influyen el concepto de gestión humana, a saber: “características socio-políticas-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización de trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y teorías de gestión dominantes” (Calderón, 2006). Con base en este aporte teórico, se puede decir que, no es posible llevar a

cabo un proceso de gestión del talento humano exitoso, si no está alineado con la estrategia, dinámica, cultura y procesos de la organización.

Con lo anterior, se puede concluir que, la gestión del talento humano en las organizaciones, es un proceso que apunta al desarrollo humano de quienes hacen parte de la organización, este proceso se desarrolla de acuerdo al concepto que cada organización tiene del ser humano y se basa en la aplicación de prácticas que están encaminadas a su potencialización, para que movilicen sus esfuerzos hacia el progreso de la misma. En este sentido, la gestión humana “trasciende procesos de administración de personal, se está convirtiendo en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante apoyo de estrategias empresariales y desarrollo de las personas”. (Calderón, 2010)

#### Modelo de gestión humana o gestión del talento humano

Una vez teniendo claros los conceptos anteriores, cabe resaltar que todo lo que se desarrolla en las organizaciones relacionado con la gestión de las personas, debe estar soportado por un modelo. Existen muchos **modelos de gestión humana**, que se han construido de acuerdo a las tendencias de cada época. En la siguiente tabla (Tabla 1), se establecerán algunos modelos de gestión humana haciéndose énfasis en las actividades o prácticas de gestión humana que propone cada modelo.

Tabla 1. *MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.*

<b>MODELO</b>	<b>CATEGORIAS/PROCESOS</b>	<b>PRÁCTICA</b>
<b>MODELO DE DIRECCION RRHH SCARPELLO Y LEDVINKA (1988)</b>	PLANIFICACION	Análisis del trabajo rediseño de puestos Diseño de horarios Planes de Carrera
	IMPLEMENTACION	Provisión (Reclutamiento, selección, asignación) Planificación (Salario, beneficios no salariales) Desarrollo (Formación, desarrollo directivo) Planes de carrera (negociación, cooperación sindical) Dirección y control: (evaluación de desempeño, evaluación programas, asistencia al trabajador, disciplina).
	EVALUACION DE RESULTADOS	Beneficios Productividad Relaciones laborales Condiciones laborales
<b>MODELO DE DIRECCION RRHH HENNEMAN (1989)</b>	ACTIVIDADES DE APOYO	Análisis de Trabajo. Evaluación resultados. Planificación de RRHH
	ACTIVIDADES FUNCIONALES	Provisión Externa. Provisión Interna. Desarrollo. Compensación. Relaciones Laborales. Condiciones de trabajo
	RESULTADOS RECURSOS HUMANOS	Atracción. Desempeño. Retención. Atención Satisfacción.
<b>MODELO DE DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS SCHULER Y HUBER (1991)</b>	PLANIFICACION	Planificación de personal. Análisis de trabajo
	PROVISION	Reclutamiento. Selección
	EVALUACION Y COMPENSACION	Evaluación desempeño Compensación
	MEJORA	Formación y desarrollo. Seguridad y salud laboral

	MANTENIMIENTO	Derechos de los empleados Relaciones Sindicales
<b>MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE IVANEVICH (1992)</b>	Individuo:  Habilidades. Actitudes. Preferencia Motivación Personalidad.	Igualdad de oportunidades de empleo Análisis de cargo. Planificación. Reclutamiento. Selección. Evaluación del desempeño. Formación y desarrollo. Planificación de carreras. Compensación Beneficios y servicios. Disciplina. Relaciones laborales. Seguridad y salud laboral. Calidad de vida laboral. Evaluación.
<b>MODELO DE SISTEMAS DE WERTHER Y DAVIS (1991)</b>	Objetivos:  Sociales. Organizativos. Funcionales. Personales.	Fundamentos y desafíos Planeación y selección. Desarrollo y Evaluación Compensaciones Relaciones Industriales. Relaciones con sindicatos. Administración de Personal

Fuente: Creación propia con texto tomado del módulo del módulo de Gerencia de Talento Humano en el mundo de trabajo VIII Cohorte

Se observa entonces, que en cada modelo hay prácticas en común como son: Análisis de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, planificación de personal, formación y desarrollo, Evaluación de desempeño, compensación y beneficios, relaciones laborales y condiciones de trabajo. El modelo de dirección de recursos humanos de Henneman (1989) plantea cuatro procesos importantes de la dirección de recursos humanos que son: Atracción, desempeño, retención y satisfacción, de los cuales tres de ellos (Atracción, Retención y Desarrollo) serán retomados para establecer las prácticas de gestión humana que son parte del planteamiento del problema.

Sin embargo, existe un modelo de gestión humana más contemporáneo que ha permitido un cambio en la dinámica de las organizaciones que lo adoptan. Este modelo, es el **modelo de gestión por competencias**, una gran expositora de este modelo es Martha Alles, quien cita el concepto de competencia expuesto por Spencer y Spencer: “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2005).

Por otro lado, es un modelo que se centra en las personas y las analiza por medio de sus competencias y también de sus comportamientos, habilidades y valores, aquí entra en juego el modelo del Iceberg “donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y el núcleo mismo de la personalidad” (Alles, 2005). Por su parte otros expertos hacen referencia a la pretensión del modelo por competencias, la cual es “lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera efectiva” (Young, S.f).

De acuerdo con lo anterior, se debe tener en cuenta que para implementar un sistema de gestión por competencias hay que “definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos ; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con

su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos: definir visión y misión, definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización, validación de competencias” (Alles, 2005)

### Prácticas de gestión humana

Cabe anotar que, la gestión del talento humano, establece unas prácticas para generar impacto en la organización: Por **prácticas de gestión humana** se entiende que son “procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas” (Calderón, 2006). Por otro lado Dessler, refiere que para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, hay unas prácticas y políticas, es decir que, “se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Gary, 2012).

En cuanto a las primeras prácticas de gestión humana, “se manifestaron en los orígenes de la función de Recursos Humanos en las organizaciones por aquellos tiempos, donde la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual pasa esta función; carece de enfoque sistémico y se centra en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionadas con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras” (García, 2008). Como lo expone Calderón, “en

un principio se limitaron a aspectos tradicionales de la administración de personal como la selección, la formación, la remuneración, la evaluación y el despido, trascendieron a prácticas más integrales, como la participación, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, la formación de directivos, entre otras” (Calderón, 2006).

Frente a lo anterior se señalan elementos de dos propuestas relacionadas con las prácticas de Gestión del talento humano:

1. (Dolan, 2003) proponen la gestión de los recursos humanos está estructurada bajo los siguientes procesos: “la planificación de recursos humano, análisis de puestos de trabajo, cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, y la gestión estratégica e internacional de los recursos humano”
2. Chiavenato (2002) expone seis procesos de la gestión del talento humano con sus funciones o prácticas: “Admisión de personas (reclutamiento y selección), Aplicación de personas (frente a esto está el diseño de cargos, evaluación del desempeño), Compensación de personas (Remuneración, beneficios y servicios), Desarrollo de personas (entrenamiento, programas de cambio, comunicación), Mantenimiento de personas (Disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, relaciones con los sindicatos), Monitoreo de personas (Bases de datos, Sistemas de información gerencial)” (Chiavenato, 2002)

Ambas propuestas aportan aspectos relevantes para estructurar un área de gestión del talento humano en las organizaciones, así como también permite comprender que dichos aspectos son los adecuados para promover el desarrollo del personal y organizacional.

Ahora bien, teniendo presente los anteriores elementos del modelo de gestión por competencias, se dará paso a definir de manera general, los tres procesos de gestión humana: Atracción Retención y Desarrollo y sus respectivas prácticas de gestión humana tradicionales que serán relacionadas con el modelo anteriormente mencionado.

*Prácticas del proceso de atracción de personal:*

La atracción de personal es un proceso en el cual se busca personal apto para los cargos disponibles en una organización. Hay tres prácticas muy comunes para lograr atraer personal y son: análisis de cargos, reclutamiento y selección de personal.

El **análisis de cargos** “consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes” (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003). Al hablar del modelo de gestión por competencias, se puede decir, que al describirse los cargos por competencias, se convierte en “la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos” (Alles, 2005)

Por **reclutamiento** se entiende que es “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos muy cualificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la organización” (Chiavenato, 2002). Así mismo se hace referencia que el “propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir” (Dolan et al., 2003). Ambos autores concuerdan en que la empresa puede recurrir a un reclutamiento interno o externo.

Ahora bien, por **selección** de personas se entiende que “es un proceso de elección del mejor candidato para el cargo” (Chiavenato, 2002), la autora Alles (2005) refiere que “para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencia”.

Los dos autores mencionados refieren que una actividad principal de la selección de personal es la entrevista. En cuanto a la entrevista por competencias la clave es detectar a través de preguntas, los comportamientos observables en el caso en relación con la competencia que se quiere evaluar”. (Alles, 2005).

Por su parte, Chiavenato (2002) además refiere que la selección de personal tiene unas etapas las cuales son: solicitud de empleo, entrevista inicial de selección, pruebas y test de selección, entrevistas, examen médico, análisis y decisión final”.

*Prácticas proceso de Retención de personal:*

“la retención empieza por reconocer al talento, por desarrollar las relaciones, desarrollar la confianza demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respeto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo, fomentar permanentemente el desarrollo de habilidades” (Pres, Harvard Business School, 2006). En este proceso se enmarcan las prácticas de: compensación y seguridad y salud en el trabajo.

La **compensación** o retribución “es un conjunto de percepciones financieras, servicio o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa” (Dolan et al., 2003) Cabe anotar que la compensación también puede ser intangible, por ejemplo, el reconocimiento que le hacen a un colaborador por su buen desempeño. Por su parte estas compensaciones salariales en un modelo de gestión por competencias deben estar vinculadas “dentro de un sistema de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias” (Alles, 2005)

En cuanto a la **seguridad y la salud de los colaboradores** en las organizaciones, es una práctica que no debe ser llevada a cabo por el responsable de Gestión del talento humano, está relacionada con él área porque tiene que ver con la protección de los colaboradores al interior de la organización y con el cuidado de la salud mental y física que se puede ver afectada por las condiciones físicas y psicológicas que se vivan en el trabajo y que afectan

también la calidad de vida de la persona. Como lo plantea Dolan “la seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de trabajo proporcionado por la organización en la que desarrolla su actividad” (Dolan et al., 2003)

*Prácticas proceso de desarrollo de personal:*

Es un proceso de vital importancia para la gestión del talento humano, “desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se torne más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen” (Chiavenato, 2002). Las prácticas que permiten desarrollar este proceso son: Formación y capacitación, planes de carrera y valoración de personal o evaluación de desempeño

En lo referente a la **formación y capacitación** del talento humano, se plantea la siguiente definición “una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Aguilar, 2006). Según la opinión de Alles (2005) indica que para que se implemente el proceso de capacitación y entrenamiento por competencias hay que definir las competencias y será necesario conocer las del personal

La **valoración del personal** o evaluación de desempeño, es una práctica de gestión humana y aunque existen diferentes conceptos de la misma, se toma como referencia el siguiente concepto donde es considerada “como un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño de puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Montejo, 2001).

También se define la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Acevedo, 2008). Esta práctica está relacionada con el modelo de gestión por competencias teniendo presente que “para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar” (Alles, 2005)

Se puede definir el **plan carrera** como “el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un tarea determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa” (Alles, 2009). Esta práctica está muy relacionada con la gestión por competencias ya que para que una empresa ponga en marcha el plan carrera debe establecer “requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requerida” (Alles, 2005).

### Las Mipymes en Colombia

En Colombia las Mipymes son un factor clave en la economía del país, las empresas según el reporte de Mipymes No 3. , del Ministerio de comercio, industria y turismo se clasifican de acuerdo con el número de la planta de personal y de acuerdo con los activos totales, así pues que “la mediana empresa es aquella que tiene entre 51 y 200 trabajadores o activos totales por valor entre 5001 a 30.000 SMMLV, la pequeña empresa es la que cuenta con una planta de entre 11 y 50 trabajadores, o tiene activos totales por valor entre 501 y menos de 5000 SMMLV, la microempresa la planta de personal no es superior a 10 trabajadores o tiene activos totales por valor inferior a 500 SMMLV”. (Ministerio de Comercio, S.F)

De acuerdo con la anterior definición de micro, pequeña y mediana empresa, la empresa objeto de investigación es una pequeña empresa ya que cuenta con 14 empleados, característica que es relevante para fines del presente trabajo de grado, pues de acuerdo con la revisión documental realizada, son las grandes empresas las que despiertan mayor interés para las investigaciones académicas y las Mipymes no son objeto de investigación constante y más aún en lo relacionado con el tema de Gestión Humana.

Las Mipymes son un sector que cada vez está tomando más fuerza, algunas funcionan a través de la informalidad o siguiendo unas normas legales mínimas dependiendo de su actividad económica, “según la Corporación para el Desarrollo de las Mipymes, las características principales de éstas son: "trabajan con un grado bajo de organización, con poca o ninguna división entre trabajo y capital como factores de producción y a baja escala. Las relaciones laborales, cuando existen, están basadas en su mayoría en empleos casuales, en relaciones de parentesco o personales y sociales en vez de acuerdos contractuales con garantías formales" (Portafolio, 2009), siendo un sector que genera empleo, debe ser acogido desde diferentes perspectivas con el fin de aportar a su crecimiento que influirá en el crecimiento local, regional y nacional.

Por otro lado, los estudios que se han realizado sobre las Pymes en Colombia, tienden a diagnosticar la situación de estas empresas en el país. “Entre los principales problemas, se destacan el limitado acceso a los recursos, el atraso tecnológico, la falta de apoyo de

políticas gubernamentales y la carga impositiva que deben enfrentar las Pymes” (Arbelaez, 2003).

En general el panorama de las Mipymes no es alentador, a pesar de que “emplean más del 65% de empleo, de la fuerza laboral nacional (...) cerca de la mitad de las pequeñas y medianas empresas del país se quiebra después del primer año y solo el 20% sobrevive al tercero (...) Colombia tiene 2.450.953 mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB (...), una de las posibles causas de la alta mortalidad es que, según Mckensy, el 62% de las Mipymes no cuenta con acceso a préstamos financieros, claves para su crecimiento.” (Redacción Economía. El Espectador, 2018)

Como se puede observar, las Mipymes se encuentran con una serie de obstáculos para su crecimiento y desarrollo, especialmente en lo relacionado con el aspecto financiero y tecnológico, pero muy pocos profesionales profundizan en el tema de gestión humana, en relación con lo anterior, Moreno (2012) refiere que la falta de información acerca de las prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas constituye una problemática en los campos de la teoría la investigación y la práctica”.

Las prácticas de gestión humana en las mipymes suelen ser las mismas que en las grandes empresas, pero se desarrollan de distinta manera debido a que la dinámica empresarial y factores económicos, tecnológicos y gerenciales son diferentes. Lo anterior basado en la

afirmación de Calderón (2004) donde expone que “las prácticas de gestión son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes”.

## **ANTECEDENTES**

Teniendo en cuenta que las Mipymes se convierten en un eje movilizador del sector empresarial en el país y que el concepto del ser humano en el mundo laboral ha venido evolucionando, se han encontrado diferentes investigaciones sobre el impacto que tiene la Gestión Humana y sus prácticas en las Mipymes, cabe mencionar que estos estudios no son tan numerosos como lo son en las grandes empresas donde la gestión del talento humano es cada vez más importante entendiéndola como un factor de éxito para la organización.

A continuación, se señalan algunos aportes de algunas investigaciones revisadas.

- ✓ En la investigación “Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral” cuyos autores son Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo, se extrae un aporte valioso el cual está relacionado con la

existencia de prácticas de gestión humana tradicionales (selección, capacitación/formación, plan carrera, valoración de personal, y compensación) y otras prácticas emergentes; (gestión del cambio, gestión del conocimiento y del aprendizaje, por competencias, cultura organizacional, desvinculación laboral asistida, gerencia de procesos, responsabilidad social, conciliación vida-trabajo y flexibilidad laboral), las cuales tienen características diferentes en las Mipymes y en las grandes empresas. Adicionalmente los autores llegan a la conclusión de que son muchos los retos que tiene la gestión humana en las empresas colombianas y que a las Mipymes les falta un largo recorrido para comprender la gestión humana desde lo estratégico y no desde lo operativo. En este artículo se investigan también el avance en el concepto de gestión humana que tienen las empresas que participaron en la investigación y el rol que está desarrollando los gerentes de talento humano de dichas empresas.

- ✓ En el artículo “Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la universidad del norte en los sectores de confecciones y alimentos” elaborado por Jaramillo Naranjo, Olga Lucia, cuya pretensión era conocer la situación de la Gestión del Talento Humano en las Mipymes exportadoras de los sectores confecciones y alimentos, se evidencia un análisis comparativo acerca de la percepción que tienen las grandes empresas y las Mipymes sobre la gestión humana y de acuerdo a dicha percepción es que desarrollan las prácticas de esta área. Se llega a la conclusión de: “Las Mipymes

deben estar continuamente en aprendizaje y participando activamente en el campo de la innovación, pues la globalización económica y el entorno las obligan a estar en redefinición constante. La realidad de acuerdo al estudio es preocupante pues se detectaron una serie de debilidades que las hace poco competitivas frente al entorno que presenta el siglo XXI” (Naranjo, 2005).

- ✓ El trabajo de Diana Cristina Rodríguez Moreno “Prácticas de GH en pequeñas empresas “ del año 2012, es una investigación cuyo objetivo era realizar una investigación bibliográfica sobre las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas de diferentes países, la autora expone por medio de un cuadro comparativo dichas prácticas y llega a la conclusión de que “para la aplicación de prácticas de gestión humana las pequeñas empresas cuentan con recursos limitados y desconocimiento acerca de la potencialidad que tiene el recurso humano para generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas”. (Moreno, 2012)
  
- ✓ Por otro lado amerita resaltar la importancia que se le proporciona a la investigación en las Mipymes y que en las universidades de Colombia no es un fuerte y que se enfocan más hacia las grandes empresas, en el artículo elaborado por Mary A. Vera Colina Edwin Mora R., quienes entendiendo la importancia que en la academia debía enfocarse hacia el estudio de las Mipymes buscaban analizar la necesidad de que en las universidades se desarrollaran líneas de investigación

donde se profundizara en el crecimiento y supervivencia de las Mipymes en Colombia. Este artículo aporta al trabajo de grado ya que da una visión generalizada sobre la poca relevancia que se da a las Mipymes y a sus procesos internos que no permiten su evolución y escalamiento para competir en el mercado nacional e internacional (Mora, 2011)

- ✓ Otro artículo de investigación importante, lo elabora Gregorio Calderón Hernández y Claudia Milena Alvares: Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Es un artículo cuyo objetivo es comprender las prácticas de gestión humana en las pequeñas unidades productivas de los sectores industrial, comercial y de servicios de la ciudad de Manizales. La Investigación se realizó en 41 pequeñas empresas, la metodología usada fue cualitativa con entrevistas a profundidad y grupos focos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El ejercicio de evaluación y reestructuración que se está llevando a cabo en la pequeña empresa que es objeto de esta investigación, ha generado una dinámica de autocrítica y de revisión detallada de cada proceso que allí se realiza y que permite o no el cumplimiento de los logros y metas organizacionales.

Así pues la mirada se dirigió hacia la gestión de las personas que integran la organización, desde los cargos operativos, hasta los cargos administrativos, evidenciándose que había falencias en las prácticas de gestión humana, pues estas se llevaban a cabo de manera empírica, adicionalmente, la planeación del área de gestión humana es inexistente por lo que las prácticas estaban ejecutándose aisladamente, el componente de informalidad en las relaciones personales que se tejen al interior de la organización, no permitía observar con claridad las competencias de los líderes de área, competencias que son importantes al momento de alinear a sus equipos de trabajo para la consecución de los logros organizacionales. Igualmente se observó un bajo sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización porque, aunque existe cercanía con los propietarios del negocio, los empleados no se sentían como parte del mismo. Aunque la rotación de personal es baja, y algunas personas han permanecido por años, se presentó un grado de insatisfacción laboral en algunos empleados por cuestiones salariales.

Es por eso que la organización comprendió que antes de fortalecer el posicionamiento de su marca, debe centrarse en la gestión de sus colaboradores, entendiendo que son ellos quienes permiten el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de evaluar cómo se encuentran las prácticas de Gestión humana al interior de esta pequeña empresa del sector manufacturero, subsector alimentos de la ciudad de Manizales y una vez identificado el estado de dichos prácticas, buscar estrategias para fortalecerlas adecuándolas estratégicamente a la dinámica de la organización y generar valor, promoviendo a su vez el desarrollo y bienestar de los colaboradores.

### **FORMULACION DEL PROBLEMA:**

¿Cuáles son las prácticas de gestión humana adecuadas al direccionamiento estratégico de una pequeña empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales?

## METODOLOGIA

La metodología propuesta para lograr los objetivos del presente trabajo de grado tiene un enfoque **descriptivo**, con información de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que se va a identificar cómo se encuentran establecidas las prácticas de gestión humana en una empresa de la ciudad de Manizales, lo cual requiere que se puntualicen y describan las diferentes actividades que se desarrollan en cada práctica. Por lo tanto, se apoyará en revisión documental, en observación y en entrevistas con las personas que conocen los procesos internos de la organización y que pueden aportar información veraz.

Se optó por información cualitativa ya que se enfoca a “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación al contexto” ( Sampieri, 2006), además una de las características de este enfoque de investigación es que es flexible permite que el investigador pueda estar en el campo de investigación las veces que convenga para recoger la información, así como también permite que esté en contacto con los informantes.

La información se recolectó a través de personal de confianza de la organización que tiene entre 4 y 5 años de antigüedad en la empresa y que pertenece al equipo administrativo. Igualmente, la gerencia administrativa y financiera fue otra fuente de información.

Para recoger dicha información se utilizó un formato de entrevista, en el cual se establecieron cuáles eran las prácticas de Gestión humana más comunes en las Mipymes en Colombia y se elaboraron unas preguntas para conocer su aplicabilidad al interior de la organización. (Anexo 1. Categorías de preguntas). Esta entrevista permitió que la fuente de información proporcionara detalle de cada práctica de gestión humana existente en la organización, generándose un ambiente adecuado y propiciando un espacio para que se diera una conversación fluida. La entrevista es estructurada ya que se construyeron una serie de preguntas agrupadas por categorías relacionadas con el proceso de gestión humana en general.

La población objeto de investigación es todo el personal que labora en la empresa.

La investigación se dio en tres momentos:

### **Momento 1: Acercamiento**

- Acercamiento a la empresa objeto de investigación: en esta fase se realizó contacto con la persona encargada de la gerencia administrativa y financiera para dar a conocer la pretensión de la investigación y presentar los aspectos positivos y beneficios que la empresa tendría, al permitir la aplicación del instrumento para el diagnóstico.

- Establecimiento de plan de trabajo: se elaboró un bosquejo inicial con las posibles preguntas a realizar (anexo 1) que permitieran recoger la información.
- Elaboración de instrumento para recolección de información.
- Se realizó una primera visita de observación del entorno organizacional y primer contacto con la fuente de información para dar a conocer el objetivo de la investigación, además generar un ambiente de confianza.

## **Momento 2: Recolección de información**

- Visita a la organización: en esta visita se inicia la revisión documental de la organización, es decir, todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico organizacional (misión, visión, estructura organizacional). Así mismo en esta visita se recogió información de la empresa en cuanto a historia, productos, personal que tienen actualmente y sobre el proceso de reestructuración que están llevando a cabo.
- Nueva visita a la organización para aplicar el instrumento en su categoría inicial donde se indaga por todos los aspectos documentales (reglamento interno de trabajo sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, seguridad social.
- Visita para evaluar el proceso de atracción de personal: Se aplica la segunda parte del instrumento relacionado con las prácticas de análisis de cargos, reclutamiento y selección de personal
- Visita para indagar por proceso de Retención: se recogen datos acerca de escalas salariales, beneficios para los empleados.

- Visita para revisión del proceso de Desarrollo: aquí se indaga sobre el proceso de capacitación, plan carrera y evaluación de desempeño.

### **Momento 3: Análisis de la información**

- Después de cada visita se realizó una lectura acerca de la información recolectada y se organizó de acuerdo con la práctica que correspondía, luego se comparó con la teoría expuesta y el modelo de gestión por competencias.
- Se elaboró un cuadro con las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas; esto con el fin de conocer cuáles prácticas deben mejorarse y cuáles pueden fortalecerse.
- Posteriormente se plantea la propuesta de intervención con las recomendaciones respectivas.

## **RESULTADOS**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo con la información suministrada se lograron identificar las siguientes prácticas de gestión humana en la organización: Reclutamiento de personal y selección de personal, análisis de cargos, capacitación y formación, compensación y bienestar laboral. Cabe aclarar que estas prácticas de gestión humana están implícitas en la cotidianidad de la organización y se desarrollan basadas en necesidades inmediatas que son identificadas por los líderes de área o por el personal administrativo ya que la empresa no cuenta con un área de gestión humana que alinee y desarrolle de manera estratégica dichas prácticas con los objetivos organizacionales y de cada colaborador.

La empresa tiene definida su misión, su visión, el organigrama y tiene clara su ventaja competitiva a la cual apuntan todos los procesos organizacionales.

**Reclutamiento y selección de personal:** Teniendo en cuenta que la rotación de personal es baja, al momento de cubrir un cargo, desde gerencia administrativa y financiera se inicia el proceso con búsqueda de personas de acuerdo al perfil del cargo, en esta práctica es común que se apoyen en personas recomendadas por conocidos o recurran a una base de datos de hojas de vida que llegan al punto de venta, posteriormente se procede a contactar a las

personas, se realiza la entrevista por medio de un formato en el cual se evalúan algunas características de la persona vs lo requerido del puesto del trabajo, se verifican referencias y se selecciona la persona cuya entrevista haya sido positiva. Quienes se encargan de realizar este proceso son la gerente administrativa y financiera con el apoyo de un auxiliar administrativo y el líder de operaciones.

*Tabla 2 matriz DOFA Reclutamiento y selección de personal (proceso atracción de personal)*

<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas pequeñas empresas en la ciudad, para el reclutamiento y selección de personal buscan el servicio de empresas temporales.</li> <li>• Debido al desempleo en la ciudad, las personas están decidiendo laborar “en cualquier cosa” lo que puede repercutir en que no se seleccione personal idóneo para el cargo.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja rotación de personal</li> <li>• Tienen en cuenta los requerimientos para el cargo</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES ENCONTRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el proceso de reclutamiento se basan en las recomendaciones que hacen personas allegadas a la empresa</li> <li>• La base de datos de hojas de vida que llegan al punto de venta no se actualiza.</li> <li>• No hay responsable con las competencias adecuadas para realizar el proceso de selección</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de requerimientos para el cargo basado en modelo de gestión por competencias.</li> <li>• Existen perfiles de cargo.</li> </ul>

**Perfiles de cargo:** la empresa objeto de investigación desde hace 4 años ha venido inmersa en un proceso de reestructuración y de actualización de sus procesos internos, con el objetivo de ser más competitivos en el mercado local y regional y proyectarse a nivel nacional. Dentro de ese mismo proceso y como exigencia legal iniciaron el análisis de cada cargo en la organización e hicieron el levantamiento de la información a través de una

matriz en la cual se especifican las siguientes características del cargo: “denominación del cargo, área, misión del cargo, formación requerida para el cargo, experiencia requerida, conocimientos específicos, habilidades, competencias para el cargo y las funciones, cada ítem tiene un mecanismo de verificación. Esta matriz fue elaborada para cada cargo y es un insumo para las entrevistas y para el sistema de salud y seguridad en el trabajo existente en la organización, para construir los perfiles de cargo la organización aportó la información y se apoyó en un profesional externo con conocimientos en el área de alimentos y en el área administrativa.

*Tabla 3 matriz DOFA Perfil de cargos (proceso desarrollo de personal)*

<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento sobre modelos de gestión humana.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de reestructuración que vive la empresa</li> <li>• Asesoría de profesional externo</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES ENCONTRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se encuentran definidas las competencias de los cargos</li> <li>• Los perfiles de cargo fueron diseñados para cumplir con la norma de seguridad y salud en el trabajo, más no apuntando a un modelo de gestión humana.</li> <li>• No se realiza un análisis de cargos con periodicidad</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los perfiles del cargo de acuerdo al modelo de gestión por competencias.</li> <li>• Apertura a nuevos conocimientos relacionados con el desarrollo del personal y de la empresa.</li> <li>• Establecer parámetros para análisis de cargos y establecimiento de cambios cuando se requieran</li> </ul>

**Capacitación y formación:** Al interior de la organización no está establecido un plan de capacitación y formación, cuando la persona ingresa a la empresa recibe inducción general para conocimiento de aspectos generales de la organización y luego se ubica en el puesto de trabajo con el fin de que aprenda los procedimientos y actividades de su cargo. Esta práctica es desarrollada por el auxiliar administrativo y por una de las personas de nivel

operativo que conoce todo lo relacionado con el cargo. Como se decía anteriormente, al no tener la empresa un plan de capacitación y formación, no existe una cultura de aprendizaje que conlleve al mejoramiento de la productividad, ni al desarrollo de los empleados. Si surge una necesidad de capacitación, ésta es atendida con el apoyo de instituciones externas o profesionales externos que manejen la temática que se requiera. Sin embargo, es de anotar que al momento del levantamiento de la información para el diagnóstico, dos personas se encontraban estudiando carreras universitarias, lo que permite deducir que la organización proporciona los medios (tiempo, reacomodación de horario laboral) para que su personal se prepare académicamente y pueda llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la organización, es una relación bidireccional, ya que la empresa proporciona facilidades para que su personal se forme académicamente y lo que se espera del colaborador es que aplique sus conocimientos y aporte para el logro de los objetivos organizacionales. Lo anterior tiene implicación directa en el plan carrera, pues cuando el personal se profesionaliza tiene oportunidad de ser promovido a otros cargos, dando prioridad a la promoción interna. Los responsables de esta práctica son los líderes de área quienes conocen las falencias y fortalezas de sus procesos.

*Tabla 4 Matriz DOFA Capacitación y formación (proceso de desarrollo de personal)*

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado cada vez es más exigente en cuanto a la formación del personal</li> <li>• Las personas buscan adquirir nuevas competencias y aprendizajes.</li> <li>• Las pequeñas empresas requieren personal con conocimientos específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en cuanto a tiempo a las personas de la empresa que desean estudiar.</li> <li>• Cuando se requiere capacitación buscan apoyo de instituciones o personas expertas.</li> </ul>

de acuerdo al cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizan proceso de inducción y entrenamiento</li> </ul>
<b>DEBILIDADES ENCONTRADAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un plan de capacitación</li> <li>La formación se da de acuerdo a la necesidad inmediata</li> <li>No existen políticas de capacitación y formación.</li> <li>No existen formatos para seguimiento a capacitación</li> <li>La transmisión de conocimiento para el personal nuevo puede estar sesgada por la subjetividad de quien realiza el entrenamiento.</li> <li>Poca importancia frente a la formación de personal.</li> <li>La formación de personal para otros cargos se realiza de manera muy informal.</li> <li>No existe plan carrera</li> <li>No evalúan al personal en su cargo</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es posible establecer un plan de capacitación para elevar el grado de motivación laboral y generar sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.</li> <li>Implementar evaluaciones de desempeño y establecer un plan carrera.</li> </ul>

**Compensación y bienestar laboral:** En cuanto a esta práctica se puede decir que la escala salarial para los cargos está supeditada a lo acordado por la ley, de acuerdo al cargo, el salario puede aumentar aunque no significativamente, al ser una empresa familiar, el grado de confianza entre el personal con la gerencia permite que los empleados se acerquen directamente o por medio de los líderes de área y expongan sus inquietudes frente a su salario para que sean tenidas en cuenta al momento de realizar los aumentos de salario dispuestos por la ley. La organización no contempla un plan de bienestar como tal, pero tiene en cuenta la celebración de fechas especiales como los cumpleaños de sus colaboradores y las fechas navideñas, así mismo realiza un paseo anualmente. Esta práctica se encuentra muy relacionada a las ganancias que se obtengan con las ventas, es por eso por

lo que dichas actividades pueden variar. Las personas responsables son el gerente general y el gerente administrativo y financiero quienes son los propietarios de la empresa.

*Tabla 5. Matriz DOFA Compensación y bienestar social laboral (proceso de retención de personal)*

<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas buscan mejores salarios</li> <li>• La nueva generación de empleados siempre está en constante búsqueda de empleo.</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe legalidad en el pago de salarios.</li> <li>• Alto grado de confianza entre gerentes y personal tanto administrativo como operativo.</li> <li>• Realizan algunas actividades que promueven la integración del personal y las relaciones interpersonales</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES ENCONTRADAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe escala salarial</li> <li>• No hay plan de incentivos</li> <li>• Personal con poco sentido de pertenencia</li> <li>• Falta de motivación laboral</li> <li>• Inconformidad con salarios</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca y de productos</li> <li>• Estrategias para aumentar las ventas y esto generará ganancias a la organización</li> </ul>

En general, el panorama de la organización frente a la gestión humana y sus prácticas, nos muestra que hay mucho por diseñar y estructurar frente al tema, al no existir un modelo que sustente dichas prácticas, estas no se lograrán establecer como parte del engranaje estratégico de la organización y seguirán teniendo un carácter operativo.

Teniendo en cuenta lo anterior y lo que se requiere para alinear un modelo de gestión por competencias con los resultados que se exponen se debe tener en cuenta que las prácticas de gestión humana que se llevan a cabo actualmente en la organización deben estar permeadas por un elemento importante que es la definición de las competencias en cada

cargo existente en la organización y plasmar los procedimientos de cada práctica, es este el insumo para establecer la propuesta de intervención que se expondrá más adelante.

## CONCLUSIONES

De lo anterior se puede concluir que:

- ✓ En las Mipymes, la importancia que se otorga al Talento humano de la organización como eje principal del éxito empresarial, es baja, ya que las prácticas de gestión humana se desarrollan en el día a día y por medio de identificaciones de necesidades que deben ser satisfechas inmediatamente.
- ✓ Para la organización, por su tamaño, no ha sido relevante diseñar y estructurar un área de gestión humana que se encargue de llevar estas prácticas a un nivel estratégico y que se encargue de posicionar a los empleados como factor de éxito y progreso para la organización.
- ✓ Las responsabilidades compartidas entre los dueños de la empresa (gerentes) y los líderes de área frente a las prácticas de gestión humana identificadas pueden obstaculizar el desarrollo de las personas en la organización que se refleja en la productividad de los mismos y en la falta de motivación para laborar.
- ✓ Al no estar documentadas las prácticas de Gestión Humana que se llevan a cabo al interior de la organización, no se podrán aplicar de la manera como corresponde y pueden generarse inconvenientes a largo plazo que conlleven a errores en la ejecución de los cargos o en la motivación de las personas.
- ✓ Para que la organización sea competitiva debe tener cada proceso estructurado y alineado con los objetivos organizacionales, con la misión y la visión.

- ✓ Al no existir una persona responsable de gestionar el talento humano, se pierden oportunidades de mejora y de crecimiento organizacional y del talento humano.
- ✓ La comunicación y el trabajo en equipo, así como el factor confianza entre los líderes de proceso facilitan que las prácticas de Gestión humana se desarrollen de acuerdo a lo que necesita la empresa.
- ✓ El tamaño de la empresa influye directamente sobre la percepción e importancia que se tenga del área de gestión humana y sus prácticas.
- ✓ En la organización objeto de investigación, se perciben las prácticas identificadas desde lo operativo, pues aún no son llevadas hacia lo estratégico.
- ✓ El modelo de gestión humana más adecuado para la organización es el modelo de gestión por competencias, por medio de este modelo las prácticas de gestión humana existentes en la organización podrán aportar valor a la misma.
- ✓ Es necesario que inicialmente se definan las competencias para poder redefinir y estructurar las prácticas de gestión humana de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Establecer jornadas de estudio con un profesional externo con el fin de establecer parámetros claros y estandarizar la aplicación de las prácticas de gestión humana identificadas.
- ✓ Teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa, se recomienda el diseño y estructura del proceso de gestión humana como un proceso de apoyo que conlleve al desarrollo de los colaboradores y de la organización.
- ✓ Evaluar los costos y beneficios de vincular en su equipo de trabajo un profesional que lidere el proceso de Gestión humana.
- ✓ Elaborar un plan de acción que permita fortalecer las prácticas de gestión humana identificadas.

## **PROPUESTA DE INTERVENCION**

### **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa sobre la identificación de las prácticas de gestión humana en una pequeña empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales, es necesario establecer una propuesta que permita mejorar la aplicación de las mismas en la organización y así dar continuidad al proceso que se está desarrollando allí con miras al crecimiento de la misma.

En la actualidad, tanto el gobierno local como nacional están proyectando su mirada hacia el fortalecimiento de las Mipymes en sus áreas financieras, productivas, tecnológicas y han involucrado el tema de innovación, sin embargo, en el área de gestión humana no se han invertido recursos para fortalecerla y/o mejorarla, de hecho, en un alto porcentaje de las microempresas y pequeñas empresas no se reconoce áreas cuyo objetivo sea gestionar el Talento humano.

En esta propuesta se exponen las estrategias y actividades recomendadas que facilitarán el mejoramiento de las prácticas de gestión humana que se llevan a cabo en la pequeña empresa que fue objeto de investigación, pero que no se encuentran explícitas.

## **OBJETIVOS DE INTERVENCION**

Objetivo general:

Lograr el fortalecimiento de las prácticas de gestión humana ya identificadas al interior de la organización, las cuáles quedarán explícitas en un documento que será base para la estructuración del área de gestión humana basado en gestión por competencias

Objetivos específicos:

- Estructurar los procesos de Atracción de personal (análisis perfiles de cargo, reclutamiento y selección de personal); de Retención (compensación y bienestar social laboral) de Desarrollo (Evaluación, Capacitación y formación)
- Socializar a todos los integrantes de la organización el documento base para la aplicación de las diferentes prácticas de gestión humana en la organización.

## **FASES DE LA INTERVENCION**

La intervención se realizará en 4 etapas

Tabla 6 Fases de la propuesta de intervención

Fase	Objetivos	Actividades
<b>1. PLANEACIÓN Y PRESENTACION</b>	Organizar los aspectos relacionados con: tiempo, y recursos para la ejecución de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de cronograma</li> <li>✓ Revisión de disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos</li> </ul>
	Dar a conocer los objetivos de intervención y el cronograma de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con gerencia general y gerente administrativo y financiero</li> </ul>
	Informar a los empleados sobre la intervención que se realizará en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuentro con todos los integrantes de la organización para presentación de la propuesta.</li> </ul>
<b>2. EJECUCION</b>	Diseñar y documentar los procedimientos de las cuatro prácticas de gestión humana que se identificaron empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visita cada puesto de trabajo</li> <li>✓ Definición las competencias de cada puesto de trabajo</li> <li>✓ Revisión de los perfiles de cargo existentes</li> <li>✓ Ajuste de los perfiles de cargo a las competencias definidas</li> <li>✓ Elaboración de procedimiento de reclutamiento y selección de personal</li> <li>✓ Construcción del protocolo de inducción y re inducción</li> <li>✓ Elaboración de procedimiento de formación y capacitación.</li> <li>✓ Elaboración procedimiento de compensación</li> <li>✓ Elaboración procedimiento de plan carrera y procedimiento de plan de bienestar social laboral</li> <li>✓ Construcción procedimiento para evaluación de desempeño</li> <li>✓ Creación de formatos(entrevista, requerimiento de personal, necesidades de capacitación, evaluación de desempeño, entrenamiento, mapa de plan carrera)</li> </ul>
	Implementar y socializar las prácticas de gestión humana de acuerdo al diseño que se realizó	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunión con el personal para socializar las nuevas políticas y protocolos</li> <li>✓ Talleres de sensibilización</li> </ul>

<p><b>3. EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b></p>	<p>Conocer cómo está funcionando cada procedimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de formatos para evaluación y verificación de cada procedimiento</li> <li>✓ Realización de evaluación sobre la forma cómo han llevado a cabo las prácticas.</li> </ul>
<p><b>4. PLAN DE MEJORA</b></p>	<p>Establecer acciones que permitan una mejora continua Tomar acciones preventivas y correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grupos de estudio (para evaluación de procesos)</li> <li>✓ Reunión con la gerencia</li> </ul>

## CRONOGRAMA

*Tabla 7 Cronograma de Intervención*

<b>FASES/ACTIVIDADES</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>	<b>Ene.</b>	<b>Feb.</b>	<b>Mar.</b>
<b>PLANEACIÓN Y PRESENTACION</b>								
Elaboración de cronograma								
Revisión de disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos								
Reunión con gerencia general y gerente administrativo y financiero								
Encuentro con todos los integrantes de la organización para presentación de la propuesta.								
<b>EJECUCION</b>								
Visita cada puesto de trabajo								
Definición las competencias de cada puesto de trabajo								
Revisión de los perfiles de cargo existentes								
Ajuste de los perfiles de cargo a las competencias definidas								
Elaboración de procedimiento de reclutamiento y selección de personal								
Construcción del protocolo de inducción y re inducción								
Elaboración de procedimiento de formación y capacitación.								
Elaboración procedimiento de compensación								
Elaboración procedimiento de plan carrera y procedimiento de plan de bienestar social laboral								
Construcción procedimiento para evaluación de desempeño								
Creación de formatos(entrevista, requerimiento de personal, necesidades de capacitación, evaluación de desempeño, entrenamiento, mapa de plan carrera)								

Reunión con el personal para socializar las nuevas políticas y protocolos								
Talleres de sensibilización								
<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO</b>								
Elaboración de formatos para evaluación y verificación de cada procedimiento								
Realización de evaluación sobre la forma cómo han llevado a cabo las prácticas.								
<b>PLAN DE MEJORA</b>								
Grupos de estudio (evaluación de procesos)								
Reunión con la gerencia								

## PRESUPUESTO

*Tabla 8 Presupuesto*

<b>RECURSOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR UNIT</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Humanos	Profesional para ejecución de la propuesta	\$ 25.000	200	\$ 5.000.000
	Valor hora-hombre empleados operativos de la organización	\$ 5.013	117	\$ 586.521
	Valor hora-hombre empleados Administrativos de la organización	\$ 8.860	120	\$ 1.063.200
				\$ 6.649.721
Materiales	Computador	\$ -	1	\$ -
	Lapiceros	\$ 1.200	1	\$ 1.200
	Papel bond	\$ 300	10	\$ 3.000
	Resma de papel	\$ 8.000	2	\$ 16.000
	Impresiones	\$ 150	100	\$ 15.000
	Fotocopias	\$ 50	200	\$ 10.000
	Marcadores	\$ 2.000	10	\$ 20.000
				\$ 65.200
Transporte y alimentación	Transporte	\$ 2.050	100	\$ 205.000
	Alimentación	\$ 10.000	20	\$ 200.000
				\$ 405.000
<b>TOTAL</b>				\$ 7.119.921

## ANEXOS

### FORMATO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

*Tabla 9 Instrumento de recolección de información*

<b>PROCESO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>CONTEXTO EMPRESARIAL</b>	¿La empresa tiene organigrama?	
	¿La empresa tiene direccionamiento estratégico?	
	¿Tiene reglamento interno?	
	¿La empresa tiene sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo?	
<b>PROCESO DE ATRACCION</b>	¿Cuáles son los medios para reclutar hojas de vida?	
	¿Quién realiza el contacto con los candidatos que se postulan al cargo?	
	¿Quién es la persona responsable del reclutamiento?	
	¿Existe formato de entrevista? ¿Utilizan el formato?	
	¿La empresa tiene políticas de selección?	
	¿Tienen perfiles de cargo definidos?	
	¿Los perfiles de cargo están diseñados por competencias?	
	¿Se basan en los perfiles de cargo para la selección de personal?	
<b>PROCESO DE RETENCION</b>	¿Realizan evaluación de desempeño?	
	¿La empresa tiene plan de bienestar?	
	¿Realizan actividades de bienestar para el personal de la empresa? ¿Existe presupuesto para las actividades de bienestar social?	

	¿De qué manera compensan al personal de la empresa?	
	¿Tienen definidos parámetros para la compensación del personal?	
<b>PROCESO DE DESARROLLO</b>	¿El personal nuevo que ingresa a la empresa recibe inducción?	
	¿Quién es el responsable de realizar la inducción del personal?	
	¿Existe algún protocolo para la inducción de personal?	
	¿La empresa tiene estructurado plan de capacitación?	
	¿De qué manera la empresa capacita al personal?	
	¿Existen políticas de promoción de personal?	
	¿En la empresa hacen re inducción al personal?	
	¿Quiénes son los responsables del entrenamiento?	

**Fuente:** Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, H. M. (2008). *Evaluación del desempeño*. Medellín. Obtenido de YOM CC - 2008 - files.elythe.webnode.com.co
- Aguilar, A. S. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. En A. S. Aguilar. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento: programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y continuidad de las organizaciones. En M. A. Alles. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arbelaez Maria Angelica, Z. L. (2003). *Las Micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia: Diagnóstico general y acceso a los servicios financieros*. Bogotá, Colombia.
- Bedodo Espinosa Valeria, G. G. (2006). *Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Chile: CEME.
- Calderón H, G. A. (2006). *Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Bogotá, Colombia: Cuadernos de Administración.
- Calderón Hernandez Gregorio, A. G. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista EAFIT*, 26-45.
- Calderón Hernández Gregorio, N. V. (2010). *Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Bogotá, Colombia.
- Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Barranquilla, Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato. Santa fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Gil.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: Mc Grawhill.

- Comedero, D. R. (2014). *Nuevas tendencias en selección y reclutamiento de Personal: El caso de BBVA*.
- Dolan, S. L. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGrawHill.
- García de Hurtado Maria C, L. M. (2008). *Evolucion Historica del factor Humano en las organizaciones: de recurso Humano a capital intelectual*. Maracaibo, Venezuela: Omnia.
- Garcia Solarte, M. (2009). *Los macroporcesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali, Valle: Pensamiento & Gestión.
- García Solarte, M. A. (28 de Agosto 2018 de 2013). *Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas Funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas de suroccidente colombiano*. Obtenido de Scielo Colombia:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512013000300008&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000300008&lng=en&tlng=pt).
- Gary Dessler, R. V. (2012). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. En R. V. Gary Dessler, *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (pág. 2). Pearson.
- Ministerio de Comercio, I. y. (S.F). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de Reporte de Mipymes No. 3:  
[www.mipymes.gov.co/descargar.php?id=41096](http://www.mipymes.gov.co/descargar.php?id=41096)
- Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño Laboral*.
- Moreno, D. C. (2012). *Practicas de Gestion Humana en pequeñas empresas*. Apuntes del CENES.
- Naranjo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Portafolio, R. (2009). *Microempresas, informalidad y empleo*. *Revista Portafolio*.
- Pres, Harvard Bussiness School. (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Gestión.
- R, M. A. (2011). *Lineas de Investigacion en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia*. Nariño: Tendencias.

Redacción Economía. El Espectador. (18 de Marzo de 2018). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. *El Espectador*, pág. 1.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Mexico.

Salinas, L. E. (2016). *Nuevo enfoque Humanista de la administracion desde la perspectiva de las ciencias de la vida*. Lima: Cibu.

Young, C. E. (S.F). *Gestión por competencias*. Obtenido de Formación humana: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>