

**APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA A LA CADENA DE  
VALOR DE SELCOMP INGENIERÍA S.A.S.**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
BOGOTA D.C, 2016**

**APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA A LA CADENA DE  
VALOR DE SELCOMP INGENIERÍA S.A.S.**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR: JOSÉ MANUEL VECINO**

**PAOLA ANDREA VELA DUARTE**

**LILIANA ROZO DUARTE**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
BOGOTÁ D.C, 2016**

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	7
1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA Y PROBLEMÁTICA DE ANÁLISIS .....	13
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
3. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	22
4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
4.1 Objetivo General .....	24
4.2. Objetivos Específicos .....	24
5. MARCO CONTEXTUAL.....	25
a. Identificación de la Empresa.....	25
b. Entorno Organizacional .....	28
c. Historia de Selcomp Ingeniería S.A.S .....	32
d. Proceso Estratégico de Selcomp Ingeniería S.A.S .....	33
e. Organización de la empresa .....	35
6. MARCO TEÓRICO .....	36
7. MARCO METODOLÓGICO .....	50
7.1 Entrevista con presidente de la organización.....	51
7.2 Encuesta a colaboradores de la organización .....	53
7.3 Entrevista con directora de gestión humana de la compañía .....	54
7.4 Revisión documental de políticas generales .....	63
7.5 Presentación al equipo de gerencia de hallazgos y plan de trabajo .....	64
8 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RECOLECTADA .....	65
9 HALLAZGOS Y RESULTADOS .....	67
10 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES .....	84
11. CONCLUSIONES.....	89

REFERENCIAS.....	92
ANEXOS .....	96

LISTA DE FIGURAS:

**Figura 1:** Organigrama Gestión Humana Selcomp Ingeniería S.A.S

**Figura 2:** Procesos Habilitantes Selcomp Ingeniería S.A.S

**Figura 3:** Ubicación geográfica Selcomp Ingeniería S.A.S. Copyright 2015 por Google Maps

**Figura 4:** Crecimiento del Producto Interno Bruto y de la actividad de Correo y Telecomunicaciones 2010- 2014. Copyright 2015 por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

**Figura 5:** Comportamiento de la actividad de Correo y Telecomunicaciones con respecto al comportamiento del PIB. 2010- 2014.

**Figura 6:** Organigrama Selcomp Ingeniería S.A.S. Implementación de las autoras

**Figura 7:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 1 de la encuesta aplicada

**Figura 8:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 2 de la encuesta aplicada

**Figura 9:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 3 de la encuesta aplicada

**Figura 10:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 4 de la encuesta aplicada

**Figura 11:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 5 de la encuesta aplicada

**Figura 12:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 6 de la encuesta aplicada

**Figura 13:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 7 de la encuesta aplicada

**Figura 14:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 8 de la encuesta aplicada

**Figura 15:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 9 de la encuesta aplicada

**Figura 16:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 10 de la encuesta aplicada

**Figura 17:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 11 de la encuesta aplicada

**Figura 18:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 12 de la encuesta aplicada

**Figura 19:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 13 de la encuesta aplicada

**Figura 20:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 14 de la encuesta aplicada

**Figura 21:** gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 15 de la encuesta aplicada

## **INTRODUCCIÓN**

Este proyecto de investigación establece un diagnóstico y una propuesta de mejora sobre el funcionamiento de los procesos de gestión humana aplicados a la cadena de valor de Selcomp Ingeniería S.A.S.

Inicialmente exponemos la situación actual del área de gestión humana en cuanto al funcionamiento de los procesos de la misma en Selcomp Ingeniería S.A.S, haciendo un recorrido por la historia de esta en la organización, mostrando el marco contextual de la empresa y teniendo como enfoque principal el desarrollo de los colaboradores, así como la efectividad en los procesos que los involucran, con el propósito de generar un impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma; creando así una propuesta integradora que permita que la alta dirección conozca, se sensibilice y entienda la importancia de contar con procesos de gestión humana que vayan más allá de lo operativo, trasciendan a lo estratégico y que estén acordes al desarrollo de la cadena de valor.

Hoy en día, en la mayoría de las organizaciones tienen áreas de gestión humana que solo se preocupan por lograr resultados operativos sin tener en cuenta la integración con la estrategia, lo cual hace que no se tengan procesos estandarizados y que sólo se busque satisfacer las

necesidades de los clientes internos sin pensar en el cumplimiento del verdadero propósito de la organización, perdiendo de esta manera la posibilidad de aumentar el conocimiento de sí misma y la competitividad que puede llegar a tener frente a lo que ofrecen otras empresas en cuanto a prácticas de gestión humana se refiere.

La globalización ha traído consigo la apertura de nuevos conocimientos, los cuales han ayudado a la aplicación de tesis y teorías en distintos países, generando desarrollo y nuevas alternativas en las costumbres y estilos de vida dentro y fuera de la organización; así mismo, ha generado un impacto directo en la administración y la productividad de las empresas, forjando cambios y actualizaciones en la forma de hacer las cosas.

La mayoría de los trabajos que gozan de reconocimiento y popularidad en estas nuevas fuentes de información, son los relacionados con fórmulas para incrementar la productividad de las empresas, minimizar el riesgo, hacer marketing y desarrollar comunicación asertiva, etc. Pero las teorías que hablan de los procesos de recursos humanos no gozan de tanta popularidad, debido a que no necesariamente involucran la importancia del rol que tienen los colaboradores como fundamento de cualquier organización.



Teniendo en cuenta lo anterior, queremos generar una aproximación teórica y práctica, que exhorte a la junta directiva y a la alta gerencia de la empresa objeto de esta investigación, a entender el recurso humano como el epicentro estratégico de su organización y esquema de éxito de cualquier emprendimiento. Esto solo será posible con la construcción y articulación de indicadores que demuestren la relación existente entre los esquemas estratégicos, productivos y sus procesos habilitantes.

Esta investigación se basa en el engranaje que tienen los procesos estratégicos, de los cuales nace la razón de ser de las empresas, las decisiones que las orientan, los procesos misionales encargados de volver tangible el sueño y una visión clara; todos estos, planteados desde la estrategia de la compañía junto con procesos que permiten el cumplimiento de la misma.

Dichos procesos son los encargados, tal y como su nombre lo indica, de habilitar al resto para que se hagan tangibles y den vida a cada área de la empresa. Si se alcanza una interpretación estratégica que permita valorar la contribución a las áreas, podremos afirmar que el proceso más importante es y será la administración del recurso humano.

Nuestro propósito se orienta a mostrar la importancia del recurso humano dentro de las empresas, cuantificando su impacto económico y social, con el fin de permitir la aplicación de herramientas y teorías ya existentes para las empresas colombianas que generen valor para todas las partes, empleados y accionistas.

Para contextualizar al lector sobre la organización, objeto de estudio del presente trabajo de investigación (Selcomp Ingeniería S.A.S), se presenta el marco contextual, con un acercamiento sobre su origen (historia, razón social, tamaño de la empresa), entorno organizacional en el cual se encuentra (generalidades del sector, competencia y aliados), procesos estratégicos de la compañía (misión, visión, objetivos en el mercado) para terminar con el organigrama general.

En el capítulo correspondiente al marco teórico se expone un esquema general para conocer las teorías base de este proyecto sobre el concepto de cadena de valor, dando relevancia al papel de talento humano como fuente esencial para dirigir de una forma óptima todos los recursos, entendiendo a la organización como un ser social, mostrando los beneficios de contar con un personal capacitado y con una organización que permita el aprendizaje organizacional gracias a la difusión de conocimiento compartido, para poder enfocarse en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, teniendo como eje la preocupación por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores (plan carrera) indicando la posibilidad de implementar nuevos criterios de

mejores prácticas de gestión humana para así lograr un acercamiento más profundo al cumplimiento de la cadena de valor.

Este trabajo de investigación, se fundamenta en un marco teórico orientado, en primer lugar, a dar un acercamiento a diferentes definiciones, modelos y autores sobre el concepto de cadena valor aplicado y ligado al cumplimiento de objetivos organizacionales. Posteriormente se resalta el papel de talento humano como parte fundamental para poder ejecutar procesos exitosos que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización, lo anterior se logra por medio de la ejecución e implementación de buenas prácticas de gestión humana que involucren planes de carrera para los colaboradores, y así tener mayor ventaja competitiva en el mercado, teniendo en cuenta lo que se está dando en el entorno organizacional.

En el capítulo correspondiente al marco metodológico, se documenta la manera como se realizó el acercamiento a la realidad de la organización, esto, por medio de diferentes etapas que están apoyadas por entrevistas tanto con el presidente de la organización como con la directora de gestión humana; también se refiere la revisión documental de políticas generales del área de recursos humanos (procesos, procedimientos y manuales) así como la descripción real del funcionamiento de los procesos del área. Adicionalmente se realiza encuesta tipo likert,

complementando esto con el análisis de la información recolectada y la presentación de los hallazgos encontrados con la aplicación de estas herramientas.

Finalmente, en las conclusiones se encuentra nuestro aporte, como resultado de la investigación realizada a la organización, con la descripción y análisis de la información recolectada por medio de las técnicas implementadas en el marco metodológico previamente mencionado, mostramos los hallazgos, y recomendaciones, los cuales se espera que en un futuro cercano puedan ser aplicados en los procesos organizacionales de Selcomp Ingeniería S.A.S, generando una propuesta integral de mejora para reflejar no solo la aplicación de los procesos de gestión humana sino su importancia para la cadena de valor de la organización.

## **1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA Y PROBLEMÁTICA DE ANÁLISIS**

Uno de los principales factores de éxito en una organización, es la comprensión de los procesos de gestión humana para el desarrollo de la estrategia; los cuales según Atehortua (2008) han sido tradicionales desde un punto de vista operativo, factores tales como selección de personal, inducción o formación continua de empleados, así como la reciente preocupación por su desarrollo dentro y fuera de la organización. Por lo anterior el capital humano se convierte en ventaja competitiva para que los procesos se puedan desarrollar de manera eficiente y eficaz; pero esto, debe estar ligado con objetivos que le apunten al cumplimiento de la estrategia organizacional, teniendo como premisa fundamental el hecho de que se debe contar con un capital humano calificado y formado para cada fin.

Apoyando esto desde la teoría, si estudiamos el papel de los gerentes de recursos humanos según Perea (2006), podemos identificar que este ya no está limitado a funciones de servicio como el reclutamiento y la selección. Hoy en día, asumen un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones en sus organizaciones. Cada una de las tareas del área se combina en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los trabajadores

Es importante tener en cuenta el punto de vista desarrollado por David Ulrich en la obra “la perspectiva de valor de recursos humanos” citada por Pizarro (2015), en el cual, la empresa

debe ser abierta, ágil, dinámica, poco jerárquica, sin fronteras entre las áreas y veloz para responder a los cambios, que genera valor para los distintos grupos de interés que la componen (clientes, accionistas, empleados, proveedores, gobierno y comunidad). Este concepto de empresa es fundamental para entender el rol que Ulrich aboga para que recursos humanos se convierta en un área asesora que realmente apoye al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Con base en lo anterior, el tema de este proyecto de investigación es identificar cuáles procesos de gestión humana pueden ser aplicados a la cadena de valor, elaborando una propuesta de mejora frente a los procesos actuales que existen en la organización. Esto debido a la problemática que surge al observar que actualmente los procesos estandarizados de gestión humana no aportan significativamente al cumplimiento de la cadena de valor.

## **2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Selcomp ingeniería S.A.S es una compañía con 27 años de funcionamiento en el mercado colombiano, con un total de 436 personas, de las cuales 9 hacen parte del área de gestión humana. Esta área se conforma simultáneamente desde el inicio de funcionamiento de la organización en 1989, ya que no era independiente en ese momento, sino dirigida por los mismos fundadores de la organización, quienes se encargaban de realizar todas las tareas concernientes a gestión humana, consolidándose como unidad de negocio de soporte hace 16 años.

Actualmente el área de recursos humanos en la organización está liderada por una directora, quien tiene a su cargo la gestión, seguimiento y ejecución de los procesos de selección, nómina/contratación, capacitación, desarrollo y bienestar en conjunto con actividades de clima laboral, todo esto regido bajo certificación de calidad ISO 9000 en conjunto con operaciones. Cada una de estas áreas está liderada por un coordinador de gestión humana, así como un coordinador de selección y seguridad y salud en el trabajo

El área se apoya con 4 auxiliares correspondientes a los procesos de nuevas licitaciones, nómina, seguridad social y practicante de psicología. Los procesos de capacitación, bienestar y desarrollo, no fueron trabajados desde gestión humana con tanta rigurosidad durante algunos años,

tampoco se les dio suficiente importancia, dejándolos de lado para dar prioridad al funcionamiento de la operación. Desde principios del 2016 se está retomando la iniciativa de lanzar nuevos proyectos y planes que permitan la estandarización de estos procesos para el mejoramiento de las oportunidades de crecimiento personal y profesional, así como la preocupación por la calidad de vida de todos los colaboradores de Selcomp Ingeniería S.A.S. A continuación, el organigrama del área de recursos humanos de Selcomp ingeniería S.A.S

### **Organigrama Gestión Humana**

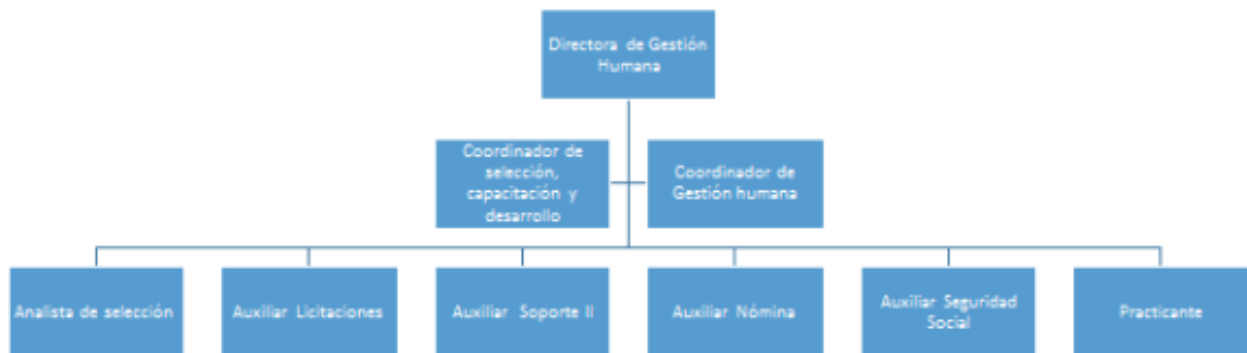


Figura 1: Organigrama Gestión Humana Selcomp Ingeniería S.A.S. Fuente: Manual de Calidad



Se detalla un gráfico sobre el esquema de los procesos habilitantes de gestión humana en Selcomp Ingeniería S.A.S

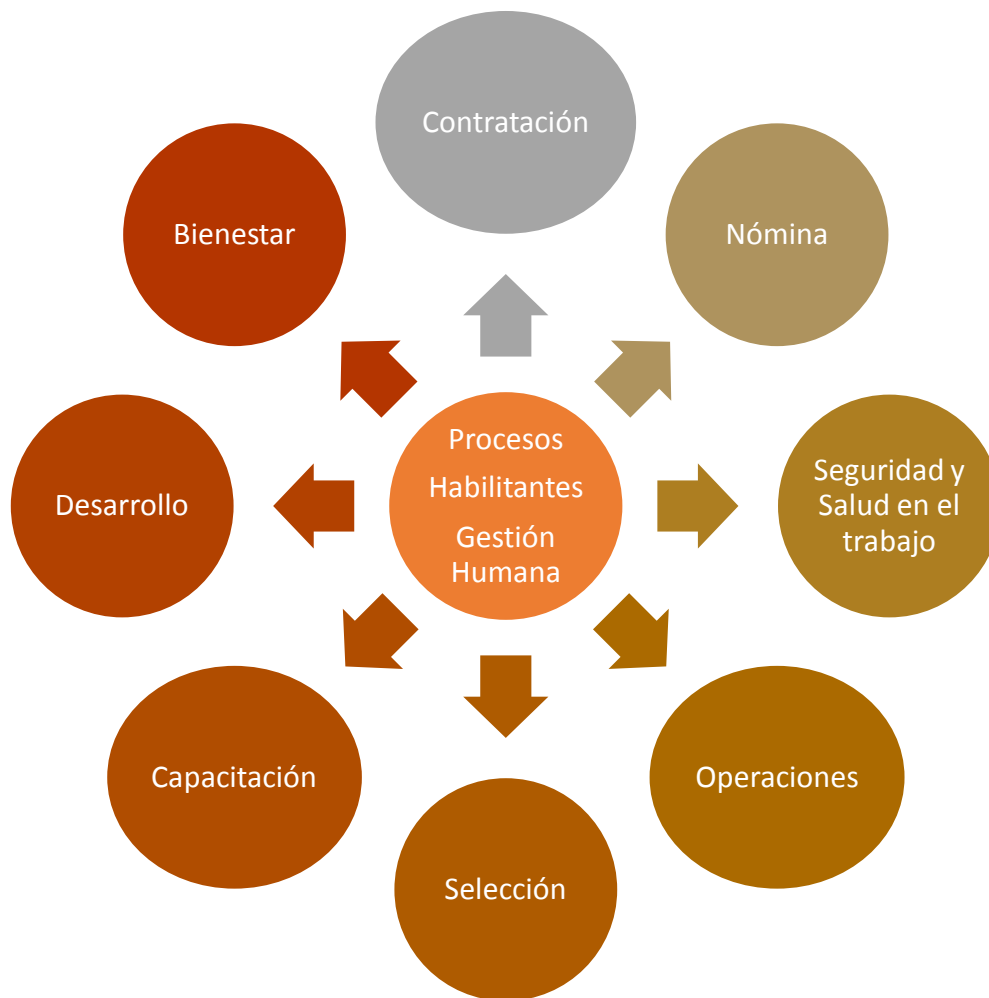


Figura 2: Procesos Habilitantes Selcomp Ingeniería S.A.S. Fuente: diseño propio de las autoras

En el proceso de diagnóstico de los diferentes procesos del área<sup>1</sup>, se evidencian algunos aspectos que son el insumo principal para realizar una propuesta de mejora de los procesos actuales tales como:

- **Área de Operaciones:** realiza la solicitud del personal que se va a requerir para realizar las licitaciones de nuevos proyectos, así como el apoyo de servicios en tecnología de clientes, con poco tiempo para poder aplicar un adecuado proceso de selección.
- **Proceso de Selección,** la tarea principal del área es reclutar y vincular el personal que se requiere por parte de los clientes internos de la organización, con el fin de cumplir con los requerimientos de las mismas, así como con los objetivos del negocio, aunque existen las descripciones de cargo y manual de funciones exigidos por la norma ISO 9000, los tiempos de respuesta son largos con respecto a las necesidades de las diferentes unidades de negocio de la organización.
- **Proceso de Capacitación,** la gerencia no cuenta con un líder de apoyo en proceso, ya que todo se centraliza en la coordinación de gestión humana, pero no en una coordinación

---

<sup>1</sup> Es importante aclarar que este diagnóstico, se realizó con la información dada por la empresa como fuente primaria de información a través de entrevistas con presidencia y dirección de gestión humana; complementado con la información recolectada de las encuestas a los colaboradores expuestas en el marco metodológico.

exclusiva para este proceso, adicional se evidencia la falta de implementación de buenas prácticas para contar con personal debidamente capacitado en sus actividades diarias.

- **Proceso de Bienestar**, se dejó de trabajar durante un tiempo por falta de presupuesto, lo que hace que las actividades no tengan un alto alcance e impacto en las distintas áreas de la compañía.
- **Proceso de Desarrollo**, debido a que dentro del presupuesto de la organización no se incluyó este proceso, el impacto ha sido casi nulo en los colaboradores; así mismo, debido a que los estos están vinculados por obra labor, no se tienen desarrollados planes de carrera.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la falta de integración de los procesos de gestión humana con la estrategia generan fallas y retrasos en los mismos. Por otra parte vale la pena mencionar que los planes de bienestar, desarrollo y capacitación se detuvieron años atrás debido a una situación de recesión económica por la que atravesó la organización; creemos que estos hechos llevaron a que durante mucho tiempo los colaboradores percibieran al área y los procesos de recursos humanos como una unidad de negocio que presenta congestión en los requerimientos solicitados por los clientes, en donde en muchas oportunidades ha habido quejas por el mal servicio y la demora o no solución de inquietudes.

Al ser una empresa que funciona gracias a licitaciones y proyectos puntuales con entidades del estado, Selcomp Ingeniería se caracteriza por tener modalidad de contratación obra labor, lo que genera dificultad en las competencias del personal para los distintos procesos; lo anterior, demora tiempos de respuesta y niega la posibilidad de tener mayor sentido de pertenencia hacia la organización, ya que en otras empresas del sector, brindan mejores ofertas económicas y mayor posibilidad de crecimiento personal y profesional. Por esto mismo al cambiar de personal en mayor o menor medida en cada proyecto, se genera una alta rotación (8%) lo que crea unos altos costos en el proceso de selección, capacitación y retención del talento humano.

Esto mismo va ligado a las dificultades de la organización para implementar un plan de clima organizacional, así como mayor seguimiento al proceso de evaluación de desempeño que se realiza. Al ser tan informal, no se cuenta con un seguimiento detallado para lograr crear entre jefes y sus subalternos planes sostenibles en el tiempo, por ello no se pueden identificar las necesidades que tiene el personal en cuanto a sus fortalezas y oportunidades de mejora, dejando a un lado la cultura y la filosofía organizacional de trabajar con mayor preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

En consecuencia, surge la necesidad de encontrar una estructura estándar, en la que se vea un impacto económico positivo en la organización, en la sociedad y en los empleados que genere

la integración en los procesos y tenga una alta rentabilidad debido a la disminución de la rotación (del 4% promedio mensual) del personal.

### **3. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación identifica cuáles de los procesos de gestión humana de Selcomp Ingeniería S.A.S deben ser fortalecidos y mejorados, para que, con mayor eficiencia y eficacia, logren ser involucrados de manera más directa con la estrategia de la organización.

Para el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento y ajuste en la cadena de valor, es indispensable realizar un análisis de los procesos habilitantes de gestión humana, es decir, aquellos que permiten el cumplimiento y agregan valor a la estrategia organizacional. Para esta investigación se requiere reconocer e identificar las condiciones actuales de estos procesos, así como el funcionamiento y estructuración de la cadena de valor.

Por lo anterior, dada la importancia de fortalecer cada uno de estos procesos, nuestro plan de trabajo estará enfocado en la optimización y alineación estratégica de:

**Selección:** garantizar procesos definidos, así como los respectivos perfiles de los cargos, optimizando los mecanismos de reclutamiento de personal, así como los tiempos de respuesta hacia los clientes internos de la organización

**Nómina:** asegurar reporte de novedades como incapacidades, ausentismos y retiros de personal, así como el pago del salario correspondiente a los proyectos realizados por los colaboradores, en los tiempos establecidos según políticas internas de calidad.

**Contratación:** asegurar que el ciento por ciento del personal contratado por cada uno de los proyectos esté con el pago de seguridad social en tiempos óptimos para los colaboradores, así como la entrega de su contrato laboral

**Capacitación y Desarrollo:** contar en primer lugar con un responsable del área que se empodere de desarrollar planes de capacitación integrales para los colaboradores, así como inicio del plan carrera dentro de la misma, alineados con lo que espera el colaborador tanto a nivel personal como profesional

**Operación:** se espera que su rol no solamente sea para realizar requerimientos de personal, sino que se involucren en todos los procesos del área para que exista una responsabilidad compartida y se puedan cumplir con mayor efectividad los objetivos estratégicos

**Bienestar:** lograr contar con el apoyo de la coordinación de gestión humana y otros proveedores para potencializar y mejorar plan inicial de bienestar para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores con los recursos y presupuesto otorgados desde la presidencia de la organización.

## **4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta para mejorar y ajustar los procesos actuales del área de recursos humanos de Selcomp Ingeniería S.A.S, integrándolos a la cadena de valor, que permita contribuir a la satisfacción de los clientes internos y externos de la compañía.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer el funcionamiento actual de los procesos de gestión humana de Selcomp Ingeniería S.A.S.
- Establecer los hallazgos y oportunidades de mejora encontrados en los procesos de gestión humana que impactan en el mejoramiento de la cadena de valor.
- Diseñar y proponer planes de acción que permitan la optimización de tiempos y costos operativos de los procesos habilitantes.



## 5. MARCO CONTEXTUAL

### a. Identificación de la Empresa

Razón social: Selcomp Ingeniería SAS.

NIT: 800.071.819-0

Ubicación Geográfica: Selcomp Ingeniería se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Teusaquillo. En la Carrera 28 # 35-40



Figura 3. Ubicación geográfica Selcomp Ingeniería S.A.S. Copyright 2015 por Google Maps

Tamaño y tipo de la empresa: Selcomp es una empresa que cuenta con 436 empleados para soportar su operación y oferta de: (Selcomp Ingeniería S.A.S., 2014)

1. **Outsourcing TI:** Soporte a tecnologías informáticas. Asistencia técnica no solo como soporte de su gestión administrativa sino como un conjunto de servicios, orientados a garantizar la continuidad operacional en las diferentes áreas de su infraestructura TIC a través de: mantenimiento preventivo y correctivo (Hardware y Software) a equipos de cómputo, servidores, impresoras, scanner, portátiles, video beam, switches, plotter, redes de datos y eléctricas.

Además, ofrecen un servicio completo de apoyo a las labores de administración de centros de datos para hacer la información más segura, dando una velocidad de respuesta más ágil, permitiendo centralizar, custodiar y procesar la mayoría de la información con la que opera su organización.

2. **Software de Gestión TI:** Gestión y administración para la infraestructura tecnológica. Solución integral para la administración de infraestructuras T.I. basada en metodologías ITIL, completamente configurable para brindar soporte y continuidad operacional a toda la plataforma tecnológica de su organización.
3. **Mesa de Ayuda:** Recepción y gestión de incidentes y requerimientos. Servicio especializado en brindar soporte a los usuarios sobre el manejo de recursos informáticos con soporte técnico

en sitio, soporte telefónico y remoto, administración de equipos en garantía, control de inventarios, entre otros servicios.

4. **Arrendamiento de Equipos (TIC):** Servidores, Portátiles, dispositivos de redes e Impresión. Cuentan con equipos de última tecnología y excelente desempeño, de igual manera ofrecen un completo soporte técnico para configuración y adecuación a las necesidades de sus clientes.
5. **Cableado Estructurado:** Diseño, instalación y mantenimiento de redes. Con materiales de la más alta calidad, ofrecen a sus clientes servicios de: diseño de proyectos, asesoría, instalación, mantenimiento, certificación, elaboración de planos, memorias técnicas y escaneo de red.
6. **Asesorías ISO:** ISO 20000 - ISO 27001. Presentan servicio de consultoría y asesoría en el diseño e implementación eficaz de Sistemas de Gestión de calidad para el negocio de sus clientes aplicando normas internacionales para servicios de TI y seguridad de la información.
7. **Servicio de Hosting:** Alojamiento de Sitios Web. Proveen servicio de almacenamiento de sitios web para usuarios privados y públicos de internet, utilizando sistemas de seguridad avanzados que brindan a sus clientes alta disponibilidad, confianza y respaldo. Dentro de sus soluciones brindan alojamiento compartido o dedicado según su necesidad.

8. **Servicio especializado:** Laboratorio de alta tecnología. Cuentan con un laboratorio especializado dotado con herramientas de alta tecnología y un personal altamente calificado y capacitado en el mantenimiento y reparación de Hardware y Software.

#### **b. Entorno Organizacional**

Selcomp Ingeniería se desarrolla en el sector de las TIC. Citando las fuentes oficiales sobre el esquema y marco histórico de desarrollo del sector de las Telecomunicaciones en Colombia tenemos que:

Colombia cerró el tercer trimestre de 2014 con un crecimiento económico anual de 4,2. Por su parte la actividad económica Correo y Telecomunicaciones tuvo un crecimiento en el mismo período del 3,9, con una participación en el PIB de 3,13%. Con respecto al año anterior, el PIB cerró en el tercer trimestre de 2013 en 5,7% y la actividad de Correo y Telecomunicaciones en 2,7%, con una participación en el PIB de 3,2%.

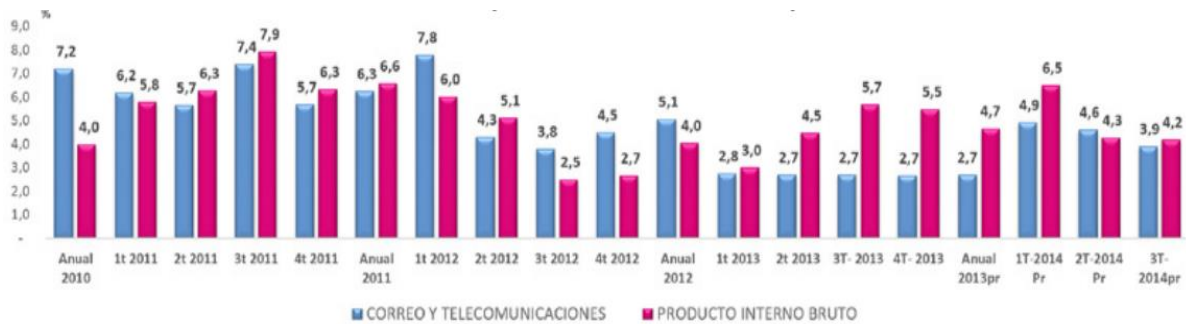


Figura 4. Crecimiento del Producto Interno Bruto y de la actividad de Correo y Telecomunicaciones 2010- 2014.

Copyright 2015 por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El comportamiento de la actividad económica de Correo y Telecomunicaciones, desde el año 2010 al primer trimestre de 2013 se encuentra muy relacionado con el ciclo productivo del país, como lo muestra la Figura 2.

Evolución del Sector TIC.

En el año 2010 la actividad correo y telecomunicaciones tuvo un crecimiento de 3,2 puntos porcentuales por encima del crecimiento de la economía colombiana, de igual forma en el primer trimestre de 2012 el crecimiento del sector fue de 7,8. Se identifica que entre los periodos 2010 y 2012 el crecimiento ha sido el más positivo para el sector TIC en Colombia y se debe a que durante este periodo se presentó un crecimiento constante en telefonía móvil. (Panorama TIC, 2015, p.5)



Figura 5. Comportamiento de la actividad de Correo y Telecomunicaciones con respecto al comportamiento del PIB. 2010- 2014. Copyright 2015 por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En el tercer trimestre del año 2012 el crecimiento de la economía colombiana presentó una caída importante, este comportamiento se desencadena en primer lugar porque a nivel mundial se estaba viviendo la crisis financiera desde el año 2008 y para el 2012- 3T se vivía una desaceleración económica principalmente en Europa, Brasil y el abismo fiscal en los Estados Unidos. En segundo lugar, para el mes de mayo del año 2012 el Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado con los Estados Unidos entró en vigor, por lo cual los primeros meses de ejecución del TLC fueron un periodo de prueba en la que la apertura

comercial de Colombia incrementó el efecto de la crisis económica mundial sobre la nacional. (Panorama TIC, 2015, p.7)

#### Casos de Éxito:

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Icetex, IDEAM, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Transporte, Universidad Nacional, Procuraduría General de la Nación, Superintendencia Financiera de Colombia, EMCALI, Fuerzas Militares de Colombia entre muchos otros. (Selcomp Ingeniería S.A.S., 2014)

#### Aliados:

Dentro de su portafolio de proveedores se encuentran: Microsoft, Epson, Lexmark, Origen, Micro Hard SAS, Aranda Software, HP Colombia. Con estos proveedores que tienen cobertura mundial y nacional, Selcomp ha podido cumplir con su promesa de valor y competitividad en el sector. (Selcomp Ingeniería S.A.S., 2014)

#### Competencia:

Como principales competidores se encuentran Compward, Colsof, comsitelco, Sonda y Sinapsis, así como Thomas Greg, Serticamara, Oracle Colombia, IBM Colombia entre otras.

### **c. Historia de Selcomp Ingeniería S.A.S**

Selcomp Ingeniería se constituyó en 1989 por los ingenieros Salvador Angulo y Siervo Morales quienes deciden ofrecer soluciones personalizadas a la era naciente de la tecnología en computadores, luego de haber trabajado en la multinacional Olivetti. Es por estas ideas vanguardistas que en el año 1992 la organización alcanza crecimiento en metas, proyectos y clientes, sin perder de vista el desarrollo tecnológico y el servicio al cliente. (Selcomp Ingeniería S.A.S., 2014)

En 1995 Selcomp Ingeniería alcanzó un equipo de más de 20 personas, liderando proyectos con la Procuraduría General de la Nación, así mismo la empresa obtiene la certificación como centro autorizado de servicio Epson. Adicional, se implementan métodos de actualización sobre temas de tecnología en el año de 1998 para los funcionarios permitiendo una alta calidad en el momento de la prestación de un servicio. Es así como en 2001 Selcomp se posiciona como la empresa líder en la prestación de servicios de tecnología y outsourcing para infraestructuras de cómputo; agregado a esto en el 2005 la compañía logra certificar su sistema de gestión de calidad con ISO 9001, debido a la buena implementación de los procesos logísticos, (actualmente cuenta con la certificación ISO 9001:2008).

Teniendo una mejora en los procesos y en los sistemas de calidad, la organización se ve en la necesidad de crecer en tamaño por lo que para el año 2007 cuenta con más de 200 colaboradores



y para el año 2010 era una planta superior a los 300 colaboradores fomentando el desarrollo profesional como líderes y coordinadores de proyectos de gran alcance organizacional. En el 2012 con el fin de hacer crecer la compañía y aumentar sus ventas, la organización aumenta su participación en ferias de tecnología ofreciendo así productos y servicios, así como ofertas laborales para nuevos Técnicos, Tecnólogos e Ingenieros.

Contando con la incursión de nuevos proyectos incluyendo el Consejo Superior de la Judicatura, en el 2013 la compañía aumenta su equipo a 436 personas, al 2014 y ya contando con 25 años de experiencia, Selcomp se distingue por ser líder en soporte, mesa de ayuda, administración de data center y mantenimiento de equipos informáticos con cientos de clientes satisfechos a nivel nacional. (Selcomp Ingeniería S.A.S., 2014)

#### **d. Proceso Estratégico de Selcomp Ingeniería S.A.S**

**Visión de Selcomp Ingeniería S.A.S:** Ser en el año 2018 una organización líder en la prestación de servicios integrales de Outsourcing, arrendamiento e implementación de soluciones de infraestructura para las tecnologías de información, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con nuestros clientes, fortaleciendo la competencia de nuestro recurso humano para brindar el mejor servicio. (Selcomp Ingeniería S.A.S., 2014)

**Misión de Selcomp Ingeniería S.A.S** SELCOMP Ingeniería S.A.S. es una organización prestadora de servicios de outsourcing y soluciones para las tecnologías de la información a nivel nacional, que garantiza la calidad de sus servicios, mediante talento humano calificado e infraestructura adecuada, contribuyendo al desarrollo integral del país. (Selcomp Ingeniería S.A.S., 2014)

**Objetivos Estratégicos de Selcomp Ingeniería S.A.S:**

1. Disminuir el servicio y/o producto no conforme con respecto a los requerimientos del cliente.
2. Ampliar el Directorio de clientes.
3. Controlar la recuperación de cartera.
4. Aumentar el nivel de satisfacción del cliente.
5. Cumplir con la Eficacia en el suministro de servicios y/o de productos.

e. Organización de la empresa

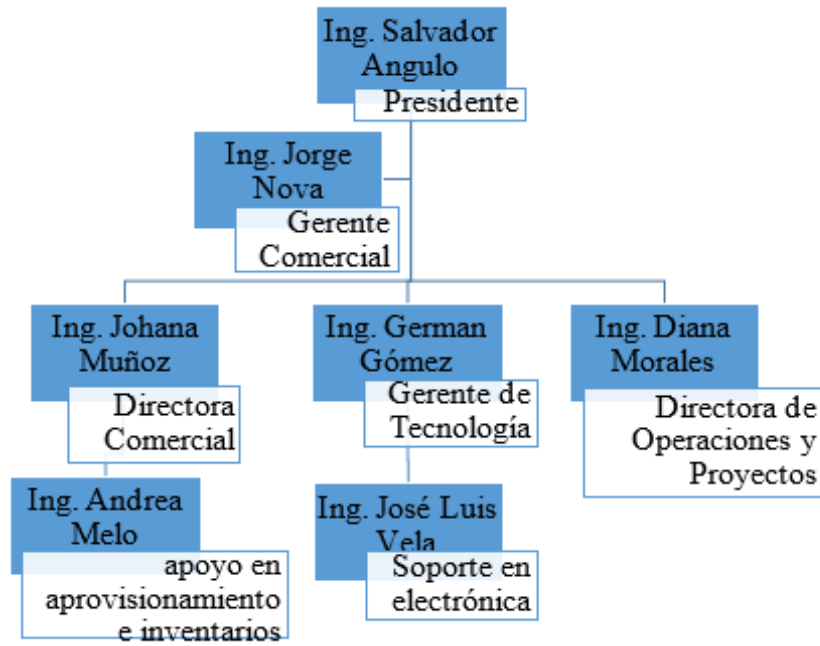


Figura 6. Organigrama Selcomp Ingeniería S.A.S. Implementación de las autoras

## 6. MARCO TEÓRICO

Antes de adentrarnos en este proceso de investigación, es importante conocer en primer lugar cuál es el concepto de cadena de valor. Según lo establecido por Medina (2005) es una herramienta que permite examinar de forma sistemática todas las actividades de la empresa y el cómo estas interactúan entre sí, esta separa a la empresa en sus actividades estratégicas agrupadas en procesos para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación.

Al hablar de cadena de valor, es importante revisar el planteamiento teórico que realiza Michael Porter, quien presenta el concepto de un modelo de cadena de valor en el cual se identifican de una forma concisa, las distintas tareas y actividades de una empresa determinadas con el fin de generar valor al consumidor final y así mismo a la organización, por medio de la reducción de costos o el incremento de las ventas (Kassey, 2014).

La cadena de valor a la que hace referencia Porter es donde en primer lugar se determina el margen, lo que para Porter sería “la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”; en segundo lugar se encuentran las actividades de valor, donde se tienen todas aquellas tareas integrales que hacen posible la creación y comercialización de los bienes y/o servicios que las organizaciones ofrecen y así mismo se encuentran las

actividades de apoyo que como bien su nombre indica dan soporte a las actividades primarias y generan valor perceptible a los consumidores; lo que genera ventaja competitiva.(Kassey, 2014).

Como indica Porter, la cadena de valor es una herramienta que se puede aplicar a cualquier compañía con el fin de generar valor a las actividades y su interrelación, más no es una estructura fija para todo tipo de organización, esta es completamente dinámica y varía según los objetivos estratégicos que se deseen alcanzar. (Alonso,2008)

Chiavenato (2002) Dentro del planteamiento básico de Porter se puede observar que al interior de las actividades de apoyo se encuentra talento humano, como proceso de soporte en las principales acciones de abastecimiento, operación y comercialización de los bienes y/o servicios. Pero es aquí donde se debe investigar hasta qué punto es fundamental el talento humano dentro de una organización.

Con el fin de identificar la importancia que tiene gestión humana para la empresa, Alles, (2006) expone que se puede evidenciar que ha existido una gran transformación en cuanto a las funciones del personal de la organización y su importancia para la misma. Se ha demostrado que gestión humana ahora, ha contribuido a que la dirección de la organización considere el talento humano en su planteamiento estratégico, teniendo como fundamento que las personas forman parte del capital de la organización, reconociendo el verdadero lugar que ocupan y considerándolas no

solo como “recursos”, con lo cual se contribuye a que la empresa sea más competitiva, mejore su rentabilidad y sea sostenible en el tiempo.

En cualquier tipo de organización, el talento humano se convierte en el factor diferenciador y en fuente de ventaja competitiva que, da valor agregado a los procesos organizacionales, teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrolla y avanza a grandes pasos en la actualidad, gracias a la tecnología y como está da la oportunidad de contar con la información necesaria para conocer a la competencia. (Alles, 2006)

El éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos; estructura, tecnología, recursos financieros y materiales son sólo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia por quienes constituyen la organización. En consecuencia, las personas son el único factor dinámico de las organizaciones sean privadas o públicas, de bienes o servicios, lucrativas, sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas, puesto que en ellas tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización. [...] En razón a que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales de la organización, administrar personas es una responsabilidad de línea, gerencial, pero es una función de equipo” (Chiavenato, 2001, contraportada)

En el apartado anterior se expone, desde la perspectiva de Chiavenato (2001) la idea de cómo una organización sin el talento humano no puede dirigir de una forma óptima sus recursos; lo fundamental es poder entender a las organizaciones como sistemas sociales en los que los colaboradores pasan la mayor parte de su tiempo en estas y se juntan entre sí para lograr objetivos, generando una organización con un propósito concreto que se comporta como un ser social vivo y cambiante debido a las redefiniciones que se plantean en el mercado actual. Es aquí en donde se vincula el concepto de cadena de valor junto con las buenas prácticas de recursos humanos que deben ser desarrolladas en las organizaciones.

En esta conexión entre cadena de valor y las prácticas de recursos humanos Nebot, (2007) propone la importancia de conocer los planteamientos teóricos de los procesos que conforman gestión humana y se convierten en foco de estudio para esta investigación; en primer lugar, sobre el proceso de selección se puede definir este, como el mecanismo mediante el cual a través de un proceso dinámico, se pretende encontrar a la persona adecuada (por sus características personales, aptitudes, competencias etc..) para cubrir un puesto determinado, en cuanto a las etapas del proceso, estas se caracterizan por variar dependiendo de las necesidades de la empresa, generalmente se desarrollan en primer lugar pruebas psicotécnicas, entrevistas a profundidad por competencias, involucrando a los jefes inmediatos para la toma de decisión del candidato

También es importante reconocer que el proceso de formación se entiende como el conjunto de actividades de enseñanza y aprendizaje destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, modificando actitudes en relación con necesidades de un campo. (Reza, 2007)

Las etapas de este proceso son las siguientes:

- Identificación: etapa de detección de necesidades
- Preparación: caracterización de quien recibe la capacitación
- Ejecución: elaboración de propuesta de temas de capacitación
- Evaluación: forma de determinar nivel de conocimientos alcanzados por participantes

Según lo propuesto por Marrs (2007) con respecto al proceso de desarrollo, este tiene como objetivo orientar el potencial de los conocimientos de los colaboradores, destacando sus oportunidades de mejora, así como sus fortalezas. El desarrollo de personal es la suma de todas las medidas que deben garantizar que los objetivos del individuo se complementen con los objetivos de la empresa para así mejorar las necesidades actuales y futuras que requiera la persona en su puesto de trabajo.



En lo pertinente al proceso de contratación, este, se caracteriza por ser el proceso de formalización de la relación que se establece entre el empleador y el empleado, en el que se exponen las condiciones, deberes y obligaciones de ambas partes para poder ejecutar la actividad laboral en un marco justo y equitativo para las dos partes. (Reyes, 2005)

Como complemento de los conceptos vistos anteriormente es importante conocer e indagar a mayor profundidad distintos referentes teóricos sobre prácticas de recursos humanos. Por esta razón Slone (2012) plantea que es necesario tener un capital humano talentoso y capacitado para los distintos procesos dentro de la cadena de valor, donde en general el mercado demanda en gran cantidad y la oferta no es suficiente, debido a que los especialistas en dichos procesos pueden escoger sus condiciones, lo que dificulta aún más el contar con personal totalmente capacitado en la organización. En el caso en que el mercado laboral encuentre este escenario de mayor oferta que demanda, se pueden tener las siguientes consecuencias: altas inversiones en reclutamiento, procesos de selección menos rigurosos, costosa inversión en capacitación, ofrecimiento de salarios por encima de la banda organizacional, entre otras.

Adicional a la capacitación, se debe contar con la contratación de líderes en cada uno de los procesos con cualidades clave como orientación a nivel global, por este motivo de acuerdo con lo propuesto por Iglesias (2002) deben existir diferentes formas de pensar en sistemas y liderazgo

con capacidad de inspirar e influir. Así mismo, hay que resaltar la importancia de tener desarrollados los planes de carrera para dar la oportunidad de crecimiento a los colaboradores, "proporcionando capacitación sobre manejo y operación de cadenas de valor a los distintos actores de la cadena". Con esto se abre el panorama de no tener únicamente una gran reserva de especialistas en cada uno de los procesos, sino que adicional se debe tener una especialización de potenciales "administradores de cadenas".

Pero ¿qué ha sucedido en Colombia frente a este tema? Calderón (2007) cree que, en las prácticas de las empresas colombianas, se ha incrementado el plan de carrera profesional, esto se refiere a el desarrollo del individuo para escalar profesionalmente en el mercado laboral; para fortalecer este fenómeno las empresas se han dado a la tarea de ofrecer programas de desarrollo con el fin de dar facilidades a los empleados internos de crecimiento basados en rendimiento, capacidades y habilidades.

Para implementar buenas prácticas se requiere conocer todos los procesos de la organización en los cuales se han diseñado y aplicado, es indispensable conocer: las dificultades que se han tenido, metodología empleada, resistencias percibidas, impactos no deseados que se producen en el momento de la implementación, así como los criterios de evaluación de los resultados. Es importante tener en cuenta que las empresas que han diseñado e implantado buenas

prácticas no siempre han estado dispuestas a participar su experiencia con otras empresas lo que es una mala práctica organizacional. (Calderón, 2007)

El proceso de realizar buenas prácticas de gestión humana según Sarres (2008) depende del análisis de los procesos internos y situaciones que tenga la propia empresa, depende también de la complejidad que la práctica quiera reproducir para esto, es necesario establecer una serie de criterios asumidos por toda la organización; para que esto se pueda ajustar a las necesidades de la empresa.

Adicionalmente Sarres (2008) establece que es importante tener en cuenta que los responsables de recursos humanos deben tener como principios fundamentales:

1. Compartir y establecer una plataforma de discusión sobre la eficacia de la función del área de recursos humanos en la organización.
2. Posibilitar el intercambio de conocimientos entre los miembros del área mediante la generación de redes y la creación de sinergias de equipos de trabajo que se produzcan naturalmente como fruto de las actividades del área.

3. Utilizar el conocimiento de todas las personas del área para el aumento de competitividad y productividad de la empresa, a través de una excelente gestión de su capital humano.
4. Fomentar la interrelación entre los profesionales del ámbito de recursos humanos

Estas buenas prácticas del responsable de gestión humana deben estar alineadas desde un enfoque estratégico del negocio de manera que presente una filosofía de dirección coherente para los empleados y para los valores de la empresa, como el enfoque en el cliente o la calidad. Este esquema de políticas y actividades de recursos humanos deben ayudar a la organización a conseguir sus objetivos, y deben ser parte importante del análisis de la estructura de la organización. La premisa básica de este enfoque es que las organizaciones que adoptan una estrategia particular requieren una práctica concreta de recursos humanos que son diferentes de las que precisan las organizaciones que toman estrategias alternativas. (Cano, 2007)

El principal objetivo de implementar unas políticas adecuadas de gestión humana en la cadena de valor de la organización según Ulrich (2007) será siempre crear ventaja competitiva. Es aquí donde los recursos humanos desempeñan un papel importante en la creación de tal ventaja, de manera que las habilidades y la motivación de las personas que trabajan para la

empresa pueden ser el origen de las mismas. Los recursos humanos son un agente esencial en el proceso de transformación continuo, configurando el entorno necesario para mejorar la capacidad de cambio de la organización. Este papel de gestión humana en la cadena de valor, implica la identificación, desarrollo y explotación de las capacidades organizativas relacionadas con el personal.

Continuando con esta idea se plantea que la gestión humana requiere una visión integral por parte de todos los miembros de la organización, para así poder atender a las demandas que esta exige. Esto por medio de procesos que le permitan cumplir con los objetivos inicialmente planteados en el ápice estratégico de cada compañía. Por esto, todos los procesos de gestión humana deben fundamentarse en un conocimiento científico social, es decir, un proceso que le permita investigar la manera como el ser humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva y reconoce el desarrollo de su historia. (Oltra, 2011)

Dentro de los múltiples estilos de gestión que permiten lograr un mayor desarrollo de una cadena valor de forma estratégica, Veras (2005) propone que se debe encontrar un punto de vista centrado en la gestión de talento humano como fuente de ventaja competitiva y se debe

hacer de ello una prioridad de la gestión de todos los procesos, con miras a convertirla en un valor fundamental de la estrategia.

La gestión humana va más allá de los procesos básicos que se construyen día a día en la organización. Este es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas, por medio de una labor coordinada y de estrategias del mejoramiento continuo del conocimiento y del talento humano. (Sarries, 2008)

Es importante destacar que, como todo proceso, gestión humana es un área es totalmente dinámica, interactiva e integral de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades. Por esta razón Oltra (2011) expresa que esto no es posible si los gerentes de todas las organizaciones no logran tener una visión moderna de sus empresas, que estén a la vanguardia de las necesidades que demanda el mercado. Lo anterior implica romper con los antiguos paradigmas y prácticas mecanicistas de la tradicional administración de recursos humanos, basada en la concepción de organización vista como una estructura fija de relaciones formales, diseñadas para alcanzar metas técnicas y económicas con el máximo de eficiencia y productividad y en donde las personas con mayor autoridad son las que toman las decisiones estratégicas.

La gestión organizacional, debe preocuparse no solo por prestar atención a los factores de producción, ventas y mercadeo, sino también, por lograr una integración de la gestión humana con la misión y visión de toda la organización. De esta manera todos los colaboradores se sentirán parte de esa organización y harán sus tareas de manera eficiente y rentable, con verdadera satisfacción y bienestar para todos. (Castro, 2011)

Ahora bien, es importante reconocer que los elementos básicos de la gestión humana propuestos por Alles (2006) vienen dados por la planeación, selección, formación, bienestar y contratación del talento humano. En estos procesos, se incluye todo el esfuerzo como su nombre lo indica (humano) desplegado dentro del entorno organizacional, así como el potencial y todas las demás competencias, conocimientos técnicos, experiencias, habilidades, motivaciones y cultura en general que rodean a los colaboradores.

Adicionalmente, existen diversos tipos de procesos dentro la organización para que esta logre funcionar de forma exacta y pueda contribuir a generar una alta rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado. Estos procesos son llamados “procesos clave o procesos habilitantes” ya que como su nombre lo indica, permiten e inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos de la organización. (Castro, 2011)

Castro (2011) plantea su punto de vista con respecto a estos procesos, estableciendo que todos ellos deben ser capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización, es decir, tener la capacidad de aplicarse no solo a un área de apoyo sino también a un área core del negocio, respondiendo a la pregunta de la estrategia ¿qué se quiere lograr? lo que permite que en ellos se visualicen distintos tipos de objetivos organizacionales.

Por otra parte, Sarries (2008) plantea como características complementarias a estos procesos que:

- Están ligados a la esencia del funcionamiento de la organización
- Producen resultados imperceptibles para el cliente externo, pero, son esenciales para la gestión efectiva del negocio
- Incluyen acciones que los gerentes deben realizar para dar soporte a otros procesos del negocio

Y como teoría adicional Veras (2005) propone que estos procesos deben ser:

- Flexibles: puesto que se rigen por un entorno cambiante
- Globales: se deben poder aplicar a cualquier tipo de estrategia organizacional
- Formales: que estén debidamente documentados para que siempre puedan ser consultados cuando sea necesario para cambios organizacionales



Pero en términos generales, a pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de estos procesos va a ser indiscutiblemente su papel en la cadena de valor organizacional, teniendo en cuenta la relación existente de los colaboradores con la organización, para vincularse así a la estrategia de la misma, con el fin de movilizar las capacidades y el talento humano hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social. (Castro, 2011)

Finalmente podemos concluir en este capítulo que los diferentes autores a lo largo de múltiples investigaciones han estudiado y profundizado sobre conceptos clave como son cadena de valor, prácticas de recursos humanos, así como los diferentes procesos que los conforman, todo esto ligado a la estrategia y objetivos organizacionales. Con estas perspectivas podemos ratificar nuestro punto de vista sobre la importancia que ha cobrado el rol de la persona dentro de la organización, así como su papel en los procesos de gestión humana, para convertirlos en los procesos que realmente aporten a la estrategia

## 7. MARCO METODOLÓGICO

Las herramientas utilizadas en esta investigación, nos permiten identificar de primera mano la información requerida para conocer la realidad de la organización y la gestión que se realiza desde el área de gestión humana e igualmente interpretar la manera como la empresa y los colaboradores reconocen y valoran la contribución del área de gestión humana en el marco de la cadena de valor y su impacto en la cotidianidad organizacional

Las herramientas que nos permiten levantar la información son las siguientes:

- Entrevistas con presidente y directora de gestión humana de la organización, quienes se consideran como fuentes primarias de la información y secundarias: la revisión de los manuales de procesos y perfiles que ya están estandarizados en la organización.
- Se presentan los análisis de entrevistas realizadas con el objetivo de entender cuáles son los aspectos clave que se tienen en cuenta en el momento de establecer mejoras y ajustes que impacten en la cadena de valor del negocio. Sirve como punto de generalización de resultados obtenidos que se puedan aplicar para lograr el objetivo general del presente proyecto.

- Encuesta a colaboradores de diferentes áreas de la empresa: se contó con la participación de 47 personas, hombres y mujeres mayores de edad, todos ellos pertenecientes a las áreas con mayor volumen de personal y que se consideran que más aportan al cumplimiento de la estrategia del negocio.

### **7.1 Entrevista con presidente de la organización**

Esta entrevista a profundidad se realizó con el presidente de la compañía, con el objetivo de conocer de forma inicial una visión global del negocio, para entender cuál es el origen de la estrategia, así como la composición y estructura de la cadena de valor, otorgando un plus estratégico de la empresa en el mercado.

Se pudo conocer, la gestión de cada una de las áreas dentro de los procesos (procesos core y procesos de soporte) y así mismo el papel y percepción del presidente sobre la gestión de recursos humanos en el alcance de los objetivos organizacionales.

(Ver Anexo 1)

En la primera pregunta de la entrevista *¿cuál es su visión sobre el plan estratégico de la organización?* se puede analizar que el presidente de la compañía tiene total claridad sobre la visión y misión de su negocio. Al ser uno de los fundadores se puede determinar que tiene dentro

de sus objetivos principales conocer y potencializar la estrategia que debe seguir para poder ser competitiva en el mercado: el posicionamiento de la misma ante sus clientes de orden netamente corporativo. Evidenciamos que tiene un amplio conocimiento no solo de su empresa sino también de sus principales competidores y aliados estratégicos, conoce a profundidad sobre la cadena de valor de empresa y cómo esta se desarrolla en cada uno de sus procesos, especialmente en el de gestión humana.

Por otra parte, llama la atención la importancia que este le da a la labor que realiza gestión humana, ya que la caracteriza como eje fundamental para el crecimiento y desarrollo de todos los colaboradores de la organización. Se puede notar que el presidente tiene total conocimiento y control sobre cada proceso y su impacto en la gente y aunque es un área de soporte le da un reconocimiento importante al papel que desempeña para lograr los principales objetivos estratégicos, mostrando agradecimiento por todo el esfuerzo de quienes laboran en esta unidad de negocio, esto se puede evidenciar cuando en su discurso narra:

*“Pues a través de su día a día a través de su visión del negocio ellos pueden lograr encontrar el mejor talento y las mejores personas para que desarrollen el objeto social de nuestra compañía”* (Salvador Angulo, Presidente Selcomp Ingeniería S.A.S.)

Igualmente, muestra claridad sobre el rol de gestión humana y los planes de acción que se deben trabajar siempre para lograr lo más importante: obtener ventaja competitiva a través de las personas, le da mucha importancia a la especialización de los procesos para que estos se puedan desarrollar alineados a la cadena de valor y a la estrategia de la empresa, optimizando tiempos y costos de la operación, esto se puede evidenciar a través de su narración:

*“Creería que continuar con la especialización que se ha venido dando en los últimos años donde labores específicas de selección, labores específicas del mantenimiento de la calidad de vida de los colaboradores, del ambiente laboral de conocer las personas, pues deben irse abriendo a personas que definitivamente conocen el tema. (Salvador Angulo, Presidente Selcomp Ingeniería S.A.S.)*

## **7.2 Encuesta a colaboradores de la organización**

Esta encuesta, se realizó con el propósito de conocer la perspectiva que tienen los colaboradores de Selcomp Ingeniería S.A.S sobre la estrategia de la organización, así como de los diferentes procesos que conforman gestión humana, ya que los colaboradores son el eje del desarrollo de las actividades y procesos de la organización, convirtiéndose en fuente fundamental para obtener ventaja competitiva frente a otras empresas del sector. (Ver análisis en hallazgos y conclusiones) (Ver Anexo 3)

### **7.3 Entrevista con directora de gestión humana de la compañía**

Esta entrevista se realizó con el objetivo de conocer la perspectiva de la cabeza del área que cumple un papel fundamental para el funcionamiento de la organización, ya que es al interior de la misma, y desde una visión gerencial, en donde se puede conocer su principal aporte para el desarrollo de la cadena de valor, así como del plus que puede otorgar en términos de ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Con este acercamiento directo a la gerencia del área se obtuvo una visualización más cercana y objetiva sobre el verdadero funcionamiento, retos, desafíos y oportunidades de mejora de cada uno de los procesos claves para el logro de cumplir con los objetivos estratégicos al interior de cada proceso, así como de las metas globales de la organización.

Por medio de este espacio se dejó la posibilidad abierta de que la gerencia diera a conocer un conocimiento integral del impacto de su área y el rol de cada uno de sus colaboradores, también para que manifestara cómo estos se desarrollan y potencializan para ejercer un papel significativo en el cumplimiento de lo que se desea en cada proceso. Siendo esta la fuente de información más veraz con la que se logró tener un diagnóstico y visión integral para lograr el objetivo general del presente proyecto.

En la entrevista realizada (Ver Anexo 2) se puede determinar que desde gestión humana se tienen objetivos claros que se quieren lograr para poder dar respuesta a la cadena de valor de la

organización, encaminados no solo a la consecución de resultados sino también el tener mejor calidad de vida para sus colaboradores en todo sentido. Se evidencia un conocimiento integral de todos los procesos en cuanto a sus fortalezas y oportunidades de mejora de los mismos, evidenciamos que sin importar el rol que se desarrolle en el área todos sus colaboradores le dan un valor y visión a la estrategia del negocio, aunque por lo pequeña de la misma en ocasiones predominan las labores de orden operativo dejando a un lado el valor agregado que pueden dar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

*“En cuanto al proceso de capacitación, el objetivo principal que se quiere lograr es aumentar la formación y el crecimiento tanto personal como profesional de quienes trabajan con nosotros, dando mayor atención a los procesos de desarrollo, en formación por ejemplo lo que queremos lograr es aumentar la calidad de la misma, brindando a nuestros colaboradores cursos más específicos que son exigidos para su plan de entrenamiento en el cargo de manera personalizada, teniendo como objetivo primordial el mejoramiento de calidad de vida de los trabajadores dentro de la empresa, pero al mismo tiempo que se adquieran las competencias necesarias para dar un valor agregado al negocio en un futuro”.* (Directora Gestión Humana)

Es importante resaltar que los líderes de gestión humana identifican en qué quieren mejorar y en qué procesos deben centrarse para que estos tengan un valor agregado en el desarrollo del

negocio, denotan un alto interés por rescatar procesos que se han dejado a un lado por factores económicos de la empresa:

*“Este mismo enfoque lo queremos tener con el programa de bienestar y con desarrollo, ya que estos han sido procesos que se están retomando por una situación de recesión económica que tuvo la organización hace unos años, en donde estos procesos y sus respectivos planes tuvieron que quedar detenidos y perdieron el valor agregado, estamos limitados en los recursos, lo que queremos es poder realizar actividades, pero con menor costo...”* (Directora Gestión Humana)

Se puede observar que desde gestión humana hay un conocimiento integral sobre los procesos clave que con su ejecución aportan más al cumplimiento de la estrategia de la empresa, les dan respaldo a todos y cada uno de estos sin importar que tan operativos pueden llegar a ser, manteniendo su principal filosofía: trabajar por el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores. Son conscientes de que a pesar de que son una unidad de negocio de soporte, a futuro con cambios internos en estos procesos, pueden convertirse en aliados estratégicos que aporten mayor valor.



*“Considero que todos los procesos que estamos trabajando y que queremos desarrollar a futuro en gestión humana aportan de una u otra manera al cumplimiento de la estrategia de la organización, ya que queremos ser aliados y al mismo tiempo nos hemos caracterizado por ser el soporte para muchas otras áreas del negocio, nuestra principal meta es lograr ayudar a que el negocio se posicione en el sector, desde nuestros inicios nos hemos caracterizado por desarrollar los procesos de forma básica pero polifuncional, es decir que todos hacemos de todo, así lo hacíamos antes, ahora somos más especialistas, pero eso nos hace conocer más el por qué hacemos lo que hacemos y como lo podemos mejorar” (Directora Gestión Humana)*

Pero también es importante resaltar que gestión humana da ejemplo a otras unidades del negocio con la organización de sus procesos, ya que gracias a la recertificación de ISO9000 han logrado desarrollar manuales de procesos y perfiles de cargos que están alineados a los objetivos misionales que se reflejan en la cadena de valor de la empresa:

*“Bueno, nosotros estamos certificados en ISO 9000 lo que demanda que, por dar cumplimiento a la norma, debemos contar con políticas, manuales de procesos y procedimientos, así como manuales de perfiles y funciones de cargo, este proceso de calidad lo hemos venido trabajando desde el año 2010 y ya vamos por la tercera o cuarta recertificación, este proceso es obligatorio*

*y lo hemos venido trabajando más para darnos un orden y estructura a nivel interno” (Directora Gestión Humana)*

*“Con estos manuales hemos logrado tener procesos de gestión humana mucho más estructurados, tenemos los procedimientos desde el ingreso del personal hasta el retiro del mismo. Todo está debidamente organizado de tal manera que todos sabemos cómo se manejan los mismos, tenemos también políticas de visitantes, documentación interna que es de carácter netamente confidencial, nuestro organigrama tanto de la empresa como de las diferentes áreas. Contamos con un manual de perfiles que está totalmente acorde con los cargos que nosotros buscamos en el reclutamiento, lo que hace el proceso de selección sea menos complicado, igualmente contamos con documentación de ingresos, novedades y retiros, todo debe estar por escrito y eso nos ha hecho manejar los procesos de forma eficiente y eficaz” (Directora Gestión Humana)*

Por otra parte, llama la atención la humildad que desde los líderes de gestión humana se evidencia al reconocer como son vistos y percibidos en la organización por parte de todos los colaboradores. Reconocen sus errores, pero al mismo tiempo han logrado identificar sus oportunidades de mejora y su impacto en los colaboradores en estos aspectos:

*“Hasta hace poco y durante muchos años los colaboradores percibían que recursos humanos era un área que no colaboraba ni se preocupaba por dar un buen servicio a los trabajadores. Se tenía la percepción de que recursos humanos era un área en donde había mucha congestión en todos los procesos. Recursos humanos estaba en la mira de todas las demás áreas ya que se percibía que no había gestión, que por el contrario había obstaculización en vez de ayudar que era la principal meta. Todos decían que recursos humanos retenía la información y había mucha demora en los tiempos de respuesta hacia los clientes internos, sobre todo en el servicio que se prestaba, se decía que no se daba solución definitiva a las inquietudes y necesidades de los trabajadores”*

(Directora Gestión Humana)

*“Ahora todo esto ha cambiado de los últimos 6 meses para acá, porque hubo un cambio drástico en el equipo, hubo disminución y centralización de funciones en las personas, es decir, se disminuyó el equipo, pero los procesos se hicieron más eficientes, se cambió la noción hacia un servicio más directo y personalizado hacia los colaboradores teniendo como eje fundamental la preocupación por el crecimiento de los mismos”* (Directora Gestión Humana)

*“Podemos mejorar en dar un seguimiento más exigente y minucioso la evaluación de desempeño, esta si se hace pero no se hace el seguimiento respectivo a los planes de acción y esto es de vital*

*importancia porque se convierte en nuestro insumo para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de nuestros colaboradores, así como también en herramienta clave para su crecimiento, “Nuestra gran oportunidad de mejora es lograr retener el talento, esto ha sido muy complejo de lograr últimamente, ya que tenemos variables tales como: funcionamos por licitaciones y proyectos que vayan saliendo con el estado, lo que hace que la contratación sea por obra labor, esto hace que las personas lo asocien con que no van a tener estabilidad ni crecimiento profesional, acepten mejores ofertas económicas que les hacen otras ofertas del sector” (Directora Gestión Humana)*

Con este acercamiento se puede establecer que desde recursos humanos en Selcomp Ingeniería a pesar de las dificultades, se ha hecho un gran esfuerzo para ejecutar buenas prácticas orientadas a las personas. No solo se buscan resultados, sino que se demuestra que pueden obtener ventaja competitiva con sus colaboradores si se les desarrolla adecuadamente y brinda oportunidades de mejorar su calidad de vida, así como su crecimiento personal y profesional. Así lo evidencia en su narración:

*“Considero desde mi experiencia que las mejores prácticas son las que están orientadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ese es nuestro principio: trabajar para la gente,*

*las mejores prácticas siempre serán las que están ligadas al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, nosotros tenemos personas que llevan más de 15 años con nosotros y eso nos llena de mucho orgullo, más que cumplir con la norma y con un cliché de hacer felices a la gente, nosotros realmente trabajamos duro para que eso se pueda cumplir” (Directora Gestión Humana)*

Se puede ver que manejan indicadores de gestión que están ligados al negocio y que son tenidos en cuenta en reuniones trimestrales con la presidencia y directores de área. Esto demuestra que están manejando y controlando con eficiencia y efectividad cada uno de los procesos que se realizan desde el área:

*“Si, actualmente tenemos reuniones trimestrales a nivel de organización para revisar los indicadores de cumplimiento de cada una de las áreas de la empresa. Para gestión humana tenemos: indicador de efectividad de proyectos, indicadores de ingreso de personal, indicadores de ausentismo y el más importante para nosotros en este momento es el de rotación que se encuentra en un 8%. Es importante aclarar que este indicador varía ya que como funcionamos por proyectos, en cada proyecto nuevo puede aumentar o disminuir el número de colaboradores que se retiran o que son contratados y este aplica más para los cargos operativos, para capacitación manejamos indicador de cumplimiento en las inducciones que se dan en el momento en el que ingresa un nuevo colaborador” (Directora Gestión Humana)*

Finalmente en este espacio con gestión humana se evidencia como oportunidades de mejora los siguientes aspectos: como se encontró en un diagnóstico inicial y un primer acercamiento al área, no hay un plan de desarrollo, capacitación y bienestar estandarizados y por otra parte se destina muy poco presupuesto para las actividades del área, lo que justifica la dificultad que se ha presentado para el lanzamiento de planes de capacitación y desarrollo, esto se tratará en el capítulo de propuesta de mejora con mayor profundidad.

Teniendo en cuenta lo anterior vamos a mostrar los puntos de vista en los diferentes ejes temáticos tanto del Presidente, como Gestión Humana y de los colaboradores:

<b>Pregunta</b>	<b>Alineación de Presidente, gestión humana y colaboradores</b>
1. ¿Cuál es su visión sobre el plan estratégico de la organización?	Se evidencia que las 3 partes están alineadas ya que conocen el objetivo y propósito de cada una de las áreas de la organización. Y así mismo predomina un conocimiento claro de la empresa y como esta va encaminada a un mayor posicionamiento en el sector
2. Cómo considera que los procesos pueden mejorar para cumplir con la visión de la organización	Se consideran que todos los procesos de gestión humana sean el pilar fundamental para dar cumplimiento de la estrategia, así mismo en los colaboradores se notó la comprensión de los procesos de gestión humana y su impacto dentro de la organización. Se demuestra que todas las partes consideran a gestión humana como parte fundamental para llegar a la visión.

3. ¿Cuál considera que es la contribución de los empleados del área de gestión humana para la generación de valor de la misma?	Hay coherencia en que todas las partes reconocen la importancia de su contribución para el cumplimiento de la estrategia y así mismo la generación de valor en los demás procesos de la compañía, identificando cuales deben ser las mejores prácticas de gestión humana y teniendo como oportunidad de mejorar la comunicación de las mismas al interior de la organización.
4. ¿Cuál puede ser el rol y plan de acción de gestión humana, para optimizar tiempos y costos operativos en sus procesos?	Se reconoce la necesidad e importancia de la especialización en las diferentes labores de los colaboradores; así mismo, cada funcionario identifica que el tener establecidos los manuales de funciones ayuda a tener claridad sobre cuál es el valor agregado que puede aportar al negocio: identificando la importancia para trabajar en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores

#### 7.4 Revisión documental de políticas generales

Esta primera revisión documental, se realizó con el fin de conocer el estado actual tanto de los procesos de gestión humana dentro de la organización, como las políticas que se manejan; documentación existente. Lo anterior nos permitió identificar la base del problema de estudio; así mismo, establecer, que existe en cuanto a manuales, si hay o no procesos creados y estandarizados.

Esta primera etapa se realizó por medio de un diagnóstico inicial de procesos, guiado a través de *análisis y revisión de documentos* que se remontan desde inicios de la empresa, como forma de acercamiento al entorno organizacional. Esto nos facilitó conocer los procesos claves para que se cumpliera con el objetivo general de la investigación

## **7.5 Presentación al equipo de gerencia de hallazgos y plan de trabajo**

Con el fin de sensibilizar al equipo de gerencia sobre la importancia de involucrar estratégicamente los procesos de gestión humana en la cadena de valor, la organización recibirá un manual de recomendaciones por implementar a mediano plazo que va a ser herramienta complementaria para mejorar y crear efectividad y ventaja competitiva no solo en los procesos sino en el plan estratégico de la organización.



## 8 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RECOLECTADA

En esta parte del proyecto de investigación realizamos encuestas tipo Likert con calificación de a 1 a 5 sobre 15 afirmaciones relacionadas con la percepción de los colaboradores acerca del conocimiento de la estrategia del negocio, así como el impacto y el rol que ha tenido gestión humana en cada uno de los procesos que esta ejecuta en la organización. Estas encuestas las realizamos con colaboración y sensibilización de líderes de gestión humana quienes nos apoyaron con un acercamiento más directo a cada uno de los colaboradores, con lo cual se generaron espacios de confianza. Gracias al anonimato de las encuestas, las personas pudieron reflejar su verdadera percepción sobre lo anteriormente mencionado. (Ver Anexo 3)

Para organizar la información establecimos criterios de respuesta de acuerdo con las áreas a las que pertenecía cada colaborador, se dividieron dependiendo del tipo de respuesta

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
1	No se cumple en absoluto	4	Se cumple en alto grado
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente
3	Se cumple aceptablemente		

Categorizamos por el número de personas que respondieron cada valor en cada una de las afirmaciones, estimando este número en porcentaje para poder tener un análisis más detallado de la información y poder identificar hallazgos y oportunidades de mejora entre todas las áreas. Es decir, cuántas personas respondieron 1 a la afirmación 1, cuantos respondieron 2 a la pregunta 1 y así sucesivamente. Este proceso se realizó mediante tabulación más específica tanto por áreas como a nivel general de las 47 personas que participaron en la encuesta.

## 9 HALLAZGOS Y RESULTADOS

Después de haber aplicado las herramientas metodológicas pudimos dar cumplimiento con el primer objetivo específico de este proyecto de investigación. Este acercamiento que se dio a través de las entrevistas a profundidad y de la encuesta aplicada que nos permitieron conocer el funcionamiento actual de los procesos de gestión humana de Selcomp Ingeniería S.A.S.

Aunque en este momento el área está realizando labores muy operativas dentro de los procesos, a largo plazo según la visión del presidente y de la directora del área, se pretende convertirla en una unidad de negocio que genere valor agregado e impacte directamente en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los empleados.

Se encontró que hay coherencia entre la visión del presidente con la de la directora de gestión humana, ya que ambos establecen una unificación del propósito misional de la compañía para el crecimiento tanto del área como el del posicionamiento de la organización en el sector; dándole prioridad al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Igualmente hay unificación de criterios de ambas partes en cuanto a la importancia de tener todos sus procesos habilitantes regidos por la certificación de calidad ISO 9000, lo que permite que estos se manejen de manera más estructurada.

Teniendo en cuenta que Selcomp Ingeniería S.A.S trabaja en conjunto con 2 empresas más creadas por los mismos fundadores (Origen y Microhard S.A.S) podemos establecer que se quiere lograr la estandarización de los procesos e impacto a la estrategia para las 3 compañías. Se muestran preocupados por tener el mejor talento con equipos de alto desempeño, orientados a trabajar tanto para el desarrollo como para el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y así proyectar el crecimiento de organización con la asignación de nuevos proyectos y licitaciones estatales.

Por otro lado, las encuestas aplicadas a los colaboradores (47) permitieron establecer los siguientes hallazgos y oportunidades de mejora encontrados en los procesos de gestión humana que impactan en el mejoramiento de la cadena de valor, dando cumplimiento al segundo objetivo específico de este proyecto de investigación.



*Figura 7: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 1 de la encuesta aplicada*

El 45% de los colaboradores de la muestra, evidencian tener un alto conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía, sin embargo, un 13% no tiene ningún conocimiento acerca de estos aspectos en la compañía, siendo tan solo el 17% de la muestra los que tienen un conocimiento integral.

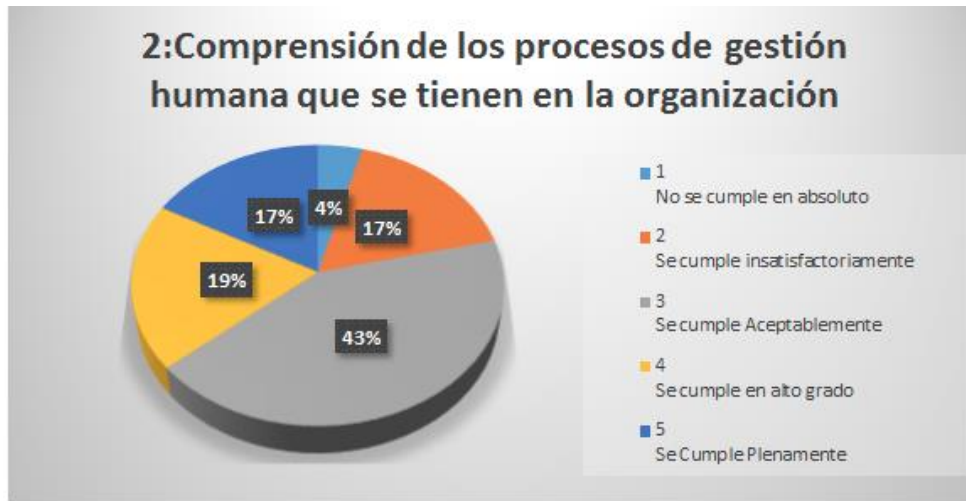
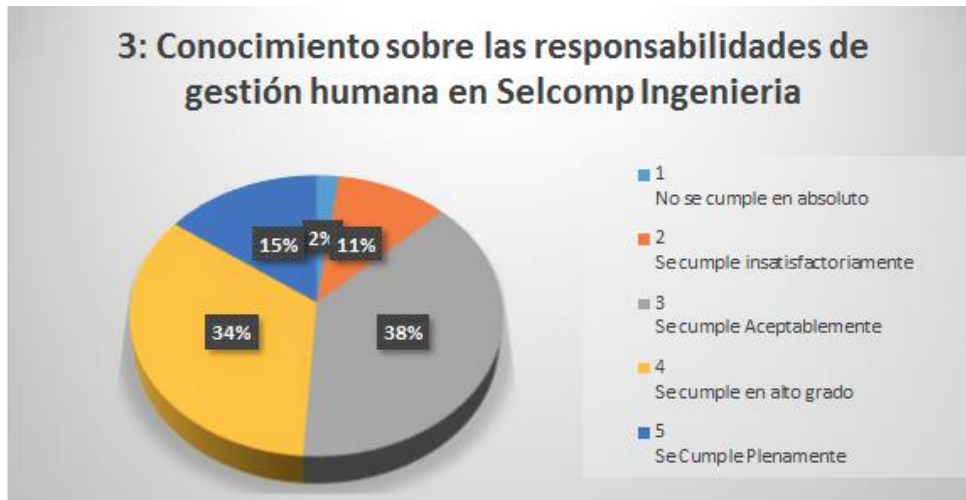


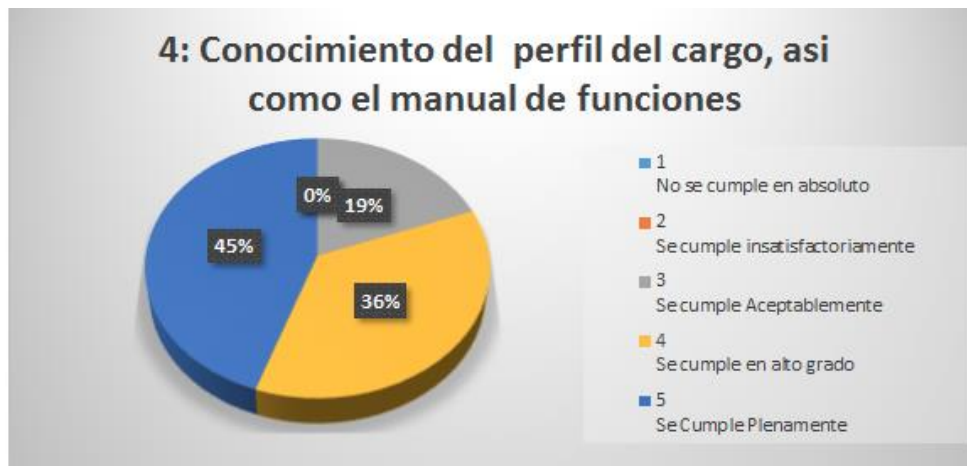
Figura 8: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 2 de la encuesta aplicada

En la segunda afirmación el 43% de los colaboradores de la muestra, evidencian que tienen un nivel aceptable de comprensión de los procesos de gestión humana en la organización. Por lo tanto, se percibe que el área no expone con claridad el funcionamiento de sus procesos a los colaboradores, lo que se convierte en una oportunidad de mejora. Tan solo el 17% expresa tener pleno conocimiento sobre el funcionamiento del área.



*Figura 9: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 3 de la encuesta aplicada*

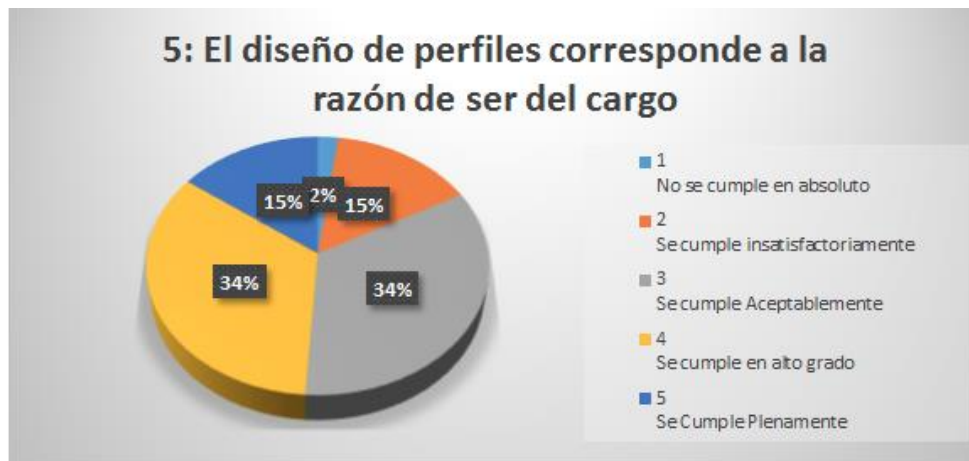
En la anterior afirmación, se muestra que el 38% de los colaboradores de la muestra, evidencian que tienen un nivel aceptable de conocimiento sobre las responsabilidades de gestión humana. Por lo tanto, se puede concluir que el trabajo de gestión humana de presentar los nuevos procesos y planes que se tienen a futuro, está dando resultados favorables, tanto para el área como para la organización.



*Figura 10: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 4 de la encuesta aplicada*

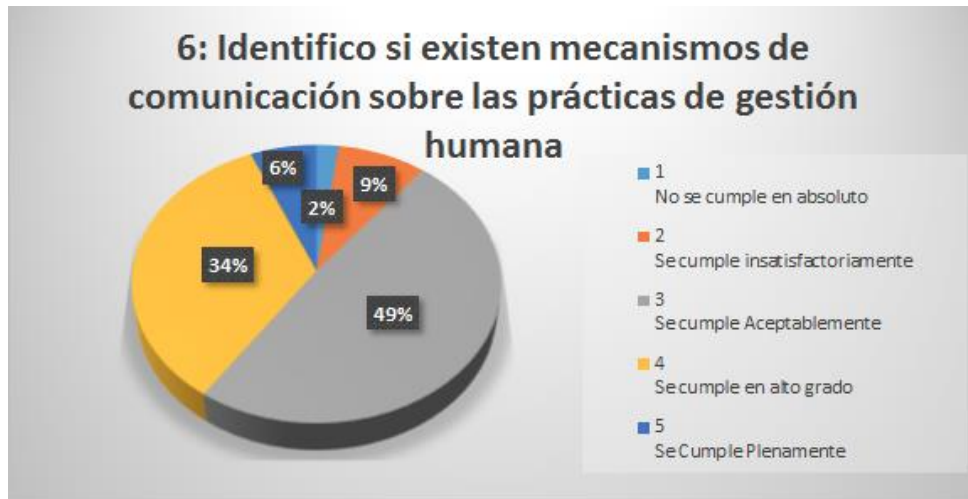
En la figura 10, se muestra que el 81% de los colaboradores de la muestra, evidencian que tienen total conocimiento del perfil de su cargo, así como del manual de sus funciones, reflejando la excelente gestión del área por tener funciones y responsabilidades claras. Es importante resaltar que ningún colaborador manifiesta lo contrario, lo que permite inferir que se debe continuar con la actualización de estos perfiles y su presentación a los nuevos colaboradores para mantener en el futuro estos resultados favorables.





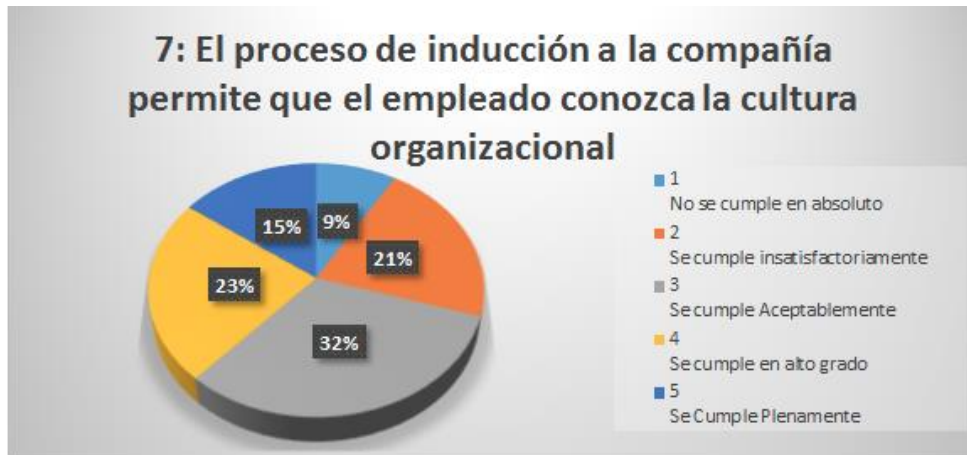
*Figura 11: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 5 de la encuesta aplicada*

En la quinta afirmación el 68% de los colaboradores de la muestra, perciben que el perfil del cargo coincide con la razón de ser del mismo y a su vez con las labores cotidianas. Por otro lado, tan solo un 15% de la muestra indica que tanto el perfil como el cargo tienen coherencia. Esto indica que se debe trabajar en el cumplimiento de la distribución de funciones de cada uno de los cargos de la organización.



*Figura 12: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 6 de la encuesta aplicada*

Como se puede ver en la figura 12, el 49% de los colaboradores de la muestra, identifican los diferentes mecanismos de comunicación sobre las prácticas de gestión humana, lo cual permite que haya una interacción eficaz y exista sinergia entre las áreas y los procesos de la empresa. Así mismo se evidencia que el 34% si percibe estos mecanismos con claridad, lo cual indica una gestión eficiente en cuanto al acercamiento que está teniendo el área con todos los colaboradores, brindando información objetiva que permite aclarar inquietudes de los trabajadores.



*Figura 13: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 7 de la encuesta aplicada*

En cuanto al proceso de inducción que permite que el empleado conozca la cultura organizacional, el 32% de los colaboradores consideran que esto se cumple de forma aceptable, mientras que solo el 9% manifiestan que no hay relación alguna. Esto permite inferir que se está realizando un proceso de inducción que no solo se queda en un recibimiento formal a la compañía, sino que se crea desde el principio alto nivel de sentido de pertenencia a la organización.



Figura 14: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 8 de la encuesta aplicada

55% de los colaboradores de la muestra, consideran que hay un plan de formación y capacitación para el cargo, mientras que el 30% indica que no existe ningún plan desarrollado. Esto concuerda con la oportunidad de mejora encontrada de fortalecer el plan de capacitación y formación y que este sea totalmente estandarizado para todos los cargos de la organización.

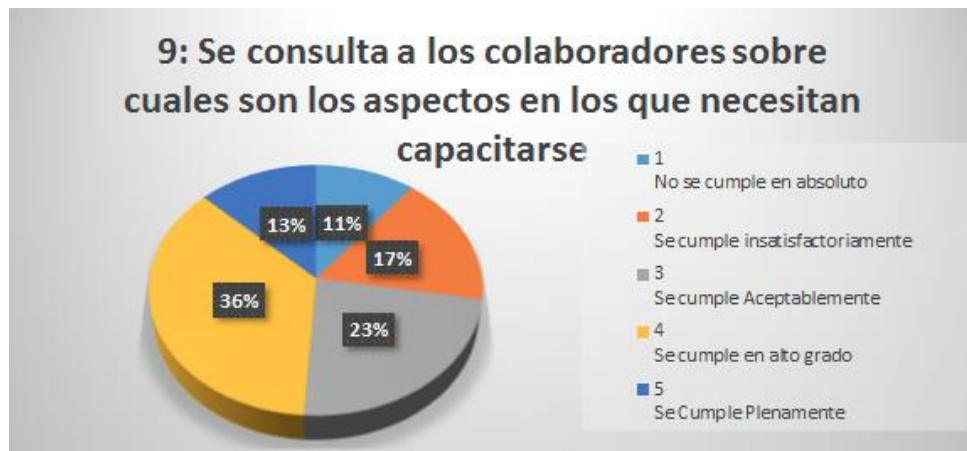


Figura 15: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 9 de la encuesta aplicada

Se muestra que el 36% de colaboradores expresan que son consultados sobre los aspectos en los cuales deben ser capacitado, el 11% expresan que no son consultados en ningún momento. Esto se convierte en una oportunidad de mejora dentro de la estandarización del plan de capacitación

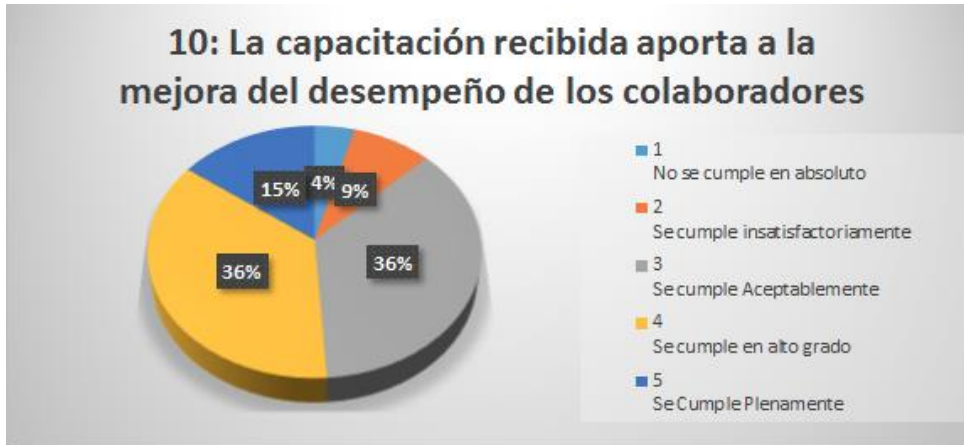


Figura 16: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 10 de la encuesta aplicada

El 36% de los colaboradores consideran que las capacitaciones recibidas aportan a la mejora de su desempeño, debido a que estas son capacitaciones específicas en el campo de cada colaborador, mientras que solo el 4% manifiesta que no perciben aporte alguno a su gestión.



Figura 17: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 11 de la encuesta aplicada

En cuanto a las oportunidades de crecimiento ofrecidas por la organización, el 36% de los colaboradores expresan que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la organización, mientras que solo el 2% expresa que no tiene ninguna oportunidad. Esto concuerda con lo observado en la entrevista, ya que se evidencia que hay una preocupación de parte de gestión humana por velar por el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

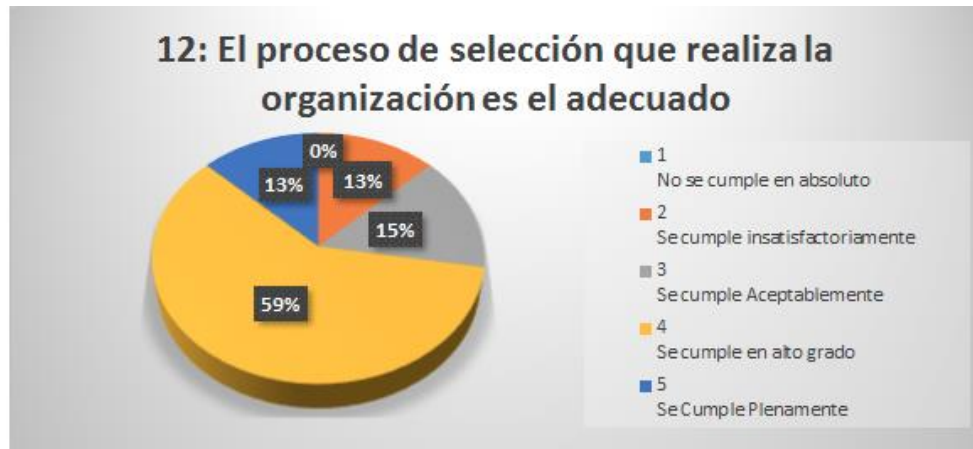
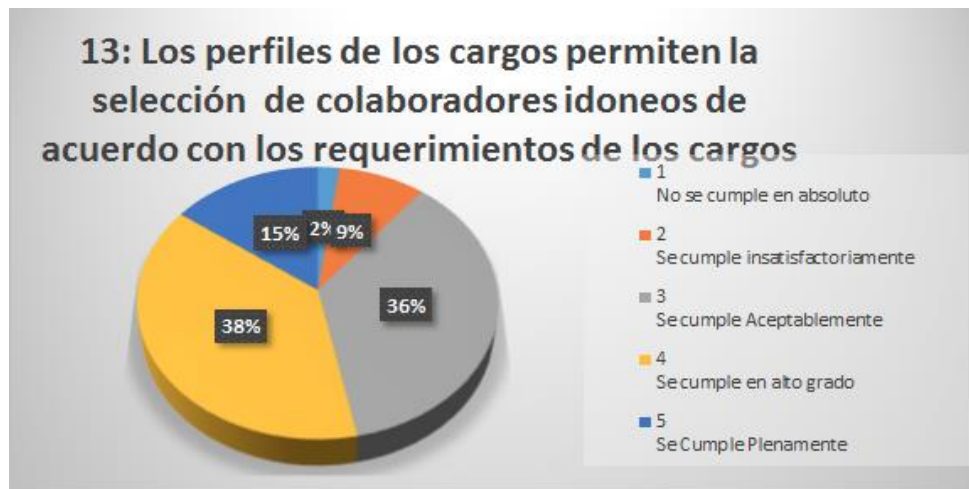


Figura 18: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 12 de la encuesta aplicada

Frente a la percepción sobre si el proceso de selección es adecuado para los diferentes cargos en la organización, el 59% de los colaboradores expresan que se realiza un proceso de selección adecuado para los diferentes cargos de la organización, mientras que solo el 13% manifiesta que hay un proceso insatisfactorio. Esto permite inferir que si se realiza un proceso de selección estructurado que cumple con lo establecido por la certificación ISO 9000





*Figura 19: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 13 de la encuesta aplicada*

En la figura 19, se muestra que el 38% de los colaboradores perciben que el proceso de selección utiliza los perfiles establecidos por la organización para vincular personas idóneas que cumplan con los requerimientos del negocio, solo el 2% manifiesta todo lo contrario. Esto corrobora la estructura que tiene el proceso y la rigurosidad que tiene para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

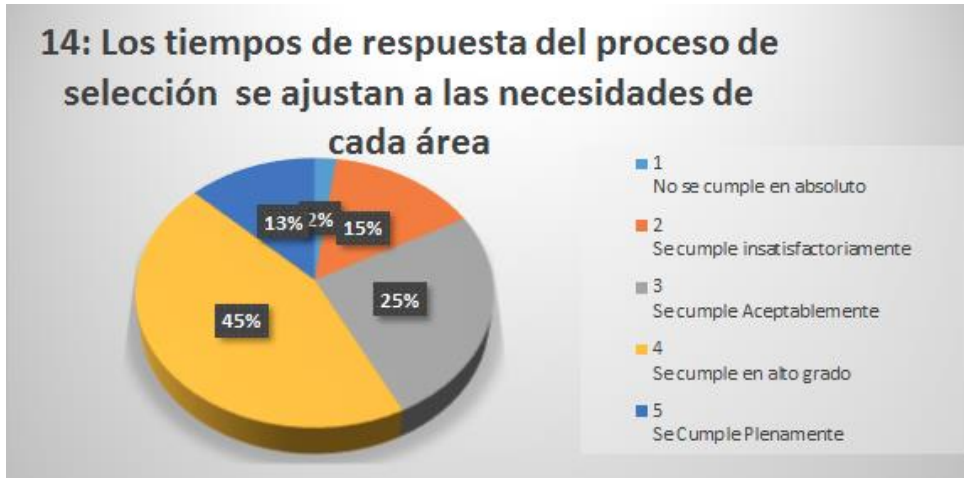


Figura 20: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 14 de la encuesta aplicada

El 45% de los colaboradores perciben que el proceso de selección se ajusta a los tiempos de respuesta requeridos por las diferentes áreas de la organización, mientras que el 2% dicen que no se cumplen en absoluto.



Figura 21: gráfico que representa respuesta de colaboradores a la afirmación No. 15 de la encuesta aplicada

De acuerdo a la afirmación 15 de la encuesta, el 58% de los colaboradores percibe que su labor aporta al cumplimiento de la estrategia de la organización, mientras que el 4% establece que no siente que su labor aporte al cumplimiento de estos objetivos misionales.

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en las respuestas de los colaboradores y las entrevistas realizadas a los altos directivos, se puede concluir que hay una alta coherencia entre las percepciones de ambas partes, donde se conocen los procesos de gestión humana, así como los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, se encuentran oportunidades de mejora en aspectos como el proceso de inducción y en general en la comunicación y comprensión de los procesos de gestión humana implícitos en la organización

## **10 RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS**

Con base en lo anterior, presentamos a consideración de la junta directiva las siguientes recomendaciones:

Se deben fortalecer de los procesos y procedimientos en los nuevos planes de mejora de desarrollo, capacitación y bienestar, sensibilizando e involucrando a los altos directivos sobre la importancia de invertir mayor presupuesto y atención en cada uno de estos procesos.

Igualmente es importante mantener comunicación clara, puntual y objetiva de los procesos de gestión humana para que los colaboradores logren identificar el avance de los mismos y su impacto en su labor diaria, realizando una gestión eficiente en cuanto al acercamiento que está teniendo el área con todos los colaboradores, brindando información pertinente que permite aclarar inquietudes de los trabajadores, involucrando en esta el cumplimiento de la estrategia del negocio.

Así mismo, se debe asegurar que existan descriptivos de cargos con una distribución equitativa de funciones de cada uno de los cargos de la organización y que estas sean acordes con lo establecido en el manual de funciones, en este proceso es clave la participación del jefe inmediato para hacer más seguimiento.

Por otro lado, consideramos que es importante rediseñar la inducción corporativa de manera anual, en la que se involucren testimonios de trabajadores que han podido tener un crecimiento personal y profesional dentro de la organización, esto con el fin de mantener el alto nivel de sentido de pertenencia que manifiestan los colaboradores, involucrando en ella al presidente de la compañía, para que desde un principio exponga con claridad los objetivos estratégicos de la misma, esto se puede hacer a través de un video corporativo en donde se muestre los beneficios de trabajar en Selcomp ingeniería S.A.S, mostrando también el valor agregado que cada colaborador ha dado a la organización, así como el que va a generar el nuevo colaborador con su ingreso.

Con base a lo anterior sugerimos la siguiente propuesta de mejora:

1. Crear figuras independientes para las áreas de capacitación, desarrollo y bienestar, ya que, con esta visión, se podrán desarrollar indicadores de gestión de cada proceso, se propone que inicialmente sean contratados con el cargo de analistas o auxiliares para iniciar con labores operativas y luego si con el paso del tiempo convertirlos en coordinaciones, funcionando de manera integral con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Lanzamiento de encuesta de clima laboral interno con medición de variables como liderazgo, motivación, trabajo en equipo, oportunidades de desarrollo dentro de la organización incluyendo seguridad y salud en el trabajo y mantenerlo anualmente con

construcción de indicadores, para trabajar en conjunto con jefes de cada área y crear planes de acción.

3. Lanzamiento plan de Capacitación: *“Selcomp para ser y crecer”* en primer lugar se recomienda realizar un diagnóstico organizacional para conocer de primera mano en qué están interesados los colaboradores para que se les capacite, posterior a esto se debe incluir una política de dirección de personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los cargos directivos con personas a cargo, para que desarrollen competencias y habilidades de liderazgo y manejo de equipos de alto desempeño, igualmente en este plan de capacitación se debe incluir manejo de indicadores de calidad de las capacitaciones que se están brindando. De la misma manera, para no aumentar gastos operacionales con capacitaciones tan específicas por cargo que actualmente se dan de manera individual, se propone desarrollar capacitaciones con proveedores externos especializados, pero orientadas a un grupo mayor de participantes. Para que este se mantenga es indispensable después de las capacitaciones, realizar evaluaciones de conocimiento, así como evaluaciones posteriores en la aplicación directamente en el cargo.
4. Desarrollar Plan de bienestar *“Selcomp Piensa en ti”* orientado a la construcción de una empresa socialmente responsable que tenga en cuenta la conciliación entre trabajo y familia, las actividades que se realicen deben tener presente la gestión de las necesidades,

intereses y expectativas de todos los miembros de la organización, por eso se recomienda realizar un diagnóstico inicial sobre que necesitan los colaboradores, para que en conjunto con la presidencia se evalúe si es viable o no gestionar proyectos que no aumenten los costos y que no afecten tampoco la operación del negocio, creando un buzón de sugerencias para escuchar de primera mano esas expectativas de los trabajadores. Se debe seguir contando con el aliado estratégico actual (Fincomercio) el cual genera gran impacto para la ejecución exitosa del nuevo plan.

5. Crear Plan de Desarrollo “*Selcomp: apoyando tu crecimiento*” Por medio de alianzas estratégicas con la caja de compensación, así como con universidades, se puede establecer un programa para que los colaboradores logren mejorar su preparación académica con carreras afines al cargo que desempeñe la persona en la organización. Igualmente es importante tener un modelo de evaluación de desempeño, acorde a las competencias organizacionales exigidas, es importante que en este proceso se haga sensibilización con los jefes inmediatos para que participen en la creación de planes de acción y poder mejorar las falencias que se puedan encontrar en sus equipos de trabajo, haciendo énfasis en la creación de procesos de retroalimentación o feedback para que los resultados se mantengan en el tiempo.

Estas 5 propuestas traerán como consecuencia para la organización y fortalecimiento del área: mayor incremento de la productividad, así como mayor compromiso de los funcionarios creando sentido de pertenencia; considerando al talento humano como fuente de ventaja competitiva, por lo que damos herramientas para la formación de buenos líderes, mejora de la comunicación, personal motivado con visión estratégica y procesos habilitantes coordinados; permitiendo tener una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de responsabilidad social; uniendo de esta manera los procesos de gestión humana con la cadena de valor de Selcomp Ingeniería S.A.S.



## 11. CONCLUSIONES

En el sector de sistemas de la información, el talento humano ha sido la condición indispensable y fundamental para que este pueda tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y se pueda complementar con los objetivos estratégicos del negocio, teniendo cada vez más metas y exigencias retadoras, que han dado origen a la necesidad de evolucionar en su estructura, prácticas de talento humano y perfiles adaptados a cada contexto organizacional para que así se puedan convertir en generadores de valor para las compañías a nivel internacional.

Con base en la revisión teórica realizada, se encontró que varios autores concuerdan en que la relación entre gestión humana y la estrategia de la organización es muy importante para obtener una ventaja competitiva duradera. El talento humano debe estar implícito dentro de los procesos, siendo clave para la innovación y la competitividad.

Tomando como base lo anterior y con el fin de tener un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa, en cuanto a los procesos habilitantes y su impacto en los procesos de la cadena de valor; se conoció el funcionamiento actual de los procesos de gestión humana de Selcomp Ingeniería S.A.S, lo que permite concluir que tanto la presidencia como la dirección de gestión humana quieren dar un papel estratégico a esta área, reduciendo la operatividad de la misma.

Es importante tener en cuenta que las decisiones que se toman en gestión humana de la empresa son de carácter centralizado, esto significa demoras o rechazos de sugerencias o ideas por parte de los colaboradores. En general se evidencia que la organización está más orientada al cumplimiento de las funciones establecidas y estandarizadas basadas en mantener la certificación de calidad ISO 9000, que a la aceptación de ideas nuevas.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que tanto el presidente como la directora de gestión humana tienen claridad sobre el rol de esta área y los planes de acción que se deben trabajar en la organización para obtener ventaja a través de las personas, dando importancia a la especialización de los procesos para que estos se puedan desarrollar de forma alineada con la cadena de valor y la estrategia de la empresa, optimizando tiempos y costos de la operación

Con el objetivo de establecer los hallazgos y oportunidades de mejora encontrados en los procesos del área de estudio y que pueden impactar en el mejoramiento de la cadena de valor de la organización; se realizó la aplicación de una encuesta a varios colaboradores de diferentes áreas de la empresa, se evidenció que los colaboradores encuestados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía; reflejando también que existe claridad en la información sobre las prácticas de gestión humana y su impacto en la cultura organizacional. Por otra parte, estas encuestas permitieron identificar que los procesos de selección, capacitación y

desarrollo, aunque son conocidos, no están estandarizados y se convierten en una oportunidad de mejora.

Es por lo anterior que sugerimos a la alta dirección, desarrollar planes de acción orientados a la optimización de tiempos y costos operativos de los procesos habilitantes. Dentro de esta propuesta, se establecen planes como: creación de figuras independientes para las áreas de capacitación, desarrollo y bienestar; lanzamiento de encuesta de clima laboral interno; plan de capacitación “*Selcomp para ser y crecer*”; plan de bienestar “*Selcomp Piensa en ti*” y el Plan de Desarrollo “*Selcomp: apoyando tu crecimiento*”; con el objetivo de integrar cada uno a la cadena de valor y así permitir que estos contribuyan a la satisfacción de los clientes.

Finalmente, consideramos que este trabajo nos ha enriquecido para nuestra formación profesional y personal, donde mediante una investigación aplicada y utilizando teorías existentes, hemos logrado generar una propuesta integral y pertinente para el área de gestión humana que pueda ser aplicada y genere en un futuro cambios en la organización, ayudando así a fortalecer el capital humano y social con una visión estratégica del negocio.

Como recomendación para investigaciones futuras, se propone adaptar esta propuesta a las otras organizaciones del grupo al cual pertenece Selcomp Ingeniería S.A.S., dependiendo de las necesidades de gestión humana que tenga cada una de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
- Atehortua, A. (2008). *Sistema de gestión integral, una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia
- Kassey, A (2014). La cadena de valor de Porter. Crece Negocios: Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*. Recuperado de <http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/276>
- Cano, J (2007) *Gestión Estratégica y Recursos Humanos en las Cooperativas Andaluzas*. Almeria, España: Ediciones Universidad de Almeria. Servicio de publicaciones Cajamar.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Castro, A (2011) *Los procesos de gestión humana y la estrategia organizacional: un nuevo enfoque*. Madrid, España: Editorial Académica Española.

Chiavenato, I (2002). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado de

<https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado en

<http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>

Frances, A (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*.

Ciudad de México, México D.F: Pearson Education

- Google Maps (2015). *Ubicación geográfica Selcomp Ingeniería S.A.S* [Grafico]. Recuperado

de <https://www.google.es/maps/place/Selcomp+Ingenier%C3%ADa+S.A.S/@4.625446,-74.076643,17z/data=!4m2!3m1!1s0x8e3f998023ed31cd:0x2add1c20482323a>

Iglesias, D. H. (2002). Cadenas de valor como estrategia: *Las cadenas de valor en el sector*

*agroalimentario*. La Pampa, Argentina: Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Oltra, V. (2011). *Desarrollo del factor humano*.

Barcelona, España: Editorial UOC

Perea Rivera, J. L. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico una perspectiva global*. Revista de Investigación en Psicología, 9(1), 109-122.

Pizarro, J (2015). *Dave Ulrich: gestor del cambio cultural organizacional*. recuperado de [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/D/dave\\_ulrich\\_gestor\\_del\\_cambio/dave\\_ulrich\\_gestor\\_del\\_cambio.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/D/dave_ulrich_gestor_del_cambio/dave_ulrich_gestor_del_cambio.asp)

Marrs, R. (2007). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid, España:Editorial Diaz de Santos

Medina, A (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*. Santo Domingo, República Dominicana: Instituto tecnológico de República Dominicana

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2015). *Crecimiento del Producto Interno Bruto y de la actividad de Correo y Telecomunicaciones 2010- 2014* [Grafico]. Recuperado de [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917\\_panoranatic.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2015). *Comportamiento de la actividad de Correo y Telecomunicaciones con respecto al comportamiento del PIB. 2010- 2014* [Grafico]. Recuperado de [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917\\_panoranatic.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf)

Nebot, M. (2007). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Barcelona: España Editorial confemetal

Reza, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. Ciudad de México, México: Editorial Panorama

Reyes, A (2005) *Administración de personal: relaciones humanas*. Ciudad de México, México: Editorial Limusa

Sarries, L (2008) *Buenas prácticas en recursos humanos*. Madrid, España: Editorial ESIC

Selcomp Ingeniería S.A.S. (2014). *Selcomp Ingeniería S.A.S*. Bogotá.  
<http://www.selcomp.com.co/index.cfm>

Slone, R. (2012). *Transformando la cadena de valor de suministro*. Barcelona, España: Editorial Bresca

Ulrich, D. (2007). *Recursos Humanos Champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Veras, M. (2005). *Prácticas de la gestión Humana en la república dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Editorial Intec.

## ANEXOS

### Anexo 1: Entrevista a Presidente de Selcomp Ingeniería S.A.S

1. Cuéntenos ¿cuál es su visión sobre el plan estratégico de la organización?

*“La visión de la compañía es el posicionamiento dentro del ramo de las tecnologías de la información tanto como proveedor de infraestructura como integrador de infraestructura y como prestador de servicios, nosotros hacemos parte de un grupo de 3 empresas en la que cada una trabaja un campo específico, pero tienen unos acuerdos de colaboración internos”*

*“Selcomp está posicionada para prestar servicios y se constituye desde hace un buen número de años, más de 15 años, como una de las primeras empresas que presta servicios de tecnología a nivel nacional, posibilitándole esto llegar en minutos a cualquier capital y ciudad intermedia de este país, entonces la visión es el continuar posicionándonos y que eso permita el mejoramiento de todo tanto de los colaboradores, los proveedores, y toda la gente que interviene en nuestro proceso*

2. Cómo considera usted que estos procesos pueden mejorar para cumplir con su visión de la organización

*“Bueno de hecho gestión humana es el pilar fundamental de la parte ya misional de la organización porque finalmente nuestra empresa presta servicios y si vende y arrienda infraestructura pues siempre hay detrás de ese trabajo unas personas que son las que definitivamente posibilitan y determinan que la compañía este en la posición que este sin ese talento y sin esa colaboración de tantas y tantas personas que han pasado o están actualmente con nosotros sería imposible y ese es un trabajo casi al cien por ciento de gestión humana, gestión*



*es humana es fundamental porque sin acudir a los clichés de siempre de que las empresas son las personas, en la nuestra si se cumple porque definitivamente una persona puede elevarnos en un día pero también una persona inconforme nos puede hacer bastante daño”*

3. ¿Cuál considera usted que es la contribución de los empleados del área de gestión humana para la generación de valor de la misma?

*“Pues a través de su día a día a través de su visión del negocio ellos pueden lograr encontrar el mejor talento y las mejores personas para que desarrollen el objeto social de nuestra compañía y pues como lo decía antes definitivamente son y han sido y seguramente serán pues pilares fundamentales porque no solo son los que reclutan y encuentran lo que nos ofrece el mercado”*

4. Desde su perspectiva, ¿cuál puede ser el rol y plan de acción de gestión humana, para optimizar tiempos y costos operativos en sus procesos?

*“Creería que continuar con la especialización que se ha venido dando en los últimos años donde labores específicas de selección, labores específicas de del mantenimiento de la calidad de vida de los colaboradores, del ambiente laboral de conocer las personas, pues deben irse abriendo a personas que definitivamente conocen el tema, entonces no se puede pretender que un director de gestión humana me seleccione y aparte de eso me haga las otras labores que generalmente no son de su especialización, ahorita lo he tomado casi como una unidad de negocio en donde hay un administrador que esta con la visión de tener su área como una empresa entonces tiene sus diferentes tareas enfocadas con profesionales para llegar a lo que definitivamente la gerencia busca, no hemos llegado aún al punto que gestión humana deje ser soporte para ser estratégico porque lamentablemente el relevo que debería haber existido en esta compañía aún no se ha dado, las personas que estamos al frente somos los fundadores, entonces lamentablemente no hemos*

*dado ese paso y todavía tenemos ciertas taras de querer mandar sobre muchas cosas a pesar de que si hemos entregado bastante del manejo de la organización, no hemos considerado lo que ustedes nos plantean de hacerlo en un nivel más alto, sigue siendo un área más de soporte*

## **Anexo 2: Entrevista Directora de Gestión Humana**

### **I. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del área de gestión humana?**

*“Los objetivos del área están encaminados hacia varios enfoques y procesos, en primer lugar el proceso de selección cumple con el objetivo de gestionar el personal a tiempo con determinados perfiles para cada uno de los clientes que así lo requieran, por otra parte se pretende también estar al 100% con las afiliaciones de seguridad social de todos los colaboradores, para poder cumplir así con los procesos de licitaciones y no tener inconvenientes; en la parte de nómina se pretende poder manejar el proceso de manera eficiente, proponiéndonos obtener una disminución significativa en los tiempos de respuesta”*

*“En cuanto al proceso de capacitación, el objetivo principal que se quiere lograr es aumentar la formación y el crecimiento tanto personal como profesional de quienes trabajan con nosotros, dando mayor atención a los procesos de desarrollo, en formación por ejemplo lo que queremos lograr es aumentar la calidad de la misma, brindando a nuestros colaboradores cursos más específicos que son exigidos para su plan de entrenamiento en el cargo de manera personalizada, teniendo como objetivo primordial el mejoramiento de calidad de vida de los trabajadores dentro de la empresa”.*

*“Este mismo enfoque lo queremos tener con el programa de bienestar y con desarrollo, ya que estos han sido procesos que se están retomando por una situación de recesión económica que tuvo la organización hace unos años, en donde estos procesos y sus respectivos planes tuvieron que quedar detenidos, estamos limitados en los recursos , lo que queremos es poder realizar actividades pero con menor costo, por eso nos está ayudando la cooperativa fincomercio, con ellos nos estamos apoyando en la implementación de salas de descanso con juegos como tenis de mesa y rana, esto para poder adaptar nuestros espacios para que los colaboradores se sientan a gusto en donde están, los mismo estamos haciendo con las celebraciones de cumpleaños, antes no se hacía y ahora si lo tenemos en nuestra cartelera”*

**2. ¿Cuáles son los procesos clave que con su ejecución aportan más al cumplimiento de la estrategia de la empresa?**

*“Considero que todos los procesos que estamos trabajando y que queremos desarrollar a futuro en gestión humana aportan de una u otra manera al cumplimiento de la estrategia de la organización, ya que queremos ser aliados y al mismo tiempo nos hemos caracterizado por ser el soporte para muchas otras áreas del negocio, nuestra principal meta es lograr ayudar a que el negocio se posicione en el sector, desde nuestros inicios nos hemos caracterizado por desarrollar los procesos de forma básica pero polifuncional, es decir que todos hacemos de todo, así lo hacíamos antes, ahora somos más especialistas, pero eso nos hace conocer más el por qué hacemos lo que hacemos y como lo podemos mejorar”*

*“Todos los procesos han cambiado mucho en comparación como se hacían antes, ahora en gestión humana somos 8 personas con el líder a cargo y también nos apoya la recepcionista, a la líder le reportamos 1 coordinadora de gestión humana 1 coordinadora de selección y seguridad y salud*

*en el trabajo, en selección esta una psicóloga y un practicante universitario y 4 auxiliares de soporte, nómina, licitaciones y seguridad social”*

*“Desafortunadamente el proceso que ha perdido valor ha sido el de desarrollo, por lo que les conté anteriormente, este ha perdido mucho valor agregado porque no se ha contado con mucho apoyo y por el cambio en el líder de gestión humana que ha generado que los planes que se tenían no se hayan podido ejecutar de la mejor manera, pero ya estamos trabajando para que este proceso vuelva a tener la importancia que tiene para nuestra gente, lo mismo estamos haciendo con el plan de capacitación y bienestar, queremos hacerlos cada vez mejores y más fuertes para que la gente lo pueda percibir y vea que en la organización si hay posibilidad de tener ese crecimiento y calidad de vida personal y profesional.*

**3. ¿Desde cuándo se crearon las políticas, procedimientos y manuales del área?**

*“Bueno, nosotros estamos certificados en ISO 9000 lo que demanda que, por dar cumplimiento a la norma, debemos contar con políticas, manuales de procesos y procedimientos, así como manuales de perfiles y funciones de cargo, este proceso de calidad lo hemos venido trabajando desde el año 2010 y ya vamos por la tercera o cuarta recertificación, este proceso es obligatorio y lo hemos venido trabajando más para darnos un orden y estructura a nivel interno”*

*“Con estos manuales hemos logrado tener procesos de gestión humana mucho más estructurados, tenemos los procedimientos desde el ingreso del personal hasta el retiro del mismo, todo está debidamente organizado de tal manera que todos sabemos cómo se manejan los mismos, tenemos también políticas de visitantes, documentación interna que es de carácter netamente confidencial, nuestro organigrama tanto de la empresa como de las diferentes áreas, contamos con un manual*

*de perfiles que está totalmente acorde con los cargos que nosotros buscamos en el reclutamiento, lo que hace el proceso de selección sea menos complicado, igualmente contamos con documentación de ingresos, novedades y retiros, todo debe estar por escrito y eso nos ha hecho manejar los procesos de forma eficiente y eficaz”*

4. ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores sobre el funcionamiento de los procesos de gestión humana al interior de la organización?

*“Hasta hace poco y durante muchos años los colaboradores percibían que recursos humanos era un área que no colaboraba ni se preocupaba por dar un buen servicio a los trabajadores, se tenía la percepción que recursos humanos era un área en donde había mucha congestión en todos los procesos, recursos humanos estaba en la mira de todas las demás áreas ya que se percibía que no había gestión, que por el contrario había obstaculización en vez de ayudar que era la principal meta, todos decían que recursos humanos retenía la información y había mucha demora en los tiempos de respuesta hacia los clientes internos, sobre todo en el servicio que se prestaba, se decía que no se daba solución definitiva a las inquietudes y necesidades de los trabajadores”*

*“Ahora todo esto ha cambiado de los últimos 6 meses para acá, porque hubo un cambio drástico en el equipo, hubo disminución y centralización de funciones en las personas, es decir, se disminuyó el equipo, pero los procesos se hicieron más eficientes, se cambió la noción hacia un servicio más directo y personalizado hacia los colaboradores teniendo como eje fundamental la preocupación por el crecimiento de los mismos”*

*“Nos dimos cuenta que si ha habido cambios en esta percepción ya que en la reunión trimestral de indicadores que tenemos, se vio reflejado que el área está y ha mejorado notoriamente en la gestión de los procesos, se está gestionando más con mejores resultados y mejor servicio hacia nuestros clientes internos, pero debemos seguir mejorando muchas cosas, vamos a paso a paso pero vamos por buen camino, ya que queremos retomar los proyectos que se dejaron porque sabemos que estos nos ayudarán a ser cada vez mejores”*

5. ¿Cuáles cree que son las oportunidades de mejora de los procesos de gestión humana?

*“A parte de los procesos de selección en cuanto a la optimización de los tiempos de respuesta al cliente interno, podemos mejorar en dar un seguimiento más exigente y minucioso la evaluación de desempeño, esta si se hace pero no se hace el seguimiento respectivo a los planes de acción y esto es de vital importancia porque se convierte en nuestro insumo para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de nuestros colaboradores, así como también en herramienta clave para su crecimiento”*

*“Necesitamos por esto establecer indicadores de desempeño que aún no se tienen, necesitamos indicadores que nos ayuden a medir definitivamente lo que la gente necesita desde el área de recursos humanos para poder trabajar así en una cultura organizacional que va en pro del crecimiento de nuestra gente, una cultura que no solo este en pro del crecimiento del negocio sino también en pro del crecimiento personal y profesional”*

*“Nuestra gran oportunidad de mejora es lograr retener el talento, esto ha sido muy complejo de lograr últimamente, ya que tenemos variables tales como: funcionamos por licitaciones y proyectos que vayan saliendo con el estado, lo que hace que la contratación sea por obra labor,*

*esto hace que las personas lo asocien con que no van a tener estabilidad ni crecimiento profesional, acepten mejores ofertas económicas que les hacen otras ofertas del sector”*

*“En clima laboral ya estamos a punto de lanzar nuestra encuesta que realmente nos permita realizar una evaluación integral de nuestros procesos, esto también lo estamos validando con las encuestas de retiro y con el apoyo de ARL, tenemos una oportunidad gigante en mejorar los planes de capacitación, desarrollo y bienestar como ya se los conté previamente”*

**6.** *¿Para usted cuáles son las mejores prácticas de recursos humanos?*

*“Considero desde mi experiencia que las mejores prácticas son las que están orientadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ese es nuestro principio: trabajar para la gente, las mejores prácticas siempre serán las que están ligadas al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, nosotros tenemos personas que llevan más de 15 años con nosotros y eso nos llena de mucho orgullo, más que cumplir con la norma y con un cliché de hacer felices a la gente, nosotros realmente trabajamos duro para que eso se pueda cumplir”*

*“Siempre nuestra misión como área será desarrollar un trabajo integral en el desarrollo de actividades que nos permitan mejorar la calidad de vida de las personas, en conjunto con el desarrollo de un trabajo de equipo integral, que permita potencializar los equipos de alto desempeño, que les permita empoderarse cada vez más de sus cargos, así como aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización”*

7. ¿Actualmente se están implementando buenas prácticas de recursos humanos en la organización?

*“Actualmente considero que estamos dando nuestro mejor esfuerzo por implementar estas buenas prácticas de las que hablamos anteriormente, estamos haciendo cambios en nuestros procesos y los estamos orientando cada vez más hacia un enfoque orientado en las personas no solo en el resultado, este enfoque lo estamos dando considerando las necesidades que no solo tienen los trabajadores, sino cada uno de nuestros clientes internos y a largo impacto externos”*

8. ¿Maneja indicadores de gestión al interior de los procesos de gestión humana?

*“Si, actualmente tenemos reuniones trimestrales a nivel de organización para revisar los indicadores de cumplimiento de cada una de las áreas de la empresa, para gestión humana tenemos: indicador de efectividad de proyectos, indicadores de ingreso de personal, indicadores de ausentismo y el más importante para nosotros en este momento es el de rotación que se encuentra en un 8%, es importante aclarar que este indicador varía ya que como funcionamos por proyectos, en cada proyecto nuevo puede aumentar o disminuir el número de colaboradores que se retiran o que son contratados y este aplica más para los cargos operativos, para capacitación manejamos indicador de cumplimiento en las inducciones que se dan en el momento en el que ingresa un nuevo colaborador”*

9. ¿Qué porcentaje de los empleados tienen un plan de desarrollo individual definido y documentado?

*“Si se tiene documentado el plan de desarrollo que debe tener cada cargo en la parte administrativa porque la norma así lo exige en cuanto a lo que debería ser en la razón de ser del cargo, pero en este momento es muy complicado determinar un porcentaje exacto de*



*colaboradores que tengan un plan de desarrollo ya que como se cambian de proyectos constantemente, aún no se tiene estructurado, lo que si tenemos claro es que para octubre de este año tenemos planeado establecer el plan de capacitación, bienestar y establecer con mayor auge la encuesta interna de clima laboral, la idea es que el nuevo plan de desarrollo se pueda estructurar dependiendo de la necesidad de cada cliente”*

**10.** *¿Qué porcentaje de todo el gasto de la empresa va dirigido a Recursos Humanos?*

*“Bueno realmente no hay un presupuesto exclusivo para recursos humanos, las actividades de bienestar en este momento como hasta ahora se está retomando, se toman de caja menor y se repone posteriormente el dinero dependiendo de la actividad realizada, el presupuesto es muy mínimo debido a la última recesión económica por la que pasó la organización hace algunos años, estamos buscando mayor apoyo en este aspecto”*

**11.** *¿Cuáles son las principales causas de rotación de personal en la organización?*

*Las principales causas giran en 3 aspectos importantes que son los siguientes:*

- Al funcionar por proyecto la persona solo está un tiempo determinado en la empresa lo que no brinda estabilidad esperada*
- La contratación que se maneja es por obra labor*
- Mejores salarios que ofrecen otras empresas del sector*
- Mejor plan de compensación y plan de beneficios que ofrecen otras compañías del sector*

### Anexo 3: Encuesta a colaboradores

ENCUESTA DE OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE SELCOMP INGENIERIA S.A.S FRENTE A LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA								
Sexo (Marque con X) F ___ M ___ Área a la que pertenece _____								
A continuación, encontrará una serie de afirmaciones que permitirán conocer su opinión sobre los procesos de gestión humana de Selcomp Ingeniería S.A.S. No existen respuestas correctas o incorrectas y sólo serán utilizadas de forma anónima y con fines académicos. Califique cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala:								
Valor	Descripción	Valor	Descripción					
1	No se cumple en absoluto	4	Se cumple en alto grado					
2	Se cumple insatisfactoriamente	5	Se cumple plenamente					
3	Se cumple aceptablemente							
				VALOR				
AFIRMACIONES				1	2	3	4	5
Conozco la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.								
Comprendo cuáles son los procesos de gestión humana que se tienen en la organización.								
Tengo conocimiento sobre las responsabilidades de gestión humana de Selcomp Ingeniería.								
Conozco el perfil de mi cargo, así como el manual de funciones.								
El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser del cargo.								
Identifico si existen mecanismos de comunicación sobre las prácticas de gestión humana.								
El proceso de inducción a la compañía, permite que el empleado conozca la cultura organizacional.								
Existe plan de formación y capacitación para mi cargo.								
Se consulta a los colaboradores sobre cuáles son los aspectos en los que necesitan capacitarse.								
La capacitación recibida aporta a la mejora del desempeño de los colaboradores.								
La organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional.								
El proceso de selección que realiza la organización es el adecuado.								
Los perfiles de los cargos, permiten la selección de colaboradores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos.								
Los tiempos de respuesta del proceso de selección se ajustan a las necesidades de cada área.								
Considero que mi labor aporta al cumplimiento de la estrategia de la organización.								

**Anexo 4: Logos propuesta integral para Selcomp Ingeniería S.A.S**

