



## **Propuesta de Modelo de Gestión Humana para Montajes S.A.S**

**Paola Delgado Cárdenas**

**Liliana González Rodríguez**

**Maestría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional**

**Diciembre de 2016**

## **Contenido**

### **1. Introducción**

### **2. Identificación del tema y problemática de análisis**

### **3. Antecedentes y Justificación**

### **4. Definición y delimitación del problema**

### **5. Objetivos**

5.1. Objetivo General

5.2. Objetivos específicos

### **6. Marco Contextual**

### **7. Marco Teórico**

7.1. Gestión humana y evolución

7.2. Tendencias de gestión humana

7.2.1. Gestión humana en Colombia

7.3. Prácticas de gestión humana

7.3.1. Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas

7.3.2. Actividades estratégicas de gestión humana

7.4. Modelos de gestión humana

7.4.1. Valor agregado por áreas de gestión humana a la organización

7.4.2. Modelo de gestión por competencias

### **8. Marco Metodológico**

8.1. Tipo de investigación

8.2. Población y muestra

8.3. Recolección de información

8.4. Categorías de análisis

8.5. Análisis de la Información

**9. Propuesta**

**10. Conclusiones**

**11. Referencias bibliográficas**

**12. Anexos**

## **Introducción**

El presente trabajo surge en primer lugar, como proyecto para optar al título de Magíster en Gerencia de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional y, por otro lado, como un interés particular de llevar a cabo un ejercicio exploratorio y de inmersión propia en una organización a partir de los conocimientos adquiridos.

Para este ejercicio académico se pretende hacer una revisión teórica y bibliográfica de estudios anteriores sobre gestión humana y su impacto en las organizaciones que abarque los inicios con autores como Fayol (1986), quien habló de las funciones administrativas dentro de una organización y como una de ellas era la administración del recurso humano y Calderón (2006) destacado por sus múltiples investigaciones sobre gestión humana en el contexto colombiano.

Así mismo se abordarán otros autores clásicos y contemporáneos que permitan argumentar desde la teoría cómo gestión humana ha ganado un terreno importante al interior del mundo empresarial y por qué hoy se habla de este como un proceso estratégico y transversal en cualquier organización.

Dando continuidad a la revisión teórica se expondrá en el contexto colombiano el impacto de gestión humana, su alcance, prácticas comunes y modelos de gestión humana que en la actualidad sean de mayor tendencia o aplicabilidad de acuerdo con la empresa y su entorno.

Toda esta revisión se realizará a la luz de las necesidades de una empresa colombiana del sector industrial, la cual será denominada en adelante como Montajes S.A.S. , con el fin de mantener en reserva y completa confidencialidad la información que sea mencionada en el presente trabajo. (Anexo 1.).

## **Identificación del tema y problemática de análisis**

Toda organización se desarrolla entorno a su dedicación económica, través de ella se configura la estructura que la va a caracterizar. Henry Fayol (1986) manifiesta que las operaciones o procesos que se llevan a cabo en una empresa suelen estar divididos en seis funciones principales: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas.

Empero, esta última función, aunque tiene la responsabilidad de articular las demás funciones para un adecuado desempeño y constituir el cuerpo social (Fayol, 1986), puede ser en algunas empresas el proceso menos desarrollado e incluso el último eslabón en formarse dentro de la cadena de valor.

Este fenómeno puede dilucidarse en la empresa Montajes S.A.S., que desde su fundación a la fecha ha desarrollado sus actividades sin mayores registros que den cuenta de la organización, dirección, coordinación, control y prevención en términos administrativos y de personal.

A nivel operativo, cuentan con profesionales con experiencia y conocimientos, que le permiten como empresa dar respuesta a los requerimientos técnicos y profesionales que sus clientes han demandado para la satisfacción de sus necesidades, sin que exista una gestión humana que sea estratégica o realmente clave para el cumplimiento de objetivos.

Por lo anterior, los procesos de gestión humana se han limitado a la vinculación, nómina, seguridad social y desvinculación, basados principalmente en los requisitos exigidos por la ley, que por la calidad del trabajo que desarrollan debe hacerse obligatoriamente.

Frente a este panorama no es difícil deducir que empresas jóvenes y de tamaños pequeños e incluso medianos no encuentran, en principio, la necesidad de constituir un área sobre la cual se establezca la responsabilidad de administrar el personal y, sobre todo, de desarrollarlo. Esto porque cada persona al interior de la empresa deberá llevar a cabo diferentes tareas que son esenciales para el funcionamiento y crecimiento de la organización.

Frente al panorama anteriormente señalado se puede inferir que la carencia en la delimitación de funciones y la ausencia de una estructura organizacional clara, puede conllevar a que las empresas puedan ser menos competitivas, pues si bien es cierto el proceso de gestión humana tiene un fuerte impacto que radica en como la estructura y la administración del personal, puede favorecer o desfavorecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se esperan alcanzar dentro de una empresa.

Toda organización que no posea un proceso encargado de administrar sus equipos de personas, podría estar perdiendo capacidad de rendimiento. Esto obedece a que la ausencia de principios clásicos como la división del trabajo, la unidad de mando y dirección, la remuneración y otros más actuales como la atracción y retención de personal, la motivación, el trabajo en equipo y demás, sea un factor decisivo no solo para el crecimiento y permanencia de las organizaciones sino también para la sostenibilidad de la misma.

Otra razón por la cual algunas empresas como Montajes S.A.S. no cuentan con un área de gestión humana puede atribuirse a la falta de reconocimiento y percepción de este proceso como un proceso que no genera o aporta valor agregado a la empresa en términos

económicos y de rentabilidad, o por lo menos no en forma fácil y objetivamente observable (Pfeffer, 1996).

Finalmente, al hacer revisión teórica y de investigaciones anteriores, los primeros reconocimientos de gestión humana y sus obligaciones tenían una fuerte tendencia a labores muy operativas y de administración reducida a los parámetros militares de administración de personal. Sin embargo, en las últimas décadas se han aumentado los estudios que evidencian nuevas perspectivas y prácticas estratégicas de gestión humana, los cuales han logrado resaltar la importancia y el impacto positivo en el rendimiento de las empresas y el interés de transformar este proceso que en algunas empresas sigue estando ajeno o poco desarrollado (Delery & Doty, 1999).

## **Antecedentes y justificación**

En el contexto colombiano se logra dilucidar que las empresas pequeñas y medianas han presentado en los últimos años gran crecimiento, es por ello que empiezan a configurarse como un factor importante en el desarrollo del país. Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2014) el registro de empresas nuevas en el país tuvo un crecimiento durante el primer trimestre del 2014 de 28,7% respecto al año 2013.

Actualmente, en el país se ha dado una clasificación a las empresas de acuerdo con sus activos totales reglamentada en la Ley 590 de 2000 y modificada en la Ley 905 de 2004 (Ley Mipymes). Se reconocen aquí las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. A partir de esa ley se incluye el término Pymes que se refiere a las pequeñas y medianas empresas.

Aunque las Pyme representan un porcentaje importante de la economía colombiana, no se encuentran estadísticas oficiales que permitan soportar plenamente esta afirmación. Sin embargo, el Banco Mundial en la Unidad de Gestión para México y Colombia Oficina Regional para Latinoamérica (2008) de acuerdo con el censo de 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), afirmó que las Pyme representaban 3,5% de las empresas colombianas. Estas se encontraban divididas según el sector en el 19% industria, 22% comercio y 59% servicios. De igual manera el censo mostraba un dato muy relevante: empleaban alrededor del 30% de la fuerza laboral.

Este porcentaje de participación de empleabilidad hace pertinente la propuesta de construcción de un proceso de gestión humana en una empresa Pyme como Montajes S.A.S., y adicionalmente, refuerza el hecho de que las empresas pequeñas y medianas se

estén convirtiendo en una fuerza competitiva para la economía del país, que requiere una pronta atención en su estructuración como herramienta que posibilite su sostenibilidad.

A partir de la entrevista realizada al Gerente de la Compañía se obtuvo la siguiente información gracias a la cual se logra deducir algunas características que conformarían la matriz DOFA de la empresa:

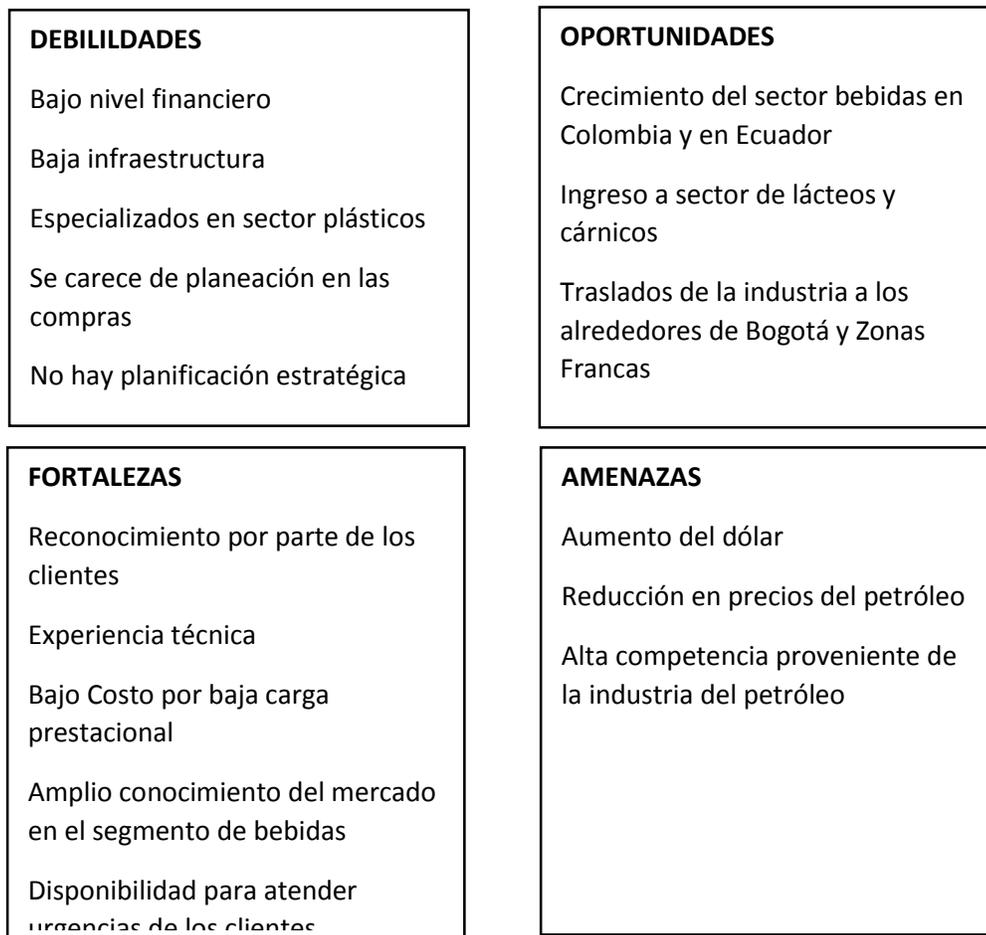


Figura 1, Matriz DOFA, fuente propia.

Por otra parte, desde el interés personal y profesional sería pertinente analizar cuál sería el mejor modelo de gestión humana para una Pyme, no obstante la realidad es que la gestión humana no es del todo percibida como uno de los frentes estratégicos dentro de las empresas, debido a que se da mayor preponderancia a las actividades “Core” del negocio y en menor medida a las áreas administrativas y de soporte. Lo anterior pone en evidencia que definir un modelo general que sea aplicable a las PYMES no es conveniente en razón a que cada empresa de esta naturaleza es un mundo complejo en sí misma. Por ende, es preciso que cada empresa busque su mejor modelo y estructura a la medida de sus características y necesidades.

En consideración a lo anterior, es importante poner en relieve que Montajes S.A.S. se encuentra en la búsqueda de metas más ambiciosas y de mayor envergadura; en consecuencia, ha tenido que repensarse como empresa y plantearse nuevos interrogantes de lo que debe ser la estructura de la empresa y su funcionamiento. Entre sus principales proyectos a corto plazo está posicionar la sucursal en Ecuador e incursionar en otros sectores como los lácteos y cárnicos.

Por lo anterior, una propuesta de organización desde gestión humana se transforma en una opción que genera ventaja competitiva. La razón de ser de gestión humana son las personas, dado que en ellas se encuentra una de las principales ventajas competitivas empresariales (Pfeffer, 1996), tangibles en la capacitación del personal, la selección de personal idóneo para cada cargo, la delimitación de funciones y el de trabajo seguro, entre otras.

## **Definición y delimitación del problema**

Montajes S.A.S. realiza sus actividades sobre la base del desarrollo industrial del segmento de bebidas y alimentos, con lo cual sus operaciones dependen de las necesidades de crecimiento, mantenimiento y mejoramiento de las empresas clientes. Por tal razón, las necesidades de selección, formación y desarrollo de competencias en sus operarios o profesionales puede variar de acuerdo con la demanda del mercado, aunque no significa que no deban estar preparados para asumir los cambios del entorno.

Actualmente, Montajes S.A.S. ha contado con crecimiento de su planta fija y temporal, esta última, de acuerdo con los proyectos que estén en ejecución. La selección de la mayoría del personal temporal se da mediante recomendación de otros y por experiencia en el campo, lo cual implica que no se cuenta claramente con criterios específicos de selección documentados o establecidos tales como perfiles y descripciones del cargo, validación de experiencia, inducción, entrenamiento, evaluación y planes de desarrollo entre otros aspectos propios de gestión humana.

Lo expuesto anteriormente es uno de los retos actuales que afronta Montajes S.A.S. En suma, la compañía entiende que uno de sus grandes problemas es contar con personal calificado de manera permanente, pues reconoce que al término de un proyecto no tiene la posibilidad de hacer planes de retención o reubicación dentro de la empresa y mucho menos de aprovechamiento de las capacidades de sus colaboradores en otras actividades o servicios rentables- Esto a su vez acarrea a la compañía costos administrativos, causados por los procesos de selección, contratación, inducción y desvinculación, que en consecuencia genera recarga de funciones cuando se asumen nuevos proyectos y no se cuenta con el personal necesario contratado.

Igualmente, la empresa al tener tan solo 5 años en el mercado, aún carece de madurez en muchos de sus procesos. De ahí que se aprecie una estructura artesanal, que se caracteriza por la conformación de grupos informales, donde la división de trabajo se da naturalmente de acuerdo con la facilidad o habilidades. También existe notoria ausencia de normalización de procesos y el componente administrativo prácticamente pasa inadvertido (Mintzberg, 1991).

En entrevista realizada con el Gerente General y dueño (16 de enero de 2016), y también con el Gerente Comercial, (6 de febrero de 2016), se identificaron algunos problemas que hoy enfrenta la compañía en relación con los procesos de gestión humana:

- No existe un modelo de gestión humana definido o enmarcado dentro de un estándar convencional.
- Los procesos de gestión humana actuales no contribuyen con la formulación de planes estratégicos de la compañía y solamente suplen las necesidades de cliente en materia de ejecución de proyectos.
- La empresa es variable en sus procesos de gestión humana, no siempre se realizan procesos de reclutamiento ni de selección. Se pasa de la recomendación a la contratación directamente, si las necesidades o la urgencia lo requieren, sin la certeza de las competencias del talento y sin que exista una inducción previa.
- El proceso de selección no está respondiendo a la dinámica del mercado.
- No existe un modelo de formación, desarrollo o capacitación eficiente y tampoco planes de carrera, compensación, ni plan de bienestar.

- Debido a que no se tiene una política de retención de los talentos, no se asegura el “know-how” de la compañía. Esto afecta la ejecución de los proyectos, elevando costos por reprocesos o por falta de una historia o un conocimiento que obliga en ciertas oportunidades a hacer desde cero, sin contar con la experiencia adquirida.
- Existen procesos muy manuales que no cuentan con un mínimo de sistematización como es el de la liquidación de nómina, lo que la expone a errores legales, a insatisfacciones por parte del empleado o a pérdidas económicas no identificadas.
- Algunos de sus contratos son verbales, lo que genera un alto riesgo; sin embargo, cuando acaba cada proyecto se liquida al personal contratado verbalmente de acuerdo con la ley, pero la empresa no estima que un contrato de esta índole tiene las mismas características de un contrato a término indefinido.
- Se encuentra en proceso de implementar el Decreto 1443 de 2014, por medio del cual se dictan disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Para esto, la compañía tiene plazo de un año según el Decreto 171 del 1° de febrero de 2016.
- No mide el desempeño de sus procesos claves, ya que no cuenta con indicadores de ninguna índole, más allá de la elaboración de los informes financieros exigidos por la norma.
- No cuenta con perfiles de cargo documentados que favorezcan la selección adecuada de talentos.

- No se realiza evaluación del desempeño, lo que no permite a los empleados identificar sus competencias, sus debilidades y fortalezas. Solo se basa en percepciones de los mandos altos sobre el desempeño de cada funcionario.
- La comunicación inadecuada es un foco de reprocesos y de débil relacionamiento que impide la generación de cultura organizacional y fortalecimiento de los lazos laborales.
- No se tienen planes estratégicos documentados, todo está en la mente del dueño y en las necesidades propias del día a día de la empresa.

Si bien la función de gestión humana es tan amplia como su misma interiorización dentro de una empresa, este estudio se enfocará en revisar las tendencias actuales en gestión humana, y a partir de los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, lograr establecer una propuesta a la medida de Montajes S.A.S., de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa.

Dada la amplitud de variables que hoy son parte del problema de Montajes S.A.S. en la administración de su personal, se considera pertinente delimitar el problema de investigación en el planteamiento de **“proponer un modelo de gestión humana para la empresa Montajes S.A.S de acuerdo con sus prioridades estratégicas de negocio y sus variables técnicas, económicas, sociales y legales”**.

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Proponer modelo de gestión humana de acuerdo con los objetivos estratégicos de la compañía y a la medida de sus necesidades.

### *Objetivos específicos*

Conocer las características de la organización para proponer el modelo de gestión humana.

Deducir del plan estratégico las características que debe tener el modelo de gestión humana.

Determinar las características del modelo de acuerdo a las necesidades actuales

## **Marco Contextual**

Montajes S.A.S se encuentra ubicada en Mosquera, Cundinamarca, en razón a que las principales empresas clientes están en las afueras de Bogotá, en municipios como Funza, Tocancipá, Madrid, Facatativá y Tenjo.

Montajes S.A.S fue constituida el 1 de febrero de 2011, debido a una oportunidad de negocio que buscaba atender de manera adecuada las necesidades de las empresas industriales, más específicamente del sector de alimentos y bebidas.

Por la época en la que inició Montajes S.A.S., la industria tuvo un auge importante por el posicionamiento en el mercado de la empresa Big Cola en el país, que demandó bienes y servicios con la inauguración de su planta de producción en Funza, Cundinamarca en el 2007. Las inversiones de esta compañía de bebidas superaron los \$60.000 millones y tenía la perspectiva de mantener su capacidad hasta el año 2012.

Sin embargo, dos años después tuvo que ser ampliada duplicando su capacidad de producción (Dinero, 2011), lo que significó el crecimiento de la empresa y de su cadena de abastecimiento. Esta situación fue aprovechada por Montajes S.A.S., dado que la convirtió en uno de sus proveedores de mayor impacto para las operaciones de Big Cola a partir de la concesión de varias licitaciones.

Las ganancias generadas por estos proyectos sirvieron como punto de partida para Montajes S.A.S. en la adquisición de nuevos equipos y tecnología que le permitieron ser más competitivos en el mercado; pero, sobre todo, generó confianza en otras empresas para tomar los servicios de esta nueva pyme, sobre la base de la experiencia adquirida y demostrada.

Montajes S.A.S. es hoy por hoy una empresa que tiene por objeto principal el diseño, fabricación, montaje, automatización y mantenimiento de sistemas mecánicos, eléctricos, electromecánicos y estructurales, así como servicios de ingeniería, mantenimiento, la realización de toda clase de estudios, planificación, consultorías, proyectos, diseños, asesoramiento, asistencia técnica y ejecución de toda clase de obra electromecánica. (Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos, 2013).

Catalogada como pequeña empresa, en actualidad cuenta con 24 empleados de planta y por épocas puede alcanzar hasta 90 trabajadores contratados a término fijo por tres y seis meses, según el tamaño y naturaleza de los proyectos que estén ejecutando.

En relación con el mercado que atiende, se puede decir que su nicho se concentra principalmente en la cadena de abastecimiento de la industria de productos alimenticios y bebidas del país. Sin embargo, es importante destacar que gracias al crecimiento que ha tenido desde su fundación, pero principalmente desde el año 2013, ha abierto su operación fuera del país --en Guayaquil (Ecuador)-- en el mismo segmento industrial.

Este mercado se caracteriza por ser muy competido y estacional, por lo que depende en gran parte de las tendencias que en materia de bebidas se presenten. Para entender esto es necesario entrar a explicar que la industria de bebidas está en constante cambio, las bebidas gaseosas se han tenido que reinventar para poder mantener un alto porcentaje de consumidores. De acuerdo con estadísticas anuales en 2014, la industria de elaboración de bebidas ocupó el segundo lugar con un 4% en la contribución al crecimiento de la producción real del sector industrial. (Mincomercio Industria y Turismo, 2015).

Actualmente, los productos de bebidas gaseosas se han diversificado para atender a todos sus públicos. Por esta razón se logra identificar otras empresas como Aje Colombia S.A., Quala, entre otros.

Las tendencias de los consumidores a adquirir bebidas naturales o libres de azúcar obliga a que las empresas renueven su portafolio de productos cada cierto periodo para mantenerse a la vanguardia del mercado. Un ejemplo de lo anterior es el aumento del consumo de las bebidas a base de té, cuyo mercado se multiplicó hasta seis veces desde el 2008 pasando de 47.620 millones de pesos en ventas en aquel año a 301.535 millones al final del 2013. Un caso similar corresponde a las bebidas energéticas, que multiplicaron sus ventas y pasaron de 349.632 millones de pesos a 592.128 millones de pesos (Portafolio, 2014).

Estas tendencias y cambios en el tipo de bebidas de mayor consumo implicaron la implementación de nuevos envases, nuevas líneas de producción y modificaciones a sus lay-outs, así como el mejoramiento, ampliación o traslado de sus instalaciones a zonas francas. Lo anterior cual constituyó una oportunidad de negocio para la compañía objeto de estudio.

Otro factor que se convierte en una oportunidad de negocio es la nueva reglamentación en inocuidad alimentaria que se ha convertido en requisito fundamental para las empresas dedicadas a la producción de alimentos y/o bebidas, lo que las obliga a adherirse a nuevas reglamentaciones que buscan regular las condiciones de salubridad y evitar que los productos sean un riesgo para la salud de sus consumidores. Estas nuevas medidas del Ministerio de Salud y Protección Social han obligado a que la industria

alimentaria invierta en equipos, instalaciones y labores de mejoramiento de procesos para dar cumplimiento la normatividad vigente.

No obstante, Montajes S.A.S. no es la única empresa dedicada a atender estas necesidades de la industria de alimentos y bebidas. En el mercado se encuentran compañías como MTI Ingeniería S.A.S (Soluciones integrales para soldadura y corte de metales); Imoser Ingenieros (Ingeniería – montajes y servicios); JPC Montajes industriales, entre otras. A pesar de la fuerte competencia, en la actualidad Montajes S.A.S. cuenta entre sus principales clientes con empresas como: Aje Colombia, Greif, Amcor, Mayekawa, SMI, Sinea, Ausud Embalajes Colombia, etc.

Desde la fundación de Montajes S.A.S., se ha preocupado por manejar altos estándares de calidad y lograr la satisfacción de sus clientes, lo cual que quedó plasmado en la misión y visión de la compañía:

*Misión:*

*Ofrecer soluciones integrales de ingeniería, asesoría, diseño, fabricación y montaje de plantas manufactureras, con altos estándares de calidad, a fin de maximizar la satisfacción de nuestros clientes.*

*Visión:*

*Ser la principal empresa colombiana reconocida a nivel nacional y regional por brindar soluciones integrales de ingeniería, diseño, montaje y mantenimiento industrial para empresas manufactureras. (Montajes S.A.S., 2014).*

, Montajes S.A.S. no cuenta con un modelo gerencial y estratégico definido dentro de un estándar conocido. La gerencia se encuentra centralizada, por tanto, todas las decisiones que se toman son a corto plazo y están delimitadas por las necesidades de los

clientes, la naturaleza de los proyectos y la disponibilidad de recursos. Su estrategia ha sido la de mantener su principal cliente (Big Cola) a través de la permanente atención, acompañamiento personalizado y mantenimiento de un equipo profesional, técnico y operativo que pueda atender los diferentes frentes de este cliente.

Así mismo, la alta gerencia entiende que el crecimiento en este sector se debe en parte a precios económicos y resultados de buena calidad, lo que ha conducido a Montajes S.A.S. a mantener una base administrativa muy sencilla y básica, esto con el fin de disminuir los costos de personal para mantener los operacionales. De esta manera puede satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo precios bajos sin sacrificar la calidad y el capital directo de trabajo.

Adicionalmente, otra variable que influye en la toma de decisiones dentro de la empresa para ser eficientes y sostenibles con un grupo de personas reducido, es que la principal materia prima para la operación es importada. Por ello, tanto la fluctuación del precio del dólar impacta fuertemente el margen de ganancia y la apertura de nuevos negocios.

El direccionamiento no cuenta con una planeación estratégica propiamente dicha y no va más allá de la documentación de la misión, visión y política de calidad. Si bien, estos tres elementos no son suficientes, han sido relevantes para el crecimiento de la empresa; a pesar de ello, no se evidencia que estas se hayan divulgado a todos los niveles de la Organización.

Por otra parte, aunque no se puede apreciar modelos definidos o conocidos tales como Calidad Total, Benchmarking, o de Seis Sigma, sí se observan elementos en los procesos basados en la Calidad y el Empowerment, pero aún de forma incipiente.

La permanencia y el crecimiento de Montajes S.A.S. se deben a que la estrategia de su gerente se encaminó en ofrecer valor agregado en sus servicios con calidad y a bajo costo; por tanto, se puede entrever que una de las características de éxito en la empresa es la de adaptación al mercado.

Montajes S.A.S no cuenta con una estructura formalmente definida y documentada. Sin embargo, al realizar un levantamiento de los cargos existentes, si existe una estructura jerárquica bastante plana de tipo simple y lineal. Montajes S.A.S. nació con una estructura de tipo artesanal. El componente administrativo de la organización artesanal es pequeño y no elaborado, abarcando a unos cuantos directivos que trabajan junto con los operarios (Mintzberg, 1984).

En la actualidad, el rápido crecimiento de la empresa ha permitido una evolución en su estructura a un nivel de mayor complejidad. Por tanto, la etapa empresarial ha conllevado una división vertical del trabajo, en la que el empresario se responsabiliza de tomar las decisiones importantes y coordina su ejecución mediante la supervisión directa, mientras los demás se ocupan de llevar a cabo lo que se ha ordenado (Mintzberg, 1984).

La estructura organización actual de Montajes S.A.S. que se presenta a continuación es el resultado de la descripción de su estructura interna en el levantamiento de información.

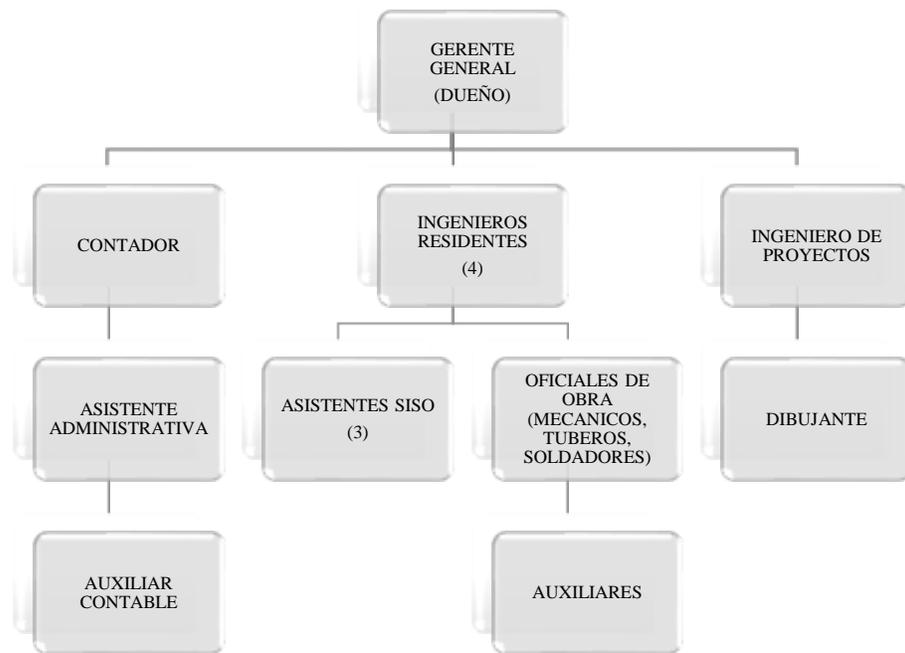


Figura 2, Organigrama Montajes S.A.S, fuente propia.

Como se puede apreciar, la estructura de Montajes S.A.S. es sencilla y reducida, tal como se ha mencionado; sin embargo, analizando a fondo, se logra observar que existen pocos cargos administrativos, por lo que se puede deducir que muchas actividades recaen en un mismo cargo. También se evidencia que hay un mayor desarrollo en las áreas operativas, pues se ve la especificidad de los cargos que las componen.

Al revisar las funciones que desempeñan los ingenieros por ejemplo, se halla que sus principales responsabilidades están enmarcadas en su formación profesional, pero, por otra parte, también deben atender labores asociadas a los requerimientos de los clientes o proyectos en desarrollo. En conclusión, es una estructura que se está ajustando constantemente según las necesidades, lo cual la hace flexible, pero que requiere control

y comunicación para asegurar el desarrollo y cumplimiento de los compromisos con los clientes y las obligaciones internas.

Por otra parte, al realizar un análisis sobre el lay-out de Montajes S.A.S. se puede observar que, si bien no cuenta con procesos estandarizados ni documentados, si existe de manera intrínseca un enfoque por procesos muy flexible, adecuado a las necesidades o requerimientos particulares de cada cliente o a la complejidad de cada proyecto en el que participan.

Dentro del levantamiento de información, la Gerencia General menciona dentro de su discurso el mapa de procesos que funciona en Montajes S.A.S., aunque no existe documentalmente, gráficamente puede exponerse de la siguiente manera:



Figura 3., Mapa de Procesos, fuente propia.

En Montajes S.A.S. actualmente no se dilucida un proceso de gestión humana propiamente dicho, pues de alguna manera está presente de manera incipiente y poco

reconocida en otros procesos como los correspondientes a la gestión estratégica, gestión de proyectos y, por supuesto, en las áreas de soporte.

Por ejemplo dentro de gestión estratégica están incluidas las actividades relacionadas con la definición de responsabilidades y autoridades de la estructura organizacional. Este alcance que debe estar en manos de gestión humana, hoy es parte de otro proceso.

De todo lo anterior cabe poner en relieve que no existe un modelo de gestión humana de orden convencional y la percepción actual no contempla a esta área como un elemento estratégico que aporte de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, es interesante encontrar que las personas que iniciaron con Montajes S.A.S: han logrado mantenerse en parte por su formación, experiencia, compromiso, clima organizacional y trabajo en equipo, a pesar de que un buen porcentaje del personal cuando se está en ejecución de un proyecto es temporal. Adicionalmente, otros factores que reconocen los trabajadores permanentes de Montajes S.A.S. son el respeto y la confianza que sienten hacia la empresa, por su cumplimiento y su adecuada remuneración.

Finalmente, a partir del anterior contexto expuesto se puede concluir que los procesos de Gestión Humana de Montajes S.A.S. se han limitado, como ya se ha mencionado a labores exclusivamente administrativas y de cumplimiento legal. Aun así, algunos de estos procesos nos son liderados siempre por gestión humana, sino que están adjudicados a otras áreas como HSE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente).

## Marco Teórico

### *Gestión humana y evolución*

Gestión humana como parte de los procesos organizacionales ha sido definida, pensada y repensada, debido a los cambios y evolución social, económica, política y cultural que sin duda son factores determinantes del ejercicio y labor de gestión humana al interior de una empresa.

Así mismo, también se pueden identificar otros factores que intervienen en la configuración gestión humana y que de acuerdo con la época han tenido un mayor o menor impacto en la evolución de este (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

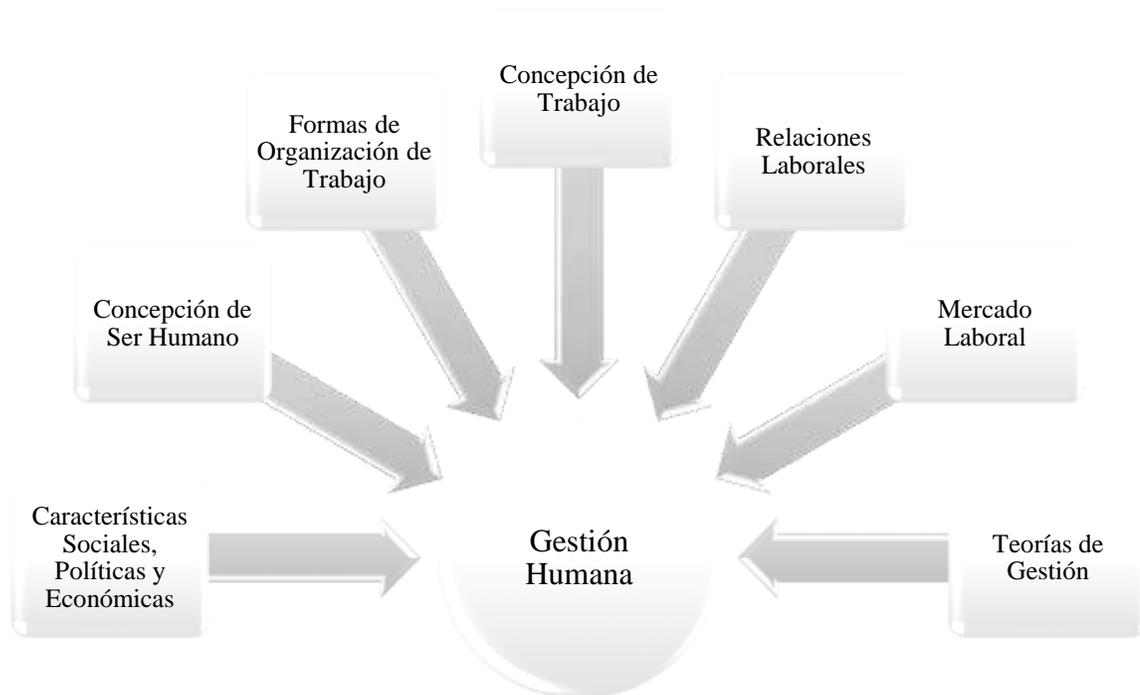


Figura 4. Factores que intervienen en la gestión humana. Tomado de (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006)

Para entender el desarrollo de gestión humana y su impacto se debe revisar cual ha sido su evolución. El primer acercamiento a la práctica de gestión humana se referencia en el siglo XIX con el inicio del capitalismo como modelo y sistema económico e industrial. Al respecto se planteó un reconocimiento a las personas y cómo ellas y sus conocimientos podían ser la principal variable de la ventaja competitiva en el mercado (Barley y Kunda, 1995; Wright y McMahan, 1992).

La visión de gestión humana estuvo orientada en sus primeras prácticas a mejorar condiciones para la fuerza de trabajo y otras de índole moral determinadas por la religión. En suma,, el trabajo y la mano de obra humana eran equivalentes a la misma mercancía y su valor como recurso productivo tuvo un fuerte impacto en las relaciones laborales (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

Otra práctica con la que se iniciaron los procesos de gestión humana fue la división del trabajo, dando paso a la especialización del trabajo y la relación entre persona, máquina y conocimiento. Es por lo anterior que Taylor a través de sus postulados pone en evidencia la necesidad de hacer una adecuada selección de los trabajadores y entrenamiento para que el desempeño y los resultados de producción cada vez sean mejores.

Del mismo modo, Bergesio (2007), citando a Smith (1958), consideraba que "El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que este se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencia de la división del trabajo".

De otro lado, la evolución de gestión humana se dio gracias al cambio de las teorías sobre las cuales las organizaciones se basaban para el avance de la gestión administrativa.

Según de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), se evidencian tres teorías que determinaron la forma de concebir a gestión humana: la primera se encuentra enfocada en el comportamiento y en ella se busca encontrar los más apropiados para la ejecución del trabajo.

En segunda instancia, las teorías emergentes de *management* referenciadas por los autores se centraban en las actividades organizacionales y cómo estas se alineaban a los objetivos de la empresa y a los objetivos estratégicos. Finalmente, mencionan que otra teoría como la de institucionalismo sociológico fue de gran influencia en la epistemología organizacional, pues esta se basó en los aspectos culturales y las relaciones de poder.

#### *Tendencias de gestión humana*

Cada vez se hace más importante replantear cual es la versión de gestión humana que más favorece a las compañías de la actualidad, dadas las perspectivas de diferenciación, competitividad, estrategia y sostenibilidad, entre otras. Es por eso que hoy en el mundo se pone sobre la mesa la necesidad de un proceso de gestión humana estratégico y coherente con los objetivos de cada empresa, esto implica hacer un área de gestión humana no solo más integral sino que además este a la medida de las exigencias de su organización. Se puede decir que existen estrategias de competitividad como empresas en el mundo, por eso gestión humana debe ser única, pues sus recursos, capacidades y necesidades estarán mediadas por su contexto organizacional.

De acuerdo con este nuevo panorama, se ha encontrado que se le viene dado gran importancia a las prácticas de gestión humana de alto rendimiento, las cuales contemplan un modelo que cuenta con la capacidad de proveer para las empresas y a sus empleados específicamente oportunidades, habilidades, y motivación como vehículos para alcanzar

el éxito organizacional e incrementar de esta manera el compromiso y participación de todos, que en últimas se convierten en las claves de las estrategias de competitividad y diferenciación (Camps & Luna-Arocas, 2008).

### *Gestión Humana en Colombia*

En el contexto colombiano puede verse al igual que en el ámbito global como las condiciones sociales, políticas y económicas influyeron en el desarrollo de gestión humana y su trabajo dentro de las organizaciones.

Al respecto, se pueden citar tres factores que fueron fundamentales en la deconstrucción de gestión humana. El primero de ellos radica en que el conocimiento y el saber (experiencia) daban origen a la generación de rentabilidad económica. Por otra parte, se dio mayor valor al recurso intangible, es decir, a las personas y su contribución al cumplimiento de objetivos organizacionales. Finalmente, el tercer aspecto que se puede resaltar es el surgimiento de nuevas tendencias estratégicas que posicionaban a las capacidades internas como un determinante para la competitividad (Calderón, 2006).

Aun cuando se considera que la reestructuración de procesos dentro de las empresas es un fenómeno reiterativo entre las empresas debido a los procesos de globalización, todavía no se dilucida el papel o valor agregado de gestión humana. (Calderón, 2006).

En la investigación valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas realizada por diferentes entidades del país en asocio con ACRIP, se logró determinar que frente a los procesos de reestructuración o cambio los líderes de gestión humana pocas veces son llamados o son actores pasivos frente a las decisiones y acciones que se generen. Esto se suma a que dentro de los procesos de

organización del trabajo que se asume debe estar en manos del área de gestión humana, muchas veces es delegado a otros procesos y en muchas oportunidades esta área no tienen ninguna participación.

Otro factor encontrado en dicha investigación resalta que la falta de indicadores de medición o el enfoque de estos a temas financieros y económicos impiden que gestión humana pueda tomar partida de las mediciones para el mejoramiento de los procesos y capacidades del personal.

Sin embargo, cuando el área de gestión humana ha participado de procesos estratégicos dentro de las organizaciones ha logrado establecer propuestas de reducción de costos y gastos bajo herramientas de capacitación para todos los trabajadores en busca de un impacto mayor y positivo. Así mismo, frente a la organización de trabajo gestión humana es un aliado importante en metodologías y herramientas de sensibilización, comunicación y seguimiento.

Finalmente, la investigación concluye que gestión humana puede tener un papel protagónico en cualquier proceso de cambio si logra conjugar factores como el trabajo en equipo e interdisciplinario, la comunicación constante, entre otras (Calderón, 2006).

#### *Prácticas de Gestión Humana*

Las prácticas de gestión humana pueden estar determinadas por el tamaño de la empresa, en ese sentido los procesos y la forma en que impacta esta área en la compañía puede variar por esta condición.

De acuerdo con los estudios realizados por Calderón y Álvarez (2006) el proceso de selección desde su fase inicial hasta la misma contratación tiene claras diferencias según el tipo de empresa. Por una parte las empresas pequeñas se centran en la validación

operativa de la información (referencias, experiencia y documentación), pero las empresas de mayor tamaño dan más importancia a criterios socioculturales y técnicos, sin desconocer que la parte operativa también hace parte de la incorporación de un nuevo colaborador.

En cuanto a capacitación y formación, estudios resaltan que en su gran mayoría estos procesos se encuentran de algún modo desalineados de la estrategia de las compañías, de ahí que en empresas de menor tamaño las actividades de capacitación y formación, no sean tan visibles o sencillamente no se tengan. En coherencia con lo expuesto anteriormente, en materia de planes de carrera y de formación Saldarriaga (2008) dice que algunas empresas le han apostado al desarrollo de su talento humano, para ello han establecido procesos donde la generación y la gestión del conocimiento se entienden como pieza clave en el desarrollo empresarial y el logro de los objetivos estratégicos.

No obstante, la tendencia de la primacía y el favorecimiento a los procesos de formación están relacionados con el capital económico y el posicionamiento en el mercado de las empresas, por tanto, empresas que están aún en surgimiento o que son de menor tamaño, no desarrollan la gestión del conocimiento por las implicaciones en recursos y tiempo que esto implica.

Sobre los procesos valorativos o de evaluación Calderón y Álvarez (2006) mencionan que aún es un proceso muy efímero y superficial en tanto que se encuentra orientado a la búsqueda de debilidades y no de fortalezas, lo cual se convierte en obstáculo para los procesos de plan de carrera y compensación.

### *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*

Las pequeñas empresas son escépticas ante los procesos de gestión humana, entre sus principales temas esta la sostenibilidad de la compañía enfocando su esfuerzo en las ventas y clientes que garantiza su capacidad financiera, al dejar de lado este tema pierden relación con los avances y tendencias que se promueven mundialmente y no logran ser competitivos. Sumado a esta falta de reconocimiento, se encuentra la falta de investigación y literatura sobre este tema, lo que impide tener claridad sobre el comportamiento y las mejores prácticas a implementar.

Kok y Uhlaner (2001), confirmaron que en el estudio llevado a cabo por Heneman y Berkley en 1999, con una muestra de 117 compañías conformadas por 100 empleados cada una aproximadamente, el 72.64% no contaba con departamento de gestión de recursos humanos (Rodríguez,2012).

Las diferentes funciones que son responsabilidad del área de gestión humana en las pequeñas empresas, aun cuando no se encuentran definidas, se realizan de forma básica para dar cumplimiento a los requerimientos y continuidad del negocio. A continuación se describen las prácticas de gestión humana que se llevan a cabo en pequeñas empresas según estudios realizados por Rodríguez (2012).

#### *- Descripción y análisis de cargo*

No se encuentran estructurados, ni plasmados en papel, los cargos se crean y desaparecen según la necesidad de la empresa. Las funciones, actividades y responsabilidades pueden variar en cargos iguales o repetirse en cargos con diferente denominación. El nombre del cargo puede llegar a ser definido por el propio empleado que lo ejerce, en ocasiones asignándole un alto nivel jerárquico.

Al respecto, Jaramillo (2005) manifiesta que en este tipo de organizaciones es reconocida la importancia de este proceso, pero no se tiene ni personal, ni tiempo, ni las herramientas necesarias para desarrollarlo.

- *Reclutamiento*

Este proceso que consiste en identificar los aspirantes idóneos para el cargo, aun cuando en las pequeñas empresas no se encuentra estructurado, sí se realiza de manera informal, ubicando las hojas de vida a través de los propios empleados, proveedores, bases de datos de empleados retirados o aspirantes que se encontraban en espera. (Jaramillo, 2005).

- *Selección*

La selección identifica entre varios candidatos la persona adecuada y que cumple los requisitos para el cargo vacante. Al momento de seleccionar en las pequeñas empresas prevalece la experiencia y el desempeño en la entrevista sobre las pruebas técnicas. Esa última es informal, normalmente realizada por el gerente o por el jefe inmediato y se centra en corroborar la información de la hoja de vida (Calderón y Álvarez, 2006).

- *Formación y entrenamiento*

En las pequeñas empresa el proceso de formación es informal, normalmente la persona se forma en el ejercicio de la labor, sin tener un proceso definido. Dentro de la formación existen tres conceptos para tener en cuenta (entrenamiento, capacitación y desarrollo). De estos conceptos la pequeña empresa básicamente ejerce el primero, los dos restantes no se tiene en cuenta aduciendo falta de tiempo, dinero e interés por parte de los empleados (Calderón y Álvarez 2006).

- *Planes de carrera*

Este concepto está relacionado con la oportunidad que tienen los empleados para crecer y desarrollarse dentro de la organización, en la empresa tomada como caso de estudio, este proceso es limitado y por el tamaño de la estructura las personas no tienen la posibilidad de ascender. Sin embargo, Calderón y Álvarez (2006) señalan que en algunas empresas puede ocurrir algún tipo de crecimiento como consecuencia de un esfuerzo individual, lealtad demostrada y atendiendo las escasas oportunidades que se pueden presentar en consideración a la opinión que pueda llegar a tener el jefe y no a un plan establecido.

- *Compensación*

Este concepto corresponde al reconocimiento tanto económico como en especie que se realiza a favor del trabajador por la labor que desempeña. En la pequeña empresa este uno de los aspectos menos estructurados, el pago se hace según factores como la antigüedad del colaborador, negociación individual, o escalas salariales institucionalizadas dentro de la compañía. (Rodríguez, 2012). Otro criterio que las empresas de menor tamaño toman en consideración es el salario promedio para el mismo oficio o cargo en el respectivo sector o actividad y de este modo establecen las escalas salariales para su compañía (Calderón, 2006).

- *Evaluación de desempeño* De manera tradicional, este proceso consiste en la valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen para el logro de los objetivos organizacionales (Certo, 2001).

En el tipo de compañía objeto de estudio este proceso no se encuentra estructurado. Al igual que con los otros procesos de gestión humana, la evaluación de desempeño se

realiza de manera informal, sin retroalimentación al trabajador, ni planes de mejora. Básicamente un buen desempeño se traduce en continuidad y relativa estabilidad.

En la misma línea, Calderón y Álvarez (2006) manifiestan que este proceso en algunas empresas pyme se realiza de forma incipiente o está en los planes a futuro por manejo de certificaciones o cumplimiento de requisitos. En las empresas en donde se da el proceso no hace parte de una herramienta de gestión administrativa.

### *Actividades Estratégicas de Gestión Humana*

Cuando se piensa en una gestión humana estratégica se espera una gestión humana que genera valor y que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la totalidad de la compañía. Es por esta razón que las actividades innovadoras de gestión humana deben abarcar tres frentes según Pérez (2003), los cuales se pueden enunciar en la siguiente figura:

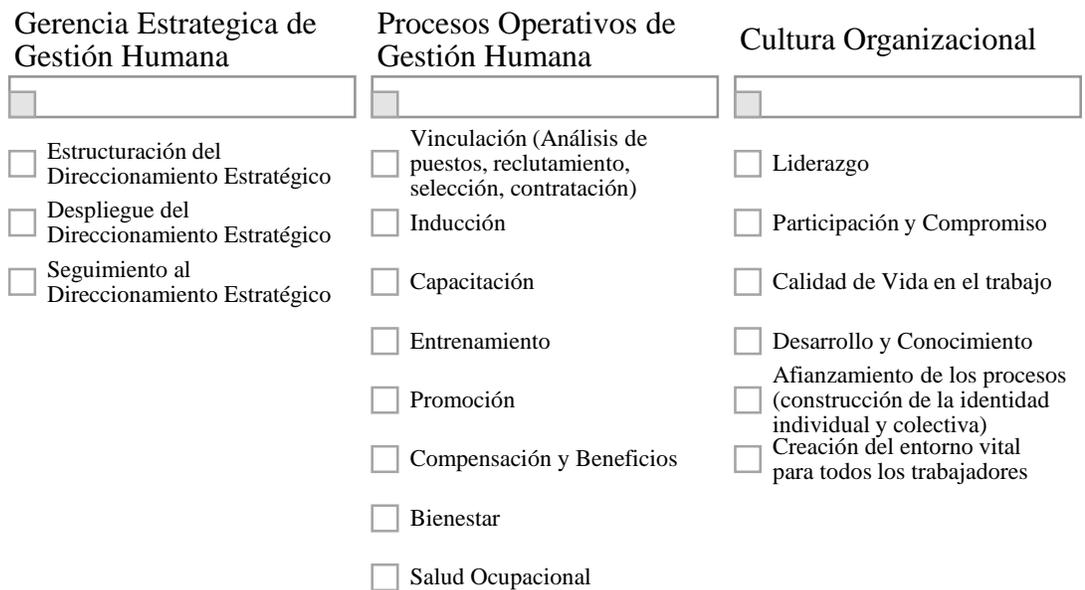


Figura 5. Capítulos y variables para un modelo de gestión humana y cultura organizacional.

Tomado de (Pérez, 2003).

Por otra parte, algunas estrategias competitivas aplicadas a gestión humana se han basado en la diferenciación y están ligadas al incremento en el rendimiento de los procesos de esta área dentro de las organizaciones. Han sido denominadas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) y se les atribuye la consistencia en los procesos de selección de personal en cuanto a habilidades y motivación necesarias para que el éxito empresarial; entornos con alto nivel de compromiso y participación y diferenciación en las demás practicas adoptadas como estrategias competitivas de gestión humana (Guthrie, et al, 2002).

En consecuencia en algunos trabajos que se han enfocado en estudiar el impacto que tienen las PAR en el rendimiento organizacional se ha encontrado que las PAR promueven y potencializan las relaciones sociales, lo cual incide en la comunicación y a su vez en el entendimiento y rendimiento organizacional. También se halló que las PAR tienen la capacidad de incrementar, reforzar y sostener las habilidades, las competencias, el compromiso, el conocimiento y demás capital intangible que favorece, como ya se mencionó, al alto rendimiento de la empresa y sobre todo el dinamismo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad en los procesos sin dejar de ser rigurosos (Camps & Luna-Arocas, 2008).

### *Modelos de Gestión Humana*

Los continuos cambios a nivel económico, social, cultural y de mercados a raíz de la fuerte influencia de los avances tecnológicos y las telecomunicaciones han llevado a que las empresas se redefinan con mayor frecuencia si quieren permanecer vigentes. Es por ello que las organizaciones se estructuran de manera permanente en cada uno de sus procesos de manera estratégica, por lo cual es común en la actualidad que las empresas

interactúen de manera interna alrededor de su planeación estratégica. Dicha planeación debe ser diseñada, implementada y mejorada por el recurso humano con el que cuenta cada organización (Medina et al, 2012).

*Valor agregado por las áreas de gestión humana a la organización*

De acuerdo con Calderón (2008) los sistemas de gestión humana deben desarrollar capacidad de cambio (flexibilidad, adaptabilidad, agilidad e innovación de la organización) al interior y en sus procesos tales como selección, capacitación y evaluación para que generen resultados que mejoren la eficiencia y eficacia de la empresa.

La finalidad de esta área no se fundamenta en cumplir con los procesos operativos, debe ir más allá, en una alineación permanente con los objetivos organizacionales generando mayor productividad y valor para todos los entes con que interactúa.

En el siguiente gráfico intenta mostrar la relación en la creación de valor por gestión humana:

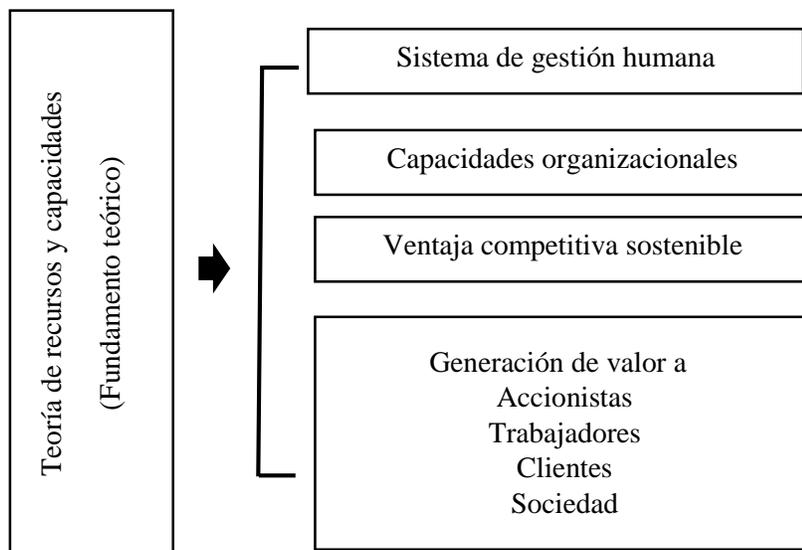


Figura 6. Relaciones en la creación de valor por gestión humana Tomado de (Calderón, 2008).

La generación de valor de acuerdo con el estudio realizado por Calderón (2008), se obtiene enfocando los esfuerzos en cuatro aspectos:

- El logro de los resultados se genera mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos; por tanto, gestión humana se enfocará en apoyar la consecución de los mismo. Para ello, debe tener conocimiento integral de todos los procesos, no solo en el nivel interno de la organización sino incluso en el del cliente externo.
- Encaminar la organización a que responda al logro de los objetivos, apoyando a las gerencias y jefes con prácticas apropiadas para que sean responsables de las personas que tienen a cargo y extraigan de estas su mayor potencial para beneficio propio y el de la organización. Esto se logra con el diseño adecuado de prácticas que generen productividad través de la motivación.
- Gestionar los cambios que apoyen el negocio, gracias a la generación de confianza entre las personas y al fomento de la credibilidad entre los directivos.
- Preocupación por las personas, ofreciendo apoyo, motivación y formación, para que estas puedan soportar los aspectos críticos del negocio.

En el mismo contexto, Calderón (2008) expone tres condiciones necesarias para generar valor, las cuales se describen a continuación:

- Es necesario que la organización tenga claramente definida la estrategia del negocio y esta sea conocida en todos los niveles de la organización, para que de esta forma el área de gestión humana pueda establecer su propia estrategia apuntando a los objetivos organizacionales. Así mismo, es indispensable

contar con el apoyo y reconocimiento por parte de la gerencia y el compromiso de esta hacia las personas.

- El gerente de gestión humana debe ser conocedor del negocio y la estrategia, debe tener la formación en temas financieros, técnicos y de mercados que le permitan interactuar con sus pares.
- Condiciones relacionadas con el área tiene que ver con la correcta alineación entre las funciones estratégicas y operativas para dar valor al área.

Continuando con la investigación de Calderón (2008), este definió cinco dimensiones que generan valor agregado por las áreas de gestión humana, y que se plasman en el siguiente gráfico:



Figura 7. Dimensiones del valor agregado por las áreas de gestión humana. Tomado de (Calderón, 2008).

### *Modelo de gestión por competencias*

El aporte de las personas es sin duda un factor clave en las empresas y es por esta razón fundamental que se han desarrollado modelos de gestión humana que trascienden el plano operativo y de cumplimiento legal para elevarlo a un nivel más estratégico. Uno de los modelos que ha tenido mayor impacto y reconocimiento en investigaciones es modelo de gestión por competencias.

El modelo por competencias se enfoca en determinar cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones necesarias en cada uno de los empleados para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia de las organizaciones. Con este modelo se pretende identificar en cada uno de los roles las competencias actuales y sus niveles de desarrollo, así como las brechas existentes para mejorarlas y llevarlas a un nivel esperado para el cargo y el cumplimiento de objetivos individuales que aportan directamente a los estratégicos de la organización (Kahane, 2008). Sin embargo, este modelo puede entenderse desde dos vertientes, por una parte está la visión funcionalista, que se enfoca en las actividades operativas del área de gestión humana (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo) sin que logren articularse con otros procesos dentro de la organización ni a sus necesidades. La segunda concepción es la estratégica, la cual define a gestión humana como un proceso que se interrelaciona con los demás procesos o áreas dentro de la empresa (Gallego, 2000).

Si bien el modelo de gestión por competencias según Gallego (2000) ha tenido un progreso importante en los últimos años, varias son las empresas que lo han implementado en el país y, en consecuencia, sus áreas de gestión humana han logrado mayor impacto y contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Del mismo modo, en la teoría se destacan diferentes tipos de competencias donde se encuentra con mayor frecuencia la relación de tres variables que son básicas en el desempeño de los empleados:

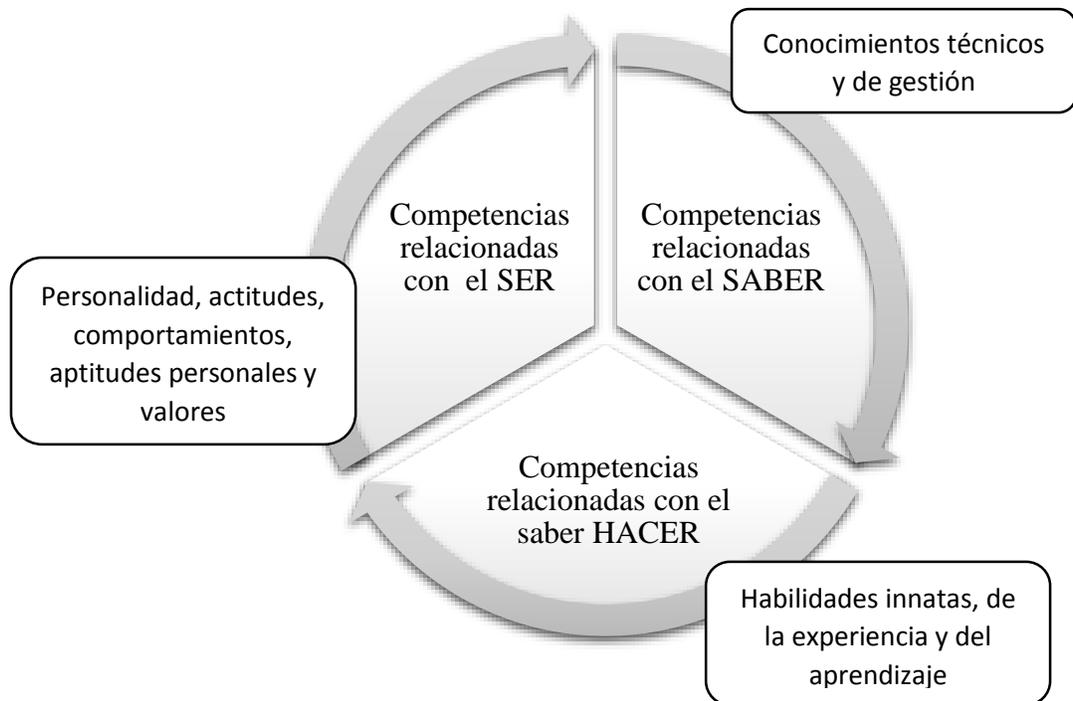


Figura 8. Tipos de competencias. (Gallego, 2000).

#### *Procesos basados en competencias*

- Diseño de cargos y perfiles ocupacionales: en este proceso se identifican y determinan cuales son las competencias que son necesarias en cada uno de los cargos para asegurar un alto desempeño y que, en consecuencia, los resultados obtenidos estén alienados con la estrategia del negocio.
- Selección y contratación: el objetivo en estos dos procesos está orientado en elegir a las personas que más se aproximen en términos de competencias al perfil definido y así seguir garantizando el desempeño esperado para el

cumplimiento satisfactorio de los planes estratégicos del negocio. Por lo anterior, factores tradicionalmente evaluados como edad, sexo, preparación académica específica, pasan a un segundo plano para la selección.

- Formación y desarrollo: desde el modelo de gestión por competencias los programas de capacitación y desarrollo se deben planear en coherencia con los perfiles de cargo y las evaluaciones individuales para que se logre dar alcance a las necesidades reales y su desarrollo pueda ser efectivamente generador de valor.
- Planes de sucesión o de carrera: estos planes se desarrollan dentro de una empresa para reemplazar en mediano o largo plazo algunos cargos; sin embargo, con la gestión de competencias se suma un proceso de identificación y desarrollo de potencial detectado para buscar la movilidad en algunos cargos bien sea de manera horizontal o vertical que favorezcan el alto rendimiento y la obtención de objetivos estratégicos.
- Gestión del desempeño: la gestión del desempeño está orientada a elevar en calidad el desempeño individual y grupal en cada uno de los procesos de la cadena de valor. Para ello, se requiere que se evalúe de manera constante que las características del puesto, la formación académica, la experiencia, habilidades y motivaciones, para que de allí se puedan generar planes de acción para potenciar lo positivo y para mejorar las deficiencias.

- Compensación basada en competencias: para este proceso la compensación es directamente proporcional al grado de conocimientos, habilidades, experiencia y desempeño efectivo para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

A partir de la teoría anteriormente expuesta entendemos que algunos modelos o prácticas estratégicas dentro de gestión humana requieren de un alto grado de especialización de esta área y usualmente en empresas pymes no existe la posibilidad de tenerla en ese nivel de desarrollo. Sin embargo, la revisión documental permitió dilucidar que hay diversos elementos que pueden ser aplicados a Montajes S.A.S., pero para ello se requiere que un modelo a la medida y que se ajuste a la realidad de la empresa objeto de investigación.

## **Marco Metodológico**

### *Tipo de Investigación*

La metodología que se adoptó para el desarrollo de este trabajo de grado fue de tipo cualitativo-descriptivo. Desde cada una de las etapas de la investigación se examinó el contexto social y en este proceso se determinaron las bases teóricas sobre las cuales se logró el cumplimiento de los objetivos del trabajo, bajo la coherencia entre datos y teoría.

Por lo anterior, esta investigación de tipo cualitativa estuvo fundamentada en la lógica y proceso inductivo “(explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (Hernández., Fernández y Baptista, 2008). Es por ello que se buscó hallar y analizar datos descriptivos como las palabras, el discurso y el comportamiento observable de las personas inmersas en un fenómeno social y contexto determinado. Adicionalmente, esta metodología, aunque tomó una empresa pequeña y algunos de los cargos de mayor impacto, logró alcanzar un estudio intensivo y, sobre todo, profundo del fenómeno de estudio (Deslauriers, 2005).

Es preciso mencionar que la investigación cualitativa se concentró ante todo en el análisis de procesos sociales, el sentido que las personas y los grupos dan a una acción, la vida cotidiana y la construcción de la realidad social y en este caso una realidad organizacional (Deslauriers, 2005).

### *Población y Muestra*

Es importante poner en relieve que para esta investigación el sujeto estudiado fue la empresa Montajes S.A.S., y en razón de ello la población estuvo compuesta por cada una de las personas que fueron entrevistadas u observadas y que hacen parte de la empresa.

### *Recolección de Información*

A fin de obtener la información suficiente y pertinente se optó por la observación directa, la realización de entrevistas y análisis documental. Dichos métodos de obtención de información no son estandarizados, puesto que no se pretende realizar ninguna medición numérica o análisis estadístico.

La recolección se centró en obtener las percepciones y puntos de vista de los trabajadores de Montajes S.A.S. frente a sus experiencias, significados, relaciones internas y demás que fueron de interés para la investigación (Hernández., Fernández y Baptista, 2008).

Para la consecución de los objetivos de la investigación y la obtención de información para el enriquecimiento de la investigación se emplearon entrevistas semi-estructuradas, la cuales siguen el instrumento más utilizado para la recolección de información (Deslauriers, 2005).

Si bien es cierto la entrevista se puede definir como un tipo de conversación, con intercambios verbales informales que persigue un fin y que comprende una serie de puntos temáticos guías que para este estudio permitió orientar la entrevista y que de manera libre se lograra obtener el punto de vista de la persona interrogada.

Otra fuente empelada para la obtención de información fue la observación directa a ciertos cargos dentro de la compañía que estuvieran relacionados con la ejecución de las actividades de gestión humana y a partir de ellas obtener conductas sistemáticas, prácticas habituales, omisiones en los procesos y demás.

Finalmente, otra técnica de recolección de información estuvo basada en la búsqueda de documentos internos de Montajes S.A.S. que permitieron conocer más sobre

la estructura de la empresa, sus objetivos, los medios para alcanzarlos y demás que complementaron la información ya obtenida en las dos metodologías anteriores.

#### *Categorías de Análisis*

Las categorías de análisis tomadas de la teoría sirvieron como eje principal para dilucidar el objetivo principal de esta investigación y hallar el modelo más adecuado para la propuesta de gestión humana para Montajes S.A.S., por tanto a continuación se describen:

*Características de la empresa:* en esta primera categoría se relacionaron todas las particularidades de la empresa, así como las variables que la definen al interior del sistema económico del país (sector, tamaño, experiencia y demás).

*Prácticas cotidianas de gestión humana:* para esta categoría se analizaron los procesos de gestión humana que están presentes en la compañía, su nivel de desarrollo, ejecución en la organización y percepción interna del área.

*Cultura y desarrollo organizacional:* en este aspecto buscó evaluar el grado de desarrollo, fomento y participación en procesos encaminados al mejoramiento de capacidades personales (habilidades, valores, comportamientos).

#### *Análisis de Información*

Una vez se llevó a cabo la recolección de la información necesaria para la investigación, fueron compilados en una matriz sobre la cual se realizó el análisis donde se determinaron significados y se logró describir el fenómeno desde el punto de vista los participantes (Hernández., Fernández y Baptista, 2008).

Por lo anterior, el análisis e interpretación de la información implicó comparaciones de la realidad observada y la teoría expuesta para la generación de la propuesta de esta investigación.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Análisis y Necesidad Actual
Características de la Empresa	Empresa Pyme	<p>Las empresas pyme se caracterizan por tener una estructura organizacional pequeña y multifuncional.</p> <p>Montajes S.A.S., debe tener gastos operacionales de administración y gastos no operacionales controlados, para evitar afectar de manera significativa la rentabilidad de la empresa.</p> <p>Las empresas Pyme, como Montajes S.A.S., necesitan estar a la vanguardia si quieren permanecer en el tiempo y dar solución a las necesidades de sus clientes.</p> <p>Montajes S.A.S. es una empresa que debe cambiar rápidamente para lograr atender las necesidades de sus clientes.</p>	<p><b>Análisis:</b> de acuerdo con las características de las empresas del grupo Pyme, Montajes S.A.S. debe tener dentro de sus capacidades organizacionales la habilidad de administrar de manera efectiva y eficiente los recursos que tiene disponibles, bien sean económicos, humanos, tecnológicos y demás.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> actualmente la compañía requiere diversificar sus servicios con el objetivo de salvaguardar su permanencia en el mercado y mejorar sus resultados financieros.</p>
	Sector Industrial	<p>El sector en el que esta Montajes S.A.S. es muy competitivo y depende de factores externos como el precio del dólar.</p> <p>El sector de bebidas ha presentado un mayor crecimiento y demanda en el mercado.</p> <p>Montajes S.A.S., encuentra como oportunidad de crecimiento el comportamiento en la producción de bebidas, lácteos y cárnicos.</p>	<p><b>Análisis:</b> el sector industrial suele verse afectado por diferentes variables externas, sin embargo se logra evidenciar que el campo de producción de bebidas, lácteos y cárnicos está presentando un crecimiento importante, para lo cual Montajes se está preparando y ser competitivo en el mercado.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> ser más competitivos y mejorar su participación en la industria.</p>

<p>Características de la Empresa</p>	<p>Objetivos Estratégicos</p>	<p>Entre sus principales proyectos a corto plazo esta posicionar la sucursal en Ecuador e incursionar en otros sectores como los lácteos y cárnicos</p>	<p><b>Análisis:</b> aunque no está determinado de manera oficial, no se realizan actualmente planeación estratégica, el gerente de Montajes S.A.S. tiene claro el objetivo de posicionar la sucursal que abrió en el 2013, pues encuentra que el mercado al que está proyectada la empresa se encuentra altamente desatendido.</p> <p>Del mismo modo, es también uno de los objetivos del gerente diversificar su servicio e incursionar en los montajes industriales en el sector lácteo y de cárnicos, pues estos dos mercados tienen amplio volumen de producción, por lo que ve una gran oportunidad para adquirir nuevos clientes y solidificar la empresa y aumentar sus resultados financieros.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> contar con los recursos económicos y de personal para lograr cumplir las metas trazadas para cada año de los objetivos estratégicos mencionados por el Gerente y Dueño.</p>
--------------------------------------	-------------------------------	---	--

Prácticas Cotidianas de Gestión Humana	Vinculación y Contratación	<p>La empresa vincula a su personal de acuerdo a recomendaciones de personas ya vinculadas o de confianza.</p> <p>No existen procedimientos para el reclutamiento, selección y vinculación del personal.</p> <p>El proceso de contratación es básico y cumple solo con los requisitos de ley, no se hace revisión y seguimiento a experiencia y oportunidades de mejora para evaluar en el periodo de prueba ni en evaluaciones de desempeño (ninguna de estas dos evaluaciones se realizan).</p> <p>El proceso de selección no cuenta con el insumo de los perfiles de cargo, que le permita evidenciar competencias, experiencia y condiciones requeridas para el cargo.</p>	<p><b>Análisis:</b> el proceso de selección y contratación se realiza conforme a las obligaciones que la ley colombiana a nivel laboral determine, sin que el proceso tenga alineación alguna con los objetivos presentes y futuros de la empresa.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> requieren hacer un proceso efectivo y ágil de selección y contratación de personal idóneo para el proceso, optimizando los recursos disponibles y haciendo cumplimiento estricto de las disposiciones legales en materia laboral.</p>
	Nómina y Seguridad Social	<p>La nómina se liquida solo con las novedades básicas, (vacaciones, incapacidades, semestralmente primas de servicio y de manera anual pago de intereses de cesantías junto a consignación de cesantías).</p> <p>La seguridad social se paga cada mes de acuerdo a lo manifestado por la ley.</p>	<p><b>Análisis:</b> al igual que en la subcategoría anterior, la premisa básica es cumplir lo legal en nómina y seguridad social.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> el proceso de nómina y seguridad social debe ser eficaz y efectivo, garantizando minimizar los riesgos de posibles demandas por errores.</p>

Prácticas Cotidianas de Gestión Humana	Salud Ocupacional	<p>En temas de salud y seguridad en el trabajo, se garantiza que todas las personas ingresen con el curso en alturas y este se mantenga actualizado.</p> <p>Del mismo modo, los exámenes de ingreso y egreso se realizan conforme al profesigramas.</p> <p>Se tiene definido un grupo de COPASST y Comité de Convivencia, los cuales aún no tienen gran impacto en la empresa.</p> <p>La empresa está en proceso de implementación del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo (Decreto 1072 de 2015).</p>	<p><b>Análisis:</b> el proceso de S.O se encuentra un poco más desarrollado por la esencia misma del trabajo en la empresa. Si bien es cierto el sector industrial expone en mayor medida a sus empleados a riesgos laborales, por tanto Montajes S.A.S encuentra la necesidad de estar al día y en cumplimiento con el SG-SST que de alguna manera le suma puntos y la hace competitiva al momento de licitar para un nuevo contrato o proyecto.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> necesitan garantizar la implementación del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo SG-SST y llevar a cabo todos los programas inherentes al sistema exigible por el Ministerio de Trabajo.</p>
	Desvinculación	<p>El proceso de desvinculación se hace por terminación de contrato a término fijo, para lo cual se le notifica a la persona 30 días el vencimiento del mismo, si la persona está a término indefinido, de acuerdo a las causales de desvinculación se realiza la notificación de aceptación de renuncia, terminación con justa o sin justa causa.</p> <p>Después del proceso mencionado anteriormente, se hace entrega de la documentación de retiro, la cual se debe firmar por el ex trabajador.</p>	<p><b>Análisis:</b> el retiro del personal es un proceso escueto y limitado, por tanto no es fuente de información o retroalimentación para la mejora de procesos.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> es necesario establecer un procedimiento que garantice una adecuada desvinculación del personal bajo los parámetros establecidos por la ley.</p>

Cultura y Desarrollo Organizacional	Percepción de la empresa	<p>Los trabajadores de Montajes S.A.S. perciben a la empresa como un lugar estable, sobre todo los que están en procesos administrativos, muchos de ellos se mantienen desde el inicio de la empresa.</p> <p>Consideran que su empleador (Gerente General y Propietario) es responsable con sus obligaciones de ley.</p> <p>No ven posibilidades de crecimiento, ni procesos de bienestar.</p>	<p><b>Análisis:</b> en general se puede decir, que los empleados ven que la empresa cumple con las condiciones de ley y paga oportunamente, lo que da la confianza y estabilidad laboral, sin embargo, si se percibe que las personas detectan la carencia de procesos de desarrollo organizacional y bienestar.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> la compañía necesita mejorar la percepción de sus empleados, ganar mayor compromiso y aumentar la motivación en aras de un desempeño óptimo en coherencia con los objetivos trazados por la compañía.</p>
	Creencias	<p>Se cree que por ser una empresa pequeña la gestión del personal no es algo que deba estar dentro de las prioridades de Montajes S.A.S, pues es más un gasto que un costo administrativo.</p> <p>Al interior de la empresa se cree que lo más importante va a ser la operación, los procesos de "apoyo" pueden ser ejercidos por unas pocas personas, dado que su impacto es menor.</p>	<p><b>Análisis:</b> desde la gerencia general se estima de manera muy leve la necesidad de desarrollar el proceso de gestión humana y volcarlo hacia los objetivos estratégicos que como empresa se tienen por su creencia de la relación costo-beneficio. No obstante, si considera que existe una brecha importante en el proceso de gestión humana.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> a pesar de la reserva del dueño, necesitan de manera urgente garantizar personal idóneo, motivado y comprometido para lograr cumplir los objetivos trazados para los próximos años.</p>

<p>Cultura y Desarrollo Organizacional</p>	<p>Valores</p>	<p>Lealtad Responsabilidad Honestidad Compromiso</p>	<p><b>Análisis:</b> los valores aquí rescatados, se pueden evidenciar en el discurso de las personas entrevistadas, pues en general existe una gran filiación hacia la empresa, lo que de algún modo puede ser positivo ante los procesos de cambio.</p> <p><b>Necesidad Actual:</b> dentro de la empresa se puede reconocer que viven los valores de la lealtad y honestidad, pero necesitan de manera prioritaria desarrollar el compromiso y responsabilidad a través de la filiación de todos sus empleados.</p>
--	----------------	--	--

### *Propuesta*

#### *Entendimiento de la necesidad*

Montajes S.A.S. ha mostrado dentro del estudio de este caso que encuentra importante emprender acciones que permitan desarrollar a las personas que hacen parte del equipo de trabajo, pues actualmente está iniciando actividades de crecimiento en cuanto a los servicios que presta y entiende que son las personas quienes van a posibilitar el alcance de estos logros.

#### *Objetivos*

##### *Objetivo General*

Proponer un modelo de gestión humana a la medida de Montajes S.A.S.

##### *Específicos*

Determinar los procesos de gestión humana que se van a establecer en el nuevo modelo a la medida.

##### *Población*

Esta propuesta está dirigida a una población aproximada de 14 personas contratadas de manera directa y al personal temporal que opera en los proyectos.

##### *Principales características del modelo*

Debido al tamaño de la organización, el grado de evolución y madurez de la empresa no es posible la creación de un departamento de gestión humana, con personal dedicado exclusivamente a las funciones de dicha área, en consecuencia el modelo que más se ajusta es el tradicional, adaptado a los constantes cambios de la empresa donde cada una de las funciones serán distribuidas entre los empleados directos que tiene la

compañía, basados en el principio que la gestión humana la hace toda la organización y en especial aquellos empleados que tienen personal a cargo.

Esta asignación se definirá de acuerdo con la formación, experiencia, habilidades y en relación a la función actual que ejecuta cada colaborador como rol principal.

#### *Modelo propuesto*

De acuerdo con la investigación realizada sobre la organización, el crecimiento de la misma y partiendo de la literatura revisada y plasmada en el marco teórico, se definirá el modelo a la medida de acuerdo con las siguientes dimensiones basadas en (Pérez, 2003).

- Gerencia estratégica de gestión humana
- Procesos operativos de gestión humana
- Cultura organizacional

Las anteriores dimensiones están integradas por un conjunto de variables que a continuación se describen ya orientadas a dar respuesta a las necesidades de Montajes S.A.S.

#### *Gerencia estratégica de gestión humana*

Estará bajo la responsabilidad del gerente y representante legal de Montajes SAS., quien definirá los lineamientos, políticas y procesos que guiarán el área alineados con la estrategia general de la empresa y sobre la base de un enfoque por procesos en el cual se establezcan claramente las actividades que la constituyen.

### *Misión del proceso de gestión humana*

Alinear los procesos inherentes a la gestión del personal con los objetivos estratégicos de Montajes S.A.S asegurando personas competentes, adaptables y comprometidas.

### *Políticas de la alta gerencia*

Ofrecer un servicio de alta calidad y con oportunidad a sus clientes, basado en un recurso humano idóneo y con experiencia en la industria de bebidas y alimentos.

Montajes S.A.S. Proveerá a sus colaboradores las herramientas y recursos necesarios para garantizar un servicio destacado en el mercado y dentro de un marco de respeto y de un ambiente laboral sano.

### *Procesos operativos de gestión humana*

#### *Vinculación*

Teniendo en cuenta que Montajes S.A.S tiene una dinámica basada en el desarrollo y ejecución de los proyectos de los clientes, los cuales tienen plazos perentorios para ejercer las actividades y que esto implica una rotación alta de funcionarios del área operativa en función del inicio y finalización de proyectos, se sugiere implementar un modelo de contratación por labor cumplida, lo que la hará más flexible y la introducirá dentro de un marco de legalidad a la luz del código sustantivo del trabajo. Esto redundará también en las finanzas corporativas, ya que supone un mejor manejo de los costos de mano obra.

Para el personal directo (administrativo e ingenieros) se realizará la contratación a término indefinido, salvo que por necesidades de la operación se especifique un contrato a término fijo.

Se evidencia la necesidad de evaluar la opción de establecer una planta de personal operativo que permita atender los proyectos de menor cuantía y que básicamente corresponden a los colaboradores que tienen mayor antigüedad y mejor desempeño.

Lo anterior se debe establecer con visión estratégica, contar con un soldador argonero, un tubero, uno o dos ayudantes adelantados, uno o dos auxiliares, un todero y supervisores SISO (seguridad industrial y salud ocupacional).

Como resultado permitirá la atención inmediata a las necesidades de los clientes en los intervalos en los cuales no hay proyectos grandes y aun durante el desarrollo de los mismos, garantizando recurso disponible en todo momento.

A nivel estratégico contribuirá al mantenimiento del cliente y a generar presencia activa de Montajes S.A.S en el mercado, impidiendo el ingreso de empresas competidoras, favoreciendo el flujo de caja y disminuyendo los tiempos muertos de operación.

Se deben documentar los perfiles de cargo, definiendo la política salarial y responsabilidades, a fin de gestionar estándares que aseguren un proceso de vinculación adecuado a las necesidades. Esto además proporciona una herramienta de mejoramiento de las funciones en la medida en que esta documentación se actualice de acuerdo con la evolución de los cargos.

### *Reclutamiento*

Como una actividad clave de la vinculación se debe realizar un reclutamiento de candidatos sobre la base de los perfiles de cargo que previamente se han documentado a partir de los análisis ocupacionales que se han realizado.

Esta actividad estará a cargo del asistente administrativo y se respaldará en los perfiles de cargo correspondientes, a fin de encontrar candidatos que cumplan los requisitos documentados.

Así mismo, será responsabilidad del jefe (ingenieros) ubicar candidatos que cumplan con los requisitos exigidos para el cargo.

### *Selección*

La selección del candidato por elegir estará asignada al ingeniero residente en un primer filtro y directamente la decisión final estará bajo la responsabilidad del gerente general. Es importante aquí informar al candidato de las condiciones de contrato que Montajes S.A.S. establece y los requisitos legales de contratación.

Se realizará la revisión de la documentación que avala su experiencia y formación, así como la adecuación a los requisitos del cargo solicitado mediante entrevistas y prueba de calificación con laboratorio acreditado (solo para soldador argonero o soldador TIG). En caso que el soldador presente esta certificación no será necesaria la prueba.

### *Contratación*

Una vez elegido el candidato o candidatos se procede con la realización de los exámenes médicos de rigor y solicitud de la documentación necesaria para la firma del contrato, afiliaciones de ley y generación del expediente de empleado, actividad que estará bajo la responsabilidad del asistente administrativo.

### *Inducción*

El nuevo colaborador será enviado al lugar designado de operación donde quedará a cargo del ingeniero residente. El o los candidatos deben recibir una inducción sobre el funcionamiento de la compañía, de la operación o proyecto, por parte del ingeniero residente y de la responsable SISO, quien a su vez le entregará la dotación correspondiente.

### *Capacitación*

Debido a que Montajes S.A.S. contrata personal operativo experto en cada actividad no desarrolla actividades de capacitación orientadas a mejorar sus competencias. Solamente capacita por requisitos legales y de SISO en trabajo en alturas, trabajo en caliente y trabajo en espacios confinados con entidades acreditadas por el SENA o en caso de que se adquieran nuevas tecnologías con la entidad respectiva, actividades que estarán bajo la responsabilidad de las asistentes SISO.

### *Entrenamiento*

El proceso de entrenamiento será responsabilidad de los ingenieros, quienes suministrarán la información necesaria para ejecución de las labores en cada proyecto durante el desarrollo del mismo.

### *Promoción*

Teniendo en cuenta el tamaño y estructura de la organización, esta actividad no se desarrollará en Montajes S.A.S.

### *Evaluación del desarrollo*

Una actividad clave por implementar es el proceso de evaluación anual de los empleados directos de Montajes S.A.S, bajo la responsabilidad del gerente general, la cual permitirá que estos obtengan retroalimentación y puedan identificar puntos fuertes y débiles en la ejecución de la labor que garanticen el desempeño adecuado y la permanente búsqueda de mejores prácticas.

### *Bienestar*

Las actividades de bienestar enfocadas a empleados y familiares no se ejecutaran en Montajes S.A.S. como resultado de evaluaciones de clima y demás, al finalizar cada año la gerencia general invitará a un almuerzo a todos los empleados y buscará a través de la Caja de Compensación Familiar con el porcentaje de retorno algunas actividades alternas que sirvan para potenciar competencias blandas.

### *Salud ocupacional*

Dentro de esta actividad se busca cumplir con toda la normatividad legal asociada a las operaciones y a la naturaleza de la empresa. En consecuencia, se debe asegurar que finalice la implementación del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, en el marco del cumplimiento del “Decreto 1443 de 2014 por medio del cual se dictan disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Para esto, la compañía tiene plazo de un año según el Decreto 171 del 1° de febrero de 2016.)

### *Cultura organizacional*

Este capítulo está orientado a gestionar la manera como Montajes S.A.S. lleva a cabo sus actividades y está asociada a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Apoya el liderazgo en todos los niveles y propicia espacios para la comunicación y la innovación, orientadas al mejoramiento de los procesos y, desde luego, al desempeño de la cadena de valor. Lo anterior se despliega mediante la documentación de los perfiles de cargo en los cuales se establezca dentro de un marco de respeto el alcance de cada colaborador dentro de la toma de decisiones o de resolución de problemas.

Para potenciar esta actividad es necesario establecer un comité de producción en el cual se evalúen los criterios, desempeño y planes de acción correspondientes a cada proyecto u operación en ejecución o en pre-ejecución. Esto asegura una mejor comunicación, permite organizar los recursos técnicos, logísticos y humanos y evita confusiones y fallas que afecten el la prestación del servicio y el ambiente laboral.

Así mismo, permite definir controles de proceso con registros en puntos clave de operación dentro de la cadena de valor y en los procesos estratégicos y de apoyo identificados dentro del mapa de procesos como críticos o con necesidad de mejora. Esto favorecerá la comunicación y la oficialización de los controles y la implementación de las medidas adoptadas. Deberá ir acompañado de la medición de procesos y actividades, generación de indicadores que contribuyan a evaluar y medir el desempeño de sus colaboradores y de la empresa en general.

## **Conclusiones**

Una vez terminado este proceso de investigación dentro de la empresa objeto y de develar su situación a la luz de la teoría revisada, se puede determinar que los procesos de gestión humana son muy difíciles de evaluar en términos de generación de rentabilidad, por lo cual muchas empresas prefieren no desarrollar esta área; sin embargo, uno de los problemas que más los aqueja es tener el personal idóneo (formación, conocimientos, experiencia, habilidades, competencias) para poder dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos.

Por lo anterior, el desarrollo de este proyecto de grado se centró en el diseño de una propuesta donde mediante aproximaciones sucesivas y sobre todo a la medida de sus necesidades, Montajes S.A.S. pueda diseñar su área de gestión humana bajo un modelo flexible y generador de valor, sin que ello requiera incurrir en ampliación de planta de personal o gastos administrativos no operacionales adicionales a los actuales.

En el contexto de las Pyme es usual encontrar panoramas como este, es por ello que las áreas de gestión humana deben ganar la capacidad de adaptación y flexibilidad si lo que quiere es pasar de ser percibido como un proceso de apoyo a un proceso estratégico que contribuya directamente al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las tendencias actuales y las investigaciones como la que se ha realizado en Montajes S.A.S. evidencian la necesidad de cambiar el paradigma de la administración de personal a una gestión real de personas, gestión que no solo se vuelva un proceso estratégico si no que pase a ser un proceso que gestiona y potencializa las capacidades y habilidades humanas para ser cada día más competitiva.

Para la empresa Montajes S.A.S. se diseñó una propuesta que también puede ser una propuesta esquemática para muchas empresas pyme que en la actualidad dan valor a sus empresas gestionando el recurso humano de manera muy reducida, o en la mayoría de los casos, bajo prácticas de administración de personal limitadas.

La propuesta a la medida es el resultado de una investigación interna de la empresa objeto de estudio y de las actuales tendencias en gestión humana; en consecuencia, se logró determinar que muchos procesos se pueden desarrollar en una Pyme de las características de Montajes S.A.S. Es importante en este punto tener en cuenta que cada proceso cuenta con unas cualidades diferentes, pues se debió ajustar a la disponibilidad de recursos económicos y de personal con los que cuenta la compañía.

El proceso de gestión humana, como se ha planteado en la propuesta, está dirigido a responder a los avances y a la estrategia que el Gerente y dueño tiene planeados para Montajes en el futuro próximo. Por esta razón, adquiere gran relevancia desarrollar una investigación de este tipo, dado que en la teoría no se dilucidan explícitamente acciones de gestión humana para empresas pequeñas y medianas y mucho menos con un desarrollo de acuerdo con las capacidades de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

- Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, 9 (20), 135-192
- Bergesio, L. (2007) *Raíces del pensamiento socio-económico La división del trabajo en Adam Smith, Karl Marx y Émile Durkheim*, Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas N° 9, vol. IX, Invierno 2007, Santiago del Estero, Argentina
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19 (31) 9-55.
- Calderón, G. y Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (142) 26-45.
- Calderón, G., Álvarez, C., Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *GESTIÓN HUMANA. Cuadernos de Administración*, 19 (32), 225-254.
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Camps, J., Luna-Arocas, R.; (2008). Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, abril, 113-137
- Certo, S. (2001) *Administración Moderna*. Colombia: Pearson Educación
- Delery, J. y Doty, D. (1999). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-836.

- Deslauriers, J. (2005). *Investigación Cualitativa*. Colombia: Papiro.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general*. Biblioteca de Dirección de Empresas. Ediciones Orbis.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71
- Guthrie, J., Spell, C., Nyamori, R. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13: 183-197.
- Hernández, R., Fernández, R., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*, 5ta Edición McGraw-Hill.
- 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 y Gestión*, 18, 103-137.
- Kahane, E. (2008). Competency Management: Cracking the code for organizational impact. *ABI/Inform Global*, 62(5), 71-77.
- Kok, J., & Uhlener, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- Medina, A., Delgado, A., & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/11](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/11)

Mintzberg, H. (1984). *Los factores de contingencia*. In H. Mintzberg (Ed), *La estructuración de las organizaciones* (282 y 283). Barcelona: Ariel

Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, España.

Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 47, 46-65.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36(2), 9-28

Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24 (107), 137-59.

Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, (31), 193-226.

Wright, P. y McMahan, G. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*.

BANCO MUNDIAL: UNIDAD DE GESTIÓN PARA MÉXICO Y COLOMBIA  
OFICINA REGIONAL PARA LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE (2008).  
*Colombia Financiamiento bancario para las pequeñas y medianas empresas (Pyme)*.

Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos, (2013) En *Cámara de comercio de Bogotá*, Colombia.

*En el primer trimestre de 2014 se crearon 86.980 empresas, un 28,7% más que en igual periodo de 2013* (2014, 09 de abril), Colombia. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. Recuperado el 04 de septiembre de 2015, de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>

Montajes S.A.S, (2014) *Misión*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015 del sitio web de

Montajes S.A.S. <http://www.Montajes.com/Nosotros.html>

Montajes S.A.S, (2014) *Visión*. Recuperado el 13 de septiembre de 2015 del sitio web de

Montajes S.A.S. <http://www.Montajes.com/Nosotros.html>

*Informe de industria enero-diciembre 2014* (2015, enero). Colombia. Ministerio de

Comercio, Industria, y Turismo de Colombia. Recuperado el 13 de septiembre del

2015, de [https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-](https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=crecimiento+de+la+industria+sector+bebidas+2015)

[instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-](https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=crecimiento+de+la+industria+sector+bebidas+2015)

[8#q=crecimiento+de+la+industria+sector+bebidas+2015](https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=crecimiento+de+la+industria+sector+bebidas+2015)

*La nueva guerra de las colas* (2011, 2 de julio). Colombia: Dinero. Recuperado el 13 de

septiembre del 2011 de [http://www.dinero.com/edicion-](http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-nueva-guerra-colas/112404)

[impres/negocios/articulo/la-nueva-guerra-colas/112404](http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-nueva-guerra-colas/112404)

Portafolio.com (2014, abril). *Los colombianos se toman \$12.5 billones en gaseosas y*

*jugos*. Colombia: Bustamante, C. Recuperado en

<http://www.portafolio.co/negocios/consumo-gaseosas-y-jugos-colombia>

## Anexos

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, \_\_\_\_\_ mayor de edad, identificado con la Cédula de Ciudadanía N° \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_ actuando como Representante Legal de la empresa \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_, identificada con NIT \_\_\_\_\_, declaro haber sido informado acerca de la aplicación de entrevistas y recolección de datos internos con fines investigativos y por tanto, consiento que sean realizadas las entrevistas y utilizada la información de la empresa para efectos académicos.

Al respecto, confirmo que:

1. He sido informado del procedimiento que se va a realizar.
2. Se han resuelto mis dudas antes de iniciar el procedimiento.
3. El procedimiento se llevará a cabo bajo los lineamientos éticos y profesionales de las dos investigadoras.
4. Por ningún motivo mis datos de identificación serán revelados, por lo cual se denominará a la empresa y las personas involucradas con un nombre ficticio.
5. Consiento utilizar los resultados obtenidos para el análisis requerido y publicación posterior.

Firmado en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**EVALUADO**  
C.C.

\_\_\_\_\_  
**EVALUADOR**  
C.C.

\_\_\_\_\_  
**EVALUADOR**  
C.C.