

**INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA PARA EL AREA DE GESTIÓN  
HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN MAKAIKA**

Lina María García Cortés & Juan Camilo Mejía Mercado.

Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gerencia del Desarrollo  
Humano

Asesor: Juan Carlos Navia Molana

Universidad EAFIT

Departamento de Humanidades

Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano

Medellín

Noviembre 2018.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>7</b>
<b>Alcance</b> .....	<b>9</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Caracterización de la empresa</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Metodología</b> .....	<b>18</b>
<b>3. Marco teórico</b> .....	<b>19</b>
3.1 Organización y Planificación de Gestión Humana .....	21
3.2 Incorporación y adaptación a las personas a la Organización .....	29
3.3 Compensación, bienestar y Salud de las personas .....	33
3.4 Desarrollo de Personal .....	37
3.5 Relaciones con el Empleado .....	46
<b>4. Diagnóstico de la Organización</b> .....	<b>47</b>
<b>5. Intervención</b> .....	<b>66</b>
<b>6. Desarrollo de la Propuesta</b> .....	<b>69</b>
<b>7. Indicadores</b> .....	<b>101</b>
<b>8. Recomendaciones</b> .....	
<b>9. Conclusiones</b> .....	
<b>Bibliografía</b> .....	
<b>Anexos</b> .....	

## Lista de Figuras

<b>Figura 1: Objetivos Estratégicos MAKAIIA</b> .....	<b>16</b>
<b>Figura 2: Estructura Organizacional MAKAIIA</b> .....	<b>17</b>
<b>Figura 3: Macroprocesos de la gestión del talento</b> .....	<b>19</b>
<b>Figura 4: Macroproceso incorporación y adaptación de las personas</b> .....	<b>29</b>
<b>Figura 5: Compensaciones Financieras</b> .....	<b>33</b>
<b>Figura 6: Métodos de Evaluación de Desempeño</b> .....	<b>40</b>
<b>Figura 7: Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño</b> .....	<b>41</b>
<b>Figura 8: Hallazgos de la auditoria</b> .....	<b>66</b>
<b>Figura 9: Propuesta de intervención</b> .....	<b>67</b>
<b>Figura 10: Planeación estratégica de gestión humana</b> .....	<b>71</b>
<b>Figura 11: Mapa de procesos MAKAIIA</b> .....	<b>97</b>
<b>Figura 13: Indicadores financieros MAKAIIA</b> .....	<b>102</b>
<b>Figura 14: Indicadores satisfacción MAKAIIA</b> .....	<b>104</b>
<b>Figura 15: Indicadores satisfacción MAKAIIA</b> .....	<b>108</b>
<b>Figura 15: Indicadores satisfacción MAKAIIA</b> .....	<b>108</b>

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1: Diagnostico interno-Ingreso.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 2: Diagnostico interno-Aplicación .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 3: Diagnostico interno-Mantenimiento .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 4: Diagnostico interno-Desarrollo .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 5: Diagnostico interno-Control .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 6: Diagnostico externo .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 7: Informe Final de Auditoria-Ingreso .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 8: Informe Final de Auditoria-Desarrollo .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 9: Informe Final de Auditoria-Compensación .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 10: Informe Final de Auditoria-Control .....</b>	<b>65</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el reto al que se enfrentan las personas que trabajan en Gestión Humana, es lograr una transición del enfoque transaccional que esta área ha venido desempeñando, hacia un proceso que realmente genera valor y respaldo para cumplimiento de las metas estratégicas de las organizaciones.

Debido a que existe una gran brecha por cubrir entre el estado al que se quiere llegar y el actual, y son muchas las vías y los recursos que se pueden utilizar para lograr la construcción de una Gestión humana más estratégica; es necesario establecer una metodología que permita llegar a realizar un diagnóstico integral, el cual como primera instancia permita comprender los diferentes impactos que tiene esta área dentro de la organización, para después lograr identificar los puntos que lo hacen más fuerte y los temas por mejorar, con la finalidad de proponer acciones que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos del área, teniendo en cuenta las necesidades estratégicas y la satisfacción del cliente interno.

En primera instancia se identificaron las falencias que actualmente tiene el área de gestión humana de MAKAI A; por lo tanto, esta buscó una intervención que le permitiera agregar valor al interior de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Proponer un plan de intervención para el proceso de Gestión Humana, el cual satisfaga las necesidades identificadas durante el diagnóstico inicial realizado a la organización MAKAI A; todo esto, bajo un enfoque estratégico del talento Humano.

### **Objetivos Específicos.**

1. Definir el modelo estratégico de Gestión Humana, el cual oriente sus acciones al cumplimiento de los objetivos corporativos.
2. Estructurar el subproceso de ingreso, desde la selección del personal hasta su inducción, con el fin de asegurar la idoneidad del personal contratado.
3. Establecer un catálogo de beneficios, el cual se adecue a las necesidades y expectativas de los colaboradores y la organización.
4. Definir un proceso de Evaluación de desempeño, a través del cual se comprueba el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.
5. Diseñar un plan de capacitación y aprendizaje, basados en las necesidades identificadas en el talento humano de MAKAI A.

6. Establecer indicadores para los procesos de RRHH, con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de los macroprocesos de Gestión Humana.
7. Estructurar el procedimiento de retiro, el cual se encuentre orientado al cumplimiento de la normatividad vigente.

## ALCANCE

Este trabajo tiene como alcance las siguientes fases:

**Fase 1:** Realizar un diagnóstico inicial a través de una auditoría al área de Gestión Humana.

**Fase 2:** Diseñar un plan de intervención el cual se ajuste a los hallazgos encontrados durante el diagnóstico inicial.

**Fase 3:** presentar a MAKAlA la investigación realizada, sus conclusiones y recomendaciones.

## JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el contexto de globalización y competitividad actual, es necesario articular la estrategia organizacional con el área de gestión Humana, con la finalidad de mejorar los resultados organizacionales, esto, a través del crecimiento de único recurso diferenciador que puede tener una empresa: El Talento Humano.

Actualmente, MAKAI A no cuenta con un proceso de RRHH el cual le permita generar valor al interior de la corporación; por lo tanto, a través de una auditoría y un plan de intervención, se pretende estructurar y diseñar cada macroproceso desde los hallazgos identificados.

Se pretende que con la implementación de estas propuestas, la ONG pueda evidenciar mejoras a nivel del proceso de Gestión Humana, y por lo tanto, a nivel organizacional.

## **1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 Historia de la empresa.**

Epistemológicamente el término MAKAIÁ significa "construir" o "hacer", en Miskito (lengua indígena de Honduras). Esta, se constituye en una organización sin ánimo de lucro que potencia capacidades para el desarrollo social desde la cooperación, la tecnología y la innovación

La organización fue constituida el 3 de junio de 2006 como producto de una idea de emprendimiento de tres agentes que luego de desarrollar sus estudios en el exterior decidieron fundar una organización con el ánimo de aportar al desarrollo del país, aprovechando su conocimiento, experiencia y redes de contactos. En la actualidad, MAKAIÁ es reconocida nacional e internacionalmente por su experiencia en el fortalecimiento institucional y específicamente por el despliegue de acciones orientadas al desarrollo del sector social (MAKAIÁ, 2018).

### **1.2 Descripción de productos o servicios.**

- Apropiación TIC

Mejora de habilidades digitales y del nivel de apropiación de tecnología de diversos grupos poblacionales y organizaciones, mediante procesos de formación virtual y presencial (MAKAIÁ, 2018).

- Administración de Proyectos

Gestión integral de proyectos TIC, incluyendo procesos de planeación, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación (Ibíd.).

- Gestión de Donaciones

Validación de la legitimidad y el cumplimiento de requisitos de las organizaciones que solicitan recursos a entidades donantes de software, hardware y fondos o recursos. Canalizamos estas donaciones para organizaciones sociales nacionales o internacionales, a través del portal electrónico [www.tecnologiaparaelsectoresocial.org](http://www.tecnologiaparaelsectoresocial.org) (Ibíd.).

- Evaluación de Madurez Digital

Evaluamos y mejoramos el nivel de Madurez Digital de las organizaciones sociales (Ibíd.).

- Tecnología para el Cambio Social

Mejoramos las condiciones de vida de personas y comunidades, así como las capacidades de organizaciones sociales a través del uso y apropiación de tecnología, contenidos y aplicaciones digitales (Ibíd.).

- Cooperación Internacional y Alianzas

Mejoramos las capacidades de movilización de recursos nacionales e internacionales de las organizaciones y proyectos sociales, estos incluyen recursos humanos, financieros y de la información (Ibíd.).

### 1.3 Objeto social

El objetivo de la Corporación es contribuir al desarrollo social y económico de Colombia y otros países, a través de la promoción y la apropiación de la tecnología, la innovación y la cooperación internacional, y otros temas relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida y la promoción de los derechos humanos (Ibíd.).

### 1.4 Descripción de clientes

MAKAIA desarrolla su acción misional tomando como referente cuatro tipos de clientes a saber:

- **Cooperantes**  
Entidades internacionales que quieran aportar a temas de apropiación tecnológica.
- Donantes  
Organizaciones donde se han desarrollado proyectos y le apuestan a dar continuidad a los mismos.
- Aliados  
Organizaciones con actividades complementarias las cuáles buscan agregar valor y un beneficio al interior de la comunidad.
- Clientes de responsabilidad social empresarial: Entidades quienes ven en MAKAI A un potencial para el desarrollo tecnológico.

### **1.5 Descripción de proveedores.**

En MAKAI A se pueden encontrar dos tipos de proveedores:

- Facilitadores: Especialistas capacitados en los diferentes modelos de apropiación y alfabetización tecnológica; son los que siempre se encuentran presentes en la ejecución de los proyectos.
- Todo aquel que sea necesario para cumplir los proyectos o programas que ejecuta MAKAI A, estos, ajustados a cada proyecto, por ejemplo: antenas-internet-logística

### **1.6 Pensamiento estratégico.**

- **Misión**

Potenciamos capacidades para el desarrollo social desde la cooperación, la tecnología y la innovación. (García, 2018).

- **Visión**

Que cada persona y organización cuente con la información y el conocimiento para aumentar oportunidades que les permitan transformarse integralmente y transformar su entorno (Ibíd.).

- **Valores Organizacionales**

- 1. Sentido Social**

Percibimos las realidades que requieren de la generación de acciones auto-sostenibles en pro de la transformación social. Nuestros programas y proyectos estarán siempre alineados con la satisfacción de necesidades reales y el potenciamiento de fortalezas que tengan las comunidades. (Ibíd.).

- 2. Diversidad**

Aceptamos y potenciamos el trabajo con personas de diferentes esquemas de pensamiento, culturas, creencias, condiciones sociales, físicas y sexuales. El primer paso para la inclusión social es la aceptación y respeto por la diversidad. (Ibíd.).

- 3. Vanguardia/Innovación**

Mantenemos una actitud abierta y curiosa, nunca descartamos una idea por más loca que parezca. Siempre vamos un paso adelante porque estamos dispuestos a aprender e ir más allá. (Ibíd.).

- 4. Autogestión y pro actividad**

Visualizamos de manera anticipada los factores que pueden llegar a influir en el día a día la organización y sus resultados futuros. Creemos que una buena gestión y autogestión, nos ayuda a superar contingencias y nos compromete a provocar que lo que soñamos, ocurra. (Ibíd.).

## 5. Excelencia

Hacemos el mejor esfuerzo para realizar las actividades y labores con calidad, excediendo las expectativas del cliente final, de forma consciente y eficiente.

### 1.7 Objetivos Estratégicos

Con el fin de que **MAKAIA** tenga un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo, a nivel estratégico se han propuesto una MEGA la cual tiene un alcance hasta el año 2020.

**Figura 1: Objetivos Estratégicos MAKAlA**

MEGA 2020		
MEGA	AVANCE 2017	PROYECTADO 2018
Organizaciones y personas impactadas: 5,000 organizaciones. 35,000 personas. (acumulado)	Organizaciones 5.952  Personas 31.255  (Sensibilizadas adicionales 37.743 TIGO UNE)	Organizaciones 8.309  Personas 34.555
Ingresos: 10,000 millones de pesos (ingresos 2020)	2.484 mll.  (No incluye CXP)	Incremento 20%
Patrimonio: 800 - 1,000 millones de pesos	763 mll.	8% mas
Generación de ingresos: Mínimo el 30% - 50% de los ingresos de proyectos fuera de Colombia.	40%	40%
Presencia permanente en 2 - 3 ubicaciones adicionales (nacionales e internacionales).	-  (personal por proyectos en varias ciudades)	-

**Notas:**

- Organizaciones impactadas son organizaciones que acceden al menos a un servicio de MAKAlA (cursos, donaciones de SW, Nódo Ká, entre otros)
- Presencia no es necesariamente una oficina, puede ser una persona full time, trabajando desde la casa o en un coworking.

**Fuente: MAKAlA, tomado de (García, 2018)**

### **1.5 Descripción de la Estructura (Organigrama)**

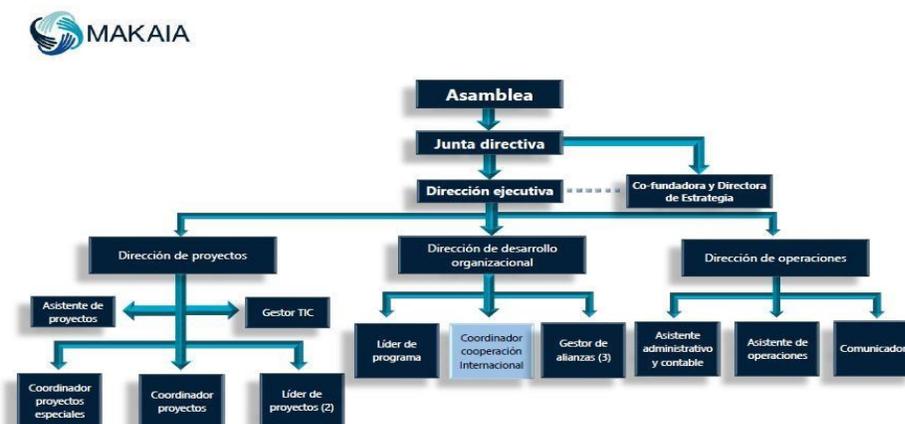
MAKAIA cuenta con una estructura organizacional formal, la cual se encuentra constituida de la siguiente manera:

En el ápice se puede encontrar a la junta directiva y la dirección ejecutiva, de la cual se desprenden 3 grandes dependencias y su respectivo staff de apoyo: La Dirección de proyectos, la Dirección desarrollo organizacional y la Dirección de operaciones.

Teniendo así una planta de 60 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos según el tipo de contrato de la siguiente manera:

- 17 colaboradores contratados a través de un contrato a término fijo
- 15 colaboradores contratados a través de un contrato a término indefinido
- 28 colaboradores contratados a través de un contrato por prestación de servicios.

**Figura 2: Estructura Organizacional MAKAIA**



*Fuente: MAKAIA, tomado de (García, 2018)*

## 2. METODOLOGÍA

La metodología que se pensó para la realización de este trabajo fue:

- Realizar un diagnóstico inicial del proceso de Gestión Humana.
- Presentar a la organización MAKAI A, el plan de intervención para su validación y aprobación.
- Realizar un plan de trabajo que involucre a la organización, los consultores y asesores, en la ejecución de las propuestas para el mejoramiento del proceso de Gestión Humana.
- Establecer una comunicación cercana con MAKAI A, a través de visitas, correos electrónicos y teléfono.
- Realizar seguimiento al cumplimiento del cronograma y las diferentes tareas, con la finalidad de validar si es necesario realizar ajustes.
- Presentar la propuesta ante la organización MAKAI A y la universidad.

### 3. MARCO TEÓRICO

Con el fin de proponer mejoras y planes de acción en MAKAlA, lo primero que se debe realizar es una evaluación al proceso de Gestión Humana; por esto, necesitamos de un modelo que revise de manera holística el área, que evalúe su eficiencia y eficacia, para así tener una visión completa de sus prácticas, programas y su impacto en la organización.

Para el desarrollo de este trabajo, tomamos como referencia el diseño realizado por García, Murillo & González (2017), los cuales analizan la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está compuesto por diferentes macroprocesos, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**Figura 3: Macroprocesos de la Gestión del Talento**



**Fuente: García, Murillo & González (2017)**

En relación con lo mencionado anteriormente, a continuación, se darán a conocer los fundamentos teóricos de cada macroproceso y la importancia e impacto de su aplicación; todo esto, teniendo en cuenta cada una de las necesidades identificadas en la corporación MAKAI A.

### **3.1 Organización y planificación de gestión Humana.**

Sabiendo que actualmente el área de RRHH de la ONG, no cuenta con una planeación la cual se encuentre alineada con la estrategia corporativa; se tiene como propósito definir dentro de este macroproceso, una metodología que le proporcione las directrices adecuadas para la ejecución satisfactoria de sus procesos; esto, siempre orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la corporación.

Para adentrarnos en la planificación estratégica del proceso de Gestión Humana, es necesario que inicialmente se conozca un poco a cerca de lo que es y la metodología que abarca el término Planear:

Planear, tal como aduce Chiavenato (2002) “es una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos” (p.216), estos planes “identifican los recursos, las tareas que se deben ejecutar, la acciones que se

deben emprender y los tiempos que se deben seguir” (Chiavenato, 2002, p, 216).

Es de importancia resaltar que esta planeación, aunque es una actividad orientada hacia el futuro, debe ser continua y permanente. Para llegar al proceso de planeación, se hace necesario conocer la misión, visión y los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002, p, 220).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, examinaremos brevemente los siguientes términos, teniendo en cuenta a Chiavenato (2002, p, 53):

**Misión:** Es el propósito, la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la compañía.

**Visión:** Es a dónde aspira a llegar la organización, lo que se pretende ser.

**Meta:** Afirmación genérica del propósito.

**Objetivo:** Es el resultado deseado, el cual se aspira cumplir en un tiempo determinado.

**Estrategia Corporativa:** Es la búsqueda de un plan de acción, la cual desarrolle una ventaja competitiva; esta parte de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Por otro lado, conviene resaltar que los planes pueden abarcar diferentes lapsos de tiempo, diferentes responsables y por lo tanto diferentes tareas; es por esto, que se hace necesario identificar los tipos de planeación; en este caso, se tendrán en cuenta las definiciones que propone Chiavenato (2002, p, 266):

- **Planeación estratégica** Incluye a toda la organización, está orientada a largo plazo.
- **Planeación Táctica:** Incluye a cada departamento y está orientado a mediano plazo.
- **Planeación Operacional:** Incluye cada tarea o actividad, se encuentra orientado o corto plazo y se focaliza en lo inmediato.

### **3.1.1 Planeación estratégica de recursos humanos.**

Conociendo la importancia de lo visto en el capítulo anterior, se identifica que el primer reto al que se enfrenta el proceso de RRHH, es el de planificar la manera en que se va gestionar estratégicamente al talento humano; el cual a su vez debe tener un enfoque que se encuentre alineado con la estrategia organizacional.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que este macroproceso se encuentra orientado a organizar y preparar el área para su correcto funcionamiento, ya que es la base para que las demás actividades se desarrollen de manera eficaz, esto en busca del mejoramiento continuo de la organización y la efectividad del desempeño de las personas.

La planeación estratégica de gestión humana, es un proceso dinámico que tiene los siguientes objetivos:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctos.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal
- Asegurar que la organización se adapte a los cambios en el entorno.
- Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de recursos humanos.
- Mejorar el clima laboral.
- Unificar las perspectivas de directivos y staff.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Dos aspectos claves que hay que tener en cuenta dentro de este macroproceso:

- i. La planificación de recursos humanos solo genera sentido cuando está articulado con la planificación estratégica de la empresa.
- ii. La planeación de los RRHH es importante porque influye sobre casi todas las demás actividades de Gestión Humana.

Este último aspecto nos permite introducir, la importancia que tiene el seleccionar un modelo de competencias que alineado con los objetivos estratégicos de la organización , logre alimentar de primera mano cada uno de los macroprocesos del área de Gestión Humana; pues a partir de este, se considera que para que cualquier organización cuente con el talento humano idóneo en cada una de sus

actividades, es vital que a nivel estratégico se definan las competencias que de manera directa intervienen en la planeación y gestión de las personas.

De este modo, a continuación, se darán a conocer los diferentes aspectos que debe tener un modelo de competencias:

### **3.1.2 Modelo de Competencias**

MAKAI, dentro de su planeación de RRHH tiene claro que se deben establecer competencias, pero no tiene dentro de su radar la verdadera importancia e impacto que estas generan al interior de la organización; es por esto, que se hace necesario conocer los conceptos y metodología que abarca el modelo de competencias.

Iniciemos por definir la palabra competencias: para Ortiz (2014) son “el conjunto de los conocimientos, las habilidades, las actitudes, los valores, los intereses y los rasgos de personalidad requeridos para el resultado exitoso de un cargo.” (p.87); Por otro lado, sugiere que estas competencias se pueden clasificar en dos importantes Grupos: Competencias Corporativas y Competencias personales, Ortiz (2014, pp.73-74) donde:

- **Competencias Corporativas**: Son aquellas competencias que no se encuentran asociadas a ningún cargo, pero que deben ser practicadas por todos en la organización; y a su vez se clasifican en:
  - a) **Fundamentadas en los valores de la empresa**: Competencias que se fundamentan en la cultura deseada, y son reconocidas interna y externamente en los comportamientos tanto individuales como colectivos con dichos valores en el desempeño.
  - b) **Corporativas diferenciadoras o distintivas**: su base está fundamentada en la estrategia de la empresa, en los factores de diferenciación y en el mercado, son aceptadas como valor agregado y diferenciador.
  
- **Competencias Personales**: Según Ortiz (2014) “son las competencias que tienen los individuos, fruto de condiciones genéticas, culturales, de aprendizaje o de la experiencia, que los habilitan para desempeñarse en determinados cargos o posiciones dentro de una estructura organizacional. (p.74), estas a su vez se clasifican en:
  - a) **Competencias del ser**: para Ortiz (2014) “se refieren tanto a las características personales del individuo, como a las de carácter relacional; no están asociada ni a los valores ni a la estrategia, sino al desempeño de los cargos” (p. 74.).

**b) Competencias del saber:** estas son competencias las cuales están fundamentadas en el conocimiento laboral, en el saber técnico y en la experiencia. Ortiz (2014, p 75)

De esta manera, se logrará establecer un modelo de competencias, el cual se adapte a las necesidades de la corporación.

Por otro lado, es importante resaltar las ventajas que tiene implementar un modelo de competencias:

- Mejora el rendimiento individual y organizacional. Al alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las del trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona.
- Incrementa la satisfacción y motivación de los colaboradores a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia.
- Mayor motivación del personal
- Contribuye a la disminución de la rotación de personal.
- Una adecuada ubicación del personal en los puestos y asignaciones donde podrán emplearse a fondo y tener mejor desempeño.

### 3.1.3 Políticas de Gestión Humana

Debido a que el proceso de Gestión Humana de MAKAlA no tiene unas políticas definidas, se hace necesario que existan lineamientos que orienten a las personas y a la organización en el desarrollo de sus procesos; por lo cual se hace referencia a lo mencionado por Chiavenato (2011) en donde se afirma que “Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados” (p.102), a su vez sugiere, que estas son guías que ofrecen respuestas a situaciones que se presenten con frecuencia ya que permiten que los colaboradores tengan claros los lineamientos y la manera de actuar frente algún inconveniente, Chiavenato (2011, p. 102).

Por otro lado, es de importancia conocer que cada empresa plantea las políticas de Gestión Humana de acuerdo a sus necesidades, dejando claro que, como menciona Chiavenato (2011) “En estricto sentido, una política de Recursos Humanos debe abarcar los objetivos de la organización (p.102), esto con respecto a:

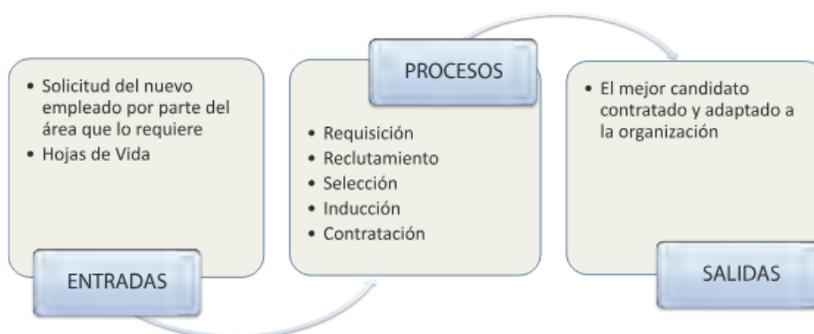
- 1. Políticas de integración de Recursos Humanos:** Dónde reclutar, estándares de selección y cómo incorporar a los nuevos trabajadores a la organización.
- 2. Políticas de Organización de Recursos Humanos:** Cómo se establecen los requisitos básicos del personal, plan carrera y criterios para la evaluación de desempeño

3. **Políticas de Retención de los Recursos Humanos:** Criterios de Remuneración, motivación y SST.
4. **Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos:** Criterios para el plan de formación.
5. **Políticas de Evaluación de Recursos Humanos:** Cómo obtener un sistema de información efectivo y criterios para la auditoría. Chiavenato (2011, pp. 102-104)

### **3.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización.**

Es de gran importancia que MAKAI A identifique este macroproceso como estratégico, ya que, como proveedor del capital humano busca incorporar al personal idóneo, que cuente con las habilidades y competencias exigidas para un cargo, y que, a su vez, logre adaptarse a la cultura y a la manera en la que funciona la empresa, generando valor desde la labor que desempeña, García et al. (2017); por lo tanto, se sugiere que su aplicación se desarrolle teniendo en cuenta los siguientes procesos:

**Figura 4: Macro-Proceso incorporación  
Y adaptación de las personas a la organización**



**Fuente: García, Murillo & González (2017)**

### 3.2.1 Requisición y Reclutamiento

La requisición, según García et al. (2017) es el proceso mediante el cual “un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los criterios y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento” (p.74), siendo este último, el medio por el cual se reclutan los candidatos potencialmente aptos para ocupar la vacante, teniendo en cuenta los requerimientos de la solicitud.

Vale la pena resaltar que el reclutamiento de personal se puede llevar a cabo de dos maneras:

- **Interno:** Se realiza al interior de la organización.
- **Externo:** Se realiza buscando los candidatos fuera de la organización.

### 3.2.2 Selección de personal

La selección de personal tiene como objetivo escoger al candidato que mejor se adecúe al perfil y a los requerimientos específicos del cargo.

En palabras de García et al. (2017) “El proceso de selección se da una vez se tengan reclutados los candidatos más adecuados para ocupar el cargo en cuestión” (p. 64), su vez, es importante conocer que este proceso se debe estructurar teniendo en cuenta el nivel, tipo y exigencias del puesto y de las características de la empresa; algunos instrumentos más utilizados en selección son:

- Análisis de antecedentes
- Pruebas de conocimiento
- Entrevistas
- Simulación de trabajo
- Visita domiciliaria
- Estudio de Seguridad
- Pruebas Médicas

Después de realizado el proceso de selección, se tiene como último paso aceptar o rechazar los candidatos, en donde el y/o los seleccionados pasarán a ser contratados.

### **3.2.3 Contratación**

Dentro de este proceso, García et al. (2017) define la contratación como: “el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo una remuneración. Es de gran importancia conocer, que, en el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo.” (p. 66)

### **3.2.4 Socialización e Inducción.**

Dentro del proceso de inducción, según García et al. (2017) se pretende adaptar al nuevo colaborador a:

- La cultura organizacional a través de la inducción de la empresa
- Conocimiento del puesto, a través de la inducción al cargo.

Se considera de importancia resaltar que el tiempo asignado a la inducción no se encuentra determinado, este puede tomar un día, una semana o un mes, ya que este depende del cargo que se ocupa, su nivel jerárquico y la cultura de la empresa.

### **3.3 Compensación, bienestar y salud de las personas.**

Para que MAKAI A a través del macroproceso de Compensación, bienestar y salud de las personas, plantee y desarrolle un sistema que permita motivar y retener a los colaboradores en la organización, es de vital importancia que establezca una manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, García et al. (2017).

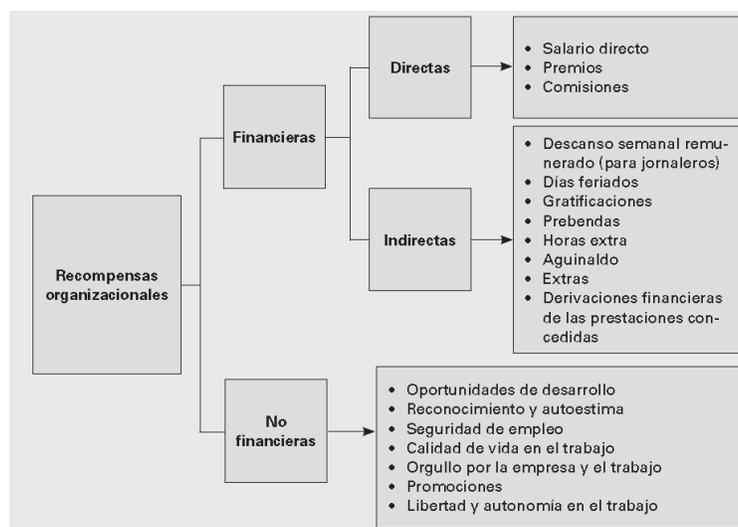
Este macroproceso se encuentra conformado por los siguientes procesos:

Compensación y estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y seguridad Industrial y por último, Calidad de vida Laboral; a continuación, se dará a conocer en qué consiste cada uno de ellos:

#### **3.3.1 Compensación y Estructura Salarial**

La compensación es la remuneración que reciben los colaboradores, por el trabajo que están realizando dentro de la organización, esta compensación según Chiavenato (2002. p. 231) se puede clasificar como financiera y no financiera.

**Figura 5: Compensaciones Financieras y no Financieras**



**Fuente: (Chiavenato, 2002)**

**Compensación Financiera:** Este tipo de compensación, a su vez se divide en directa o indirecta:

- **Directa:** Este hace referencia la retribución que reciben los empleados por la labor que desempeñan.
- **Indirecta:** Es el salario indirecto incluye lo que son vacaciones, primas, propinas, horas extras y servicios adicionales que ofrece la organización como seguro de vida, alimentación y transporte subsidiado.

**Compensación No financiera:** Es lo que comúnmente se conoce como Salario Emocional. Cosas que el colaborador valora y no se encuentran asociadas al dinero. (Chiavenato, 2002, pp. 231-232).

### **3.3.2 Higiene y seguridad industrial**

Este proceso, Según García (2008), es considerado importante dado que, busca el bienestar de los empleados, la higiene y seguridad industrial, ya que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros.

Rodríguez (2002) menciona el plan de higiene y seguridad en el trabajo, que contiene aspectos como:

Motivación al personal sobre seguridad: ésta se basa en orientar adecuadamente a los empleados que ingresan a la organización, destacando aspectos referentes a la seguridad y detallando los procedimientos de trabajos adecuados, mediante la explicación del uso de ropas adecuadas, los posibles peligros a los que se enfrentan, así como verificar la comprensión que el personal tiene de lo encontrado.

Programas de capacitación: estos programas implican todo lo relativo a la salud y a la seguridad, entre los que figuran los cursos de primeros auxilios, técnicas para

la prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y acciones de emergencia.

Normas de seguridad: es conveniente que se den a conocer reglas y normas de seguridad por medio de reuniones regulares sobre seguridad.

Campanas de seguridad: establecimiento de campañas con obtención de beneficios por presentar mejores resultados.

Control de accidentes: se requiere analizar el historial de accidentes, para así informar a todos los miembros de la organización.

### **3.3.3 Calidad de vida laboral**

Para Chiavenato (2002) el concepto de Calidad de vida laboral incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo, y asimila dos posiciones antagónicas: la reivindicación del empleado por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

Para (García, 2008) existe una estrecha relación entre los procesos de salud y bienestar que se desarrollan en la organización, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores.

Así mismo Chiavenato (2002) considera que la calidad de vida representa el grado de satisfacción de las necesidades de quienes conforman la organización mediante el trabajo, se deben tener en cuenta múltiples factores para realizar un análisis de la calidad de vida laboral. Estos factores son, la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades a futuro en la organización, el reconocimiento, el salario percibido, los beneficios, las relaciones humanas con el grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad y responsabilidad de decisión y las posibilidades de participar. Además, integra aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo, generando comportamientos y motivación para el trabajo.

### **3.4 Desarrollo del personal.**

Para lograr generar valor a través del talento humano, se hace necesario que la corporación desarrolle las competencias, habilidades, aptitudes y conocimientos de los colaboradores por medio de:

#### **3.4.1 Capacitación y entrenamiento**

Los recursos de la organización deben administrarse estratégicamente. El capital humano es un recurso con posibilidad de estructurarse y desarrollarse.; es por esto que tiene una enorme capacidad de crecimiento, de allí parte la necesidad de

desarrollar dentro del macroproceso de desarrollo del personal el proceso de Capacitación y entrenamiento.

La capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo y dinámico, diseñado para mejorar las capacidades de los colaboradores y el desempeño organizacional.

Teniendo en cuenta que García (2017) muestra la diferencia existente entre capacitación y entrenamiento, se plantea que el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña; es muy técnico y se centra en destrezas físicas o repetitivas, se enfoca principalmente en el cargo; a diferencia de la capacitación la cual puede tener un alcance que trasciende del cargo hasta el nivel personal y de aprendizaje.

Según García (2017), el proceso de capacitación abarca cuatro etapas:

- a. Detectar las necesidades de capacitación
- b. Diseño del programa de capacitación
- c. Implementar el programa de capacitación
- d. Evaluación del programa de capacitación

También postula los tipos de capacitación:

- Capacitación para el trabajo: en la que se incluye la capacitación de

Pre ingreso, la inducción y la capacitación promocional.

- Capacitación en el trabajo: en la que se introduce el adiestramiento y la capacitación específica y humana.

Los programas de capacitación y entrenamiento deben justificar la inversión realizada y por lo tanto debe garantizar una mejoría en el desempeño, tanto del capacitado, como del área y de la compañía en general; es así como la evaluación del programa de entrenamiento debe comprobar si los objetivos propuestos por el programa han sido cumplidos satisfactoriamente, es decir, que los colaboradores adquirieron e introyectaron el contenido de los cursos.

### **3.4.2 Evaluación de Desempeño**

MAKAIA debe tener en cuenta que la evaluación de desempeño es un medio a través del cual, la organización tiene la oportunidad de valorar de manera objetiva el rendimiento de cada uno de sus colaboradores y el impacto dentro de la organización; este proceso, según Alles (2002) “debe realizarse siempre con el perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso, “ese algo” es el puesto que ocupa” (p. 27); Esto a su vez, permite identificar el aporte que cada colaborador desde su cargo está

realizando al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y cómo desde dicha evaluación, la empresa puede contribuir al desarrollo de cada uno de estos.

Otro rasgo de vital importancia, es que este proceso según Chiavenato (2011) permite identificar:

“Problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que le exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.” (p. 203).

Por lo tanto, podemos afirmar que la Evaluación de Desempeño es una herramienta que nos permite a los gestores del talento Humano, mejorar los resultados de las personas al interior de la organización, tal y como lo afirma Chiavenato (2011, p. 206).

- Objetivos de la Evaluación de Desempeño.
  1. Identificar necesidades de Capacitación.
  2. Mejorar la retribución.
  3. Promociones.
  4. Otorgar Estímulos.

5. Verificar la calidad de procesos como selección y capacitación.

- Métodos de Evaluación de Desempeño.

Con respecto a los diferentes métodos de Evaluación de Desempeño, Alles (2002) sugiere que estos “se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados” (p. 31), donde:

**Figura 5: Métodos de Evaluación de Desempeño.**



**Fuente: Elaboración propia, tomado de (Alles, 2002)**

La clave para identificar qué método elegir, como bien lo dice Allece (2002, p. 35), se encuentra sujeto al propósito de la evaluación de desempeño y de la inversión que se esté dispuesto a realizar.

A su vez, conocer e identificar las ventajas y desventajas que tiene cada método de Evaluación de Desempeño, genera valor dentro del proceso al momento de elegir, no el que están usando actualmente todas las compañías o el que recomienda algún colega, sino el que más se adapte a las necesidades actuales de la organización.

**Figura 7: Comparación de los distintos métodos de Evaluación de Desempeño**

	Ventajas	Desventajas
<b>Métodos de Características</b>	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste. Fáciles de usar	No son útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor
<b>Métodos De Comportamiento</b>	Se pueden definir estándares de Desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
<b>Método de Resultados</b>	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y puede fomentar en los empleados un enfoque a corto plazo.

**Fuente: Alles, 2002.**

- **Pasos de una Evaluación de Desempeño**

Allece (2002, p. 38) establece los siguientes pasos para realizar una evaluación de desempeño:

- Definir el puesto: Es de gran importancia que tanto el líder como el colaborador estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- Evaluar el Desempeño en función del puesto: Calificación establecida con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: Momento en el que el líder proporciona información al colaborador a cerca de su desempeño y sus progresos.

### **3.4.2.1 Gestión del Desempeño**

Ortiz, Rendón & Atehortúa (2014) afirman que:

“El desempeño laboral de las personas se puede medir desde dos puntos de vista complementarios: uno, el desempeño por resultados, que consiste en la valoración de logros frente a unos objetivos planteados al inicio de un periodo, y dos, la evaluación del desempeño por competencias, es decir, la forma cómo aplica efectivamente las competencias en el ejercicio del cargo y contribuye, por ende, a la cadena de valor agregado.”

Por lo tanto, la gestión del desempeño se refiere al proceso en el cual el líder analiza la información recibida sobre la evaluación de sus colaboradores, plantea la entrevista de retroalimentación para compartirla y realiza el proceso de retroalimentación que consiste en proporcionar el reconocimiento y los estímulos debidos por las fortalezas identificadas, y en el análisis conjunto de las brechas encontradas. (p. 85).

#### **3.4.4 Monitoreo y control**

Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal, debe haber un subsistema que se encargue del mantenimiento de datos y el control.

Debido a que en MAKAI A actualmente no se realiza un proceso de control y medición de los procesos que intervienen en la gestión humana, se hace necesario se tengan en cuenta mecanismos que permitan conocer el impacto que los macroprocesos del área, ejercen en los objetivos organizacionales, por tal motivo, se hace imprescindible tener en cuenta:

La evaluación del área de recursos humanos, también conocido como auditoría de capital humano, “es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y para comparar su

eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización” (Chiavenato 2009). En su forma más simple, consiste en valorar el desempeño del área de recursos humanos y su impacto en la organización.

La auditoría comprende unos pasos específicos, los cuales son similares en todo proceso de control, como referencia utilizamos los planteamientos propuestos por Carlos Mario Valencia (2018), donde según el autor, las fases que componen el proceso de auditoría son:

- Etapa de planeación: se debe describir el propósito de la auditoría, la caracterización de la organización y se formula el diagnóstico preliminar y el estado actual del proceso de RRHH, los cuales se documentan en el primer y segundo capítulo del informe consolidado de auditoría que se describe a continuación:

Consiste en tener un conocimiento íntegro de la organización, enfatizando en la actividad principal, esto ayuda a una correcta planificación, ejecución y obtención de resultados. Para esto se realizan visitas, con el fin de confrontar la documentación con la realidad.

- La etapa de Instrumentación. está orientado a revisar los objetivos y recursos necesarios para la para alcanzarlos. Aquí se deben definir las

herramientas para levantar información del proceso de RRHH de la empresa.

- La etapa de Examen, es aquí donde se ejecuta y desarrolla la auditoría, se relacionan los hallazgos y se obtiene la evidencia en la cual se debe analizar y procesar la información recogida en la fase anterior
- Etapa de informe, Se revelan las deficiencias encontradas y hallazgos positivos, mostrando de manera concreta las conclusiones de los análisis, mostrando los efectos que estos generan en la organización.

Asimismo, es importante el seguimiento que se debe realizar luego de la intervención, dado que esto conlleva a un mayor control y apuntar a una mejora continua.

### **3.5 Relaciones con el empleado**

Mediante este macroproceso se busca estructurar para MAKAI A los lineamientos bajo los cuales se logre mejorar las relaciones con el empleado en el procedimiento de retiro, el cual se encuentre orientado al cumplimiento de la normatividad vigente.

### 3.5.1 Ruptura Laboral

Para García et al. (2017) la ruptura laboral hace referencia a “La terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización, causando así el rompimiento de la relación entre ambas partes.” (p. 136) Además, es de gran importancia que dentro de los procedimientos de terminación de un contrato, se tenga en cuenta el cumplimiento de las normas legales establecidas para el cierre laboral de la persona con la empresa.

Existen dos tipos de ruptura laboral, las cuales dependen de la relación que tome la iniciativa de dar por terminado el contrato:

- Voluntaria: Se da cuando el empleado es quien toma la decisión de terminar el contrato.
- Involuntaria: A diferencia de la primera, se da cuando es la empresa la que toma la decisión de terminar la relación contractual.

## **4. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **4.1 Diagnóstico preliminar**

Este capítulo nos permitió tener un acercamiento del estado en el que se encontraba el proceso de Gestión Humana en la organización MAKAI, el manejo y el funcionamiento que se le daba a cada uno de los subprocesos, a su vez, el nivel de aporte que RR.HH. desde su gestión, suministra al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

#### **Análisis de la estrategia**

El éxito de cualquier empresa, depende del impacto que la planeación estratégica tenga en cada uno de los procesos de la organización, sabiendo esto, podemos afirmar que MAKAI cuenta con una planificación estratégica definida, ya que es una compañía que tiene muy claro lo que es, a donde quiere llegar y los medios que necesita para lograr cumplir con su principal objetivo; sin embargo, a través de las visitas y las encuestas realizadas, no se evidencia que esta estrategia sea clara y tenida en cuenta dentro de los procesos internos de la organización.

Para ser un poco más específicos y enfocarnos en el proceso de Gestión Humana, se puede justificar, el porqué de un área poco estructurada, enfocada en el

cumplimiento de tareas básicas, sin interrelación entre los subprocesos y demás áreas de la organización, con un control mínimo sobre estos y con resultados a muy corto plazo; en definitiva, lo anteriormente mencionado es la consecuencia de que no exista una planificación estratégica en el proceso, la cual permita tener unas metas claras y una visión global, que generen valor dentro de MAKAI A.

### **Análisis de los procesos**

El área de Gestión Humana de la organización MAKAI A tiene documentados en un mismo oficio los procesos que se ejecutan actualmente para los procesos de selección, contratación y retiro.

Los demás macroprocesos no son tenidos en cuenta por el área de RRHH.

### **Análisis de la estructura de recursos humanos**

El proceso de Gestión Humana en MAKAI A, es liderado bajo la Dirección de Operaciones, la cual fue la responsable directa de ejecutar las tareas del área hasta finales del año 2017, momento en el que se decide contratar a una persona de apoyo para que ocupe el cargo de Asistente de Operaciones, la cual actualmente, tiene bajo su responsabilidad la gestión y ejecución de las actividades de RR.HH.

Por lo tanto, este proceso se encuentra estructurado por dos cargos principalmente: Directora de Operaciones y la Asistente de Operaciones.

#### **4.2 Descripción de los procesos y principales actividades de RR.HH.**

##### **Alimentación de Recursos Humanos.**

Consiste en la planificación y desarrollo de los procesos por medio de los cuales el área de recursos humanos satisface las necesidades de personal.

- **Investigación de Mercado de Recursos Humanos.**

La investigación relacionada con la oferta y demanda del mercado laboral que posiblemente influya en la selección y/o contratación de personal, no es tomada en cuenta en el proceso de alimentación de Gestión Humana; sin embargo, se tienen claras las fuentes de reclutamiento, las cuales se realizan a través de la plataforma de MAKAIIA llamada NODO KÁ.

- **Reclutamiento.**

El líder de cada proceso, al identificar la necesidad a corto plazo de contratar a un nuevo colaborador, da a conocer a nivel interno el perfil que necesita para cubrir la vacante, si dentro de la empresa alguien cumple con el perfil solicitado y supera

las pruebas técnicas se procede con la contratación; si no, se publica externamente en la bolsa de empleo.

El reclutamiento externo en MAKAlA se realiza exclusivamente a través de la plataforma NODO KÁ, Si la persona es referenciada por otra o tiene conocimiento de la vacante por diferentes motivos y/o fuentes, es un requerimiento que se realice la inscripción de la hoja de vida en la plataforma mencionada con anterioridad, para poder aplicar a la vacante.

- **Selección**

Ya publicada la vacante en la bolsa de empleo, el líder de cada proceso es el responsable de realizar el filtro de las hojas de vida que han llegado, con el fin de seleccionar al candidato más idóneo para ocupar el cargo; después de tener a uno o varios candidatos que cumplen con el perfil, se procede a realizar una entrevista y las pruebas técnicas, como último filtro del proceso se realizan las pruebas psicotécnicas (*outsourcing*), con la finalidad de evaluar las diferentes aptitudes y habilidades del candidato.

- **Integración.**

Ya seleccionado el candidato, se realizan las respectivas afiliaciones legales, exámenes médicos de ingreso y la firma del contrato, para después proceder con la inducción a la organización y al cargo.

La inducción a la organización, está a cargo del Asistente de operaciones y la inducción al cargo, es responsabilidad del líder del proceso al que va ingresar el colaborador.

### **Aplicación de Recursos Humanos.**

- **Análisis y Distribución de Cargos.**

Las necesidades de recursos Humanos de la organización cualitativas y cuantitativas, se pueden evidenciar en los descriptivos de cargo que el área ha desarrollado, para cada uno de los roles dentro de la estructura de MAKAI A.

En estos descriptivos de cargo se tienen en cuenta aspectos como: la identificación, la misión, competencias, funciones y responsabilidades.

- **Planeación y Distribución de Recursos Humanos.**

No existe en MAKAlA una planeación y distribución de los recursos.

- **Plan Carrera.**

No existe en MAKAlA un plan Carrera.

- **Evaluación de Desempeño.**

No existe en MAKAlA un proceso de Evaluación de Desempeño.

### **Mantenimiento de Recursos Humanos**

- **Administración de Salarios.**

En MAKAlA existe una remuneración salarial básica, ya que no se cuenta con un sistema de compensación que agregue valor y motivación en sus colaboradores.

- **Plan de Beneficios Sociales.**

MAKAIA no cuenta con un catálogo de beneficios sociales, sin embargo, ofrece a sus colaboradores los siguientes beneficios:

- Día de descanso remunerado por cumpleaños, el cual se puede disfrutar dentro de un rango de 8 días antes o después de la fecha.
- 1 bonificación anual por cumplimiento de metas para todos los colaboradores.
- Bono anual por antigüedad por \$50.000, no constitutivo de salario para todos los colaboradores.
- Horario flexible Basado en la disponibilidad de dos horarios:  
07:00-16:30  
08:00-17:30
- Actividades sociales: Celebración de cumpleaños para cada colaborador y una actividad de integración semestral.
- Semestralmente se les otorga a los colaboradores un día libre para el disfrute familiar.

- **Higiene y Seguridad en el Trabajo.**

Actualmente MAKAI A se encuentra en proceso de documentación y ejecución del sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual está a cargo de la Asistente de Operaciones junto con el acompañamiento de la ARL SURA, en cumplimiento de la normatividad asociada al SG-SST.

- **Relaciones Laborales.**

Las relaciones laborales en MAKAI A, se rigen bajo el reglamento interno de trabajo y el código sustantivo del trabajo.

No existen sindicatos.

### **Desarrollo de Recursos Humanos.**

- **Capacitación**

No existe en MAKAI A un plan de capacitación estructurado.

- **Desarrollo de Recursos Humanos**

No existe en MAKAI A un plan de Desarrollo de Recursos Humanos.

En el año 2017 gestión Humana se basó en una evaluación de clima organizacional, para gestionar un plan de desarrollo de las aptitudes, que obtuvieron una baja calificación a nivel general dentro de la organización.

- **Desarrollo Organizacional**

No existe en MAKAI A un plan de Desarrollo Organizacional.

### **Control de Recursos Humanos**

- **Base de Datos.**

La única base de datos con la que cuenta gestión Humana, es la información de los colaboradores registrada en Excel.

RRHH utiliza como sistema de información Excel para la realización de la nómina.

- **Sistema de Información**

Gestión Humana cuenta con dos fuentes de Información:

1. Con una base de datos en Excel
2. Bolsa de empleo NODOKA

- **Auditoría de Recursos Humanos.**

No existe en MAKAI A un plan de auditoría de Recursos Humanos.

### 4.3 Informe de Auditoría

#### Diagnóstico interno

Empresa: MAKAI A

Subsistema: Ingreso

Tabla 1

*Diagnóstico Interno- Ingreso.*

	<b>FORTALEZAS (Por Concepto)</b>	<b>DEBILIDADES (Por Concepto)</b>
<b>Políticas</b>	Se tienen definidas las políticas de ingreso de personal.	No existe un manual de RRHH que defina claramente l políticas lineamientos y directrices en materia de RRHH.
<b>Planificación de R.H.</b>	Interés por parte de los directivos. Existe una planificación estratégica organizacional.	No hay una planificación estratégica del proceso de Gestión Humana.
<b>Inv. Del mercado laboral</b>		No se realiza investigación del mercado laboral.
<b>Reclutamiento</b>	Existe una plataforma especializada para reclutamiento del personal.	No está claramente definido o implementado el proceso de ingreso.
<b>Elección de Personal</b>	La selección tiene etapas definidas y es realizada por diferentes niveles. Se cuenta con el servicio externo para la realización de pruebas psicotécnicas.	

Tabla 2  
Diagnóstico Interno- Aplicación

	<b>FORTALEZAS (Por Concepto)</b>	<b>DEBILIDADES (Por Concepto)</b>
<b>Diseño de cargos</b>	Perfiles de cargos definidos.	Los perfiles de cargo no se encuentran actualizados. No existe un modelo de competencias.
<b>Plan de carrera</b>		No existe un plan de carrera
<b>Gestión del desempeño</b>		No existe una gestión del desempeño
<b>Contratación</b>	Proceso altamente estandarizado.	

Tabla 3  
Diagnóstico Interno- Mantenimiento

	<b>FORTALEZAS (Por Concepto)</b>	<b>DEBILIDADES (Por Concepto)</b>
<b>Admón. de salarios</b>	Se generó un cambio hacia escala salarial por cargos	No está estructurado el proceso de compensación.
<b>Salud Ocupacional</b>	Se está documentando e implementando el SG-SST	La persona encargada de este proceso no cuenta con una licencia en Seguridad y Salud en el trabajo.
<b>Plan de beneficios</b>		No hay plan de beneficios.
<b>Relaciones Laborales</b>	A nivel interno se conoce la normatividad establecida por la empresa y los derechos de los colaboradores. Se tiene un reglamento Interno de trabajo.	El reglamento Interno de trabajo no se encuentra compartido con los empleados.
<b>Comunicaciones</b>	Existe una plataforma intranet para comunicados Existe un boletín informativo mensual	No existe un plan de comunicación.
<b>Bienestar Laboral</b>	Existe flexibilidad para permisos Celebración de fechas especiales	No se tiene definido un plan de bienestar laboral.

Tabla 4

*Diagnóstico Interno- Desarrollo*

	<b>FORTALEZAS (Por Concepto)</b>	<b>DEBILIDADES (Por Concepto)</b>
<b>Capacitación</b>	Se tiene el apoyo de la gerencia.	No hay un plan de capacitación.
<b>Entrenamiento</b>	El entrenamiento está a cargo del líder del cargo	No se existe un plan de entrenamiento.
<b>Inducción</b>	Procedimiento altamente estandarizado.	

---

Tabla 5

*Diagnóstico Interno- Control.*

	<b>FORTALEZAS (Por Concepto)</b>	<b>DEBILIDADES (Por Concepto)</b>
<b>Responsabilidad social</b>	Es reconocido por los colaboradores de MAKAIA, dado el Core del negocio.	
<b>Sistemas de información de RRHH</b>	Se tiene la información de los colaboradores consolidada.	Gestión Humana no cuenta con un sistema de información sólido.
<b>Mediciones en RRHH</b>		No hay indicadores que permitan medir los procesos de Gestión Humana.
<b>Indicadores de Gestión</b>	Indicadores de gestión legales del SSGT.	

#### 4.4 Diagnóstico externo

**Empresa:** MAKAIA  
**Área Auditada:** Gestión Humana  
**Auditor:** Lina María García - Juan Camilo Mejía

Tabla 6

*Diagnóstico Externo*

Oportunidades (Por Concepto)	Amenazas (Por Concepto)
Rápida evolución tecnológica.	Variación de los precios (software y hardware).
Interés de aliados estratégicos a nivel internacional.	Mano de obra calificada migrando a países del exterior
Oferta laboral calificada.	Estabilidad política
Percepción favorable por la comunidad a nivel nacional e internacional por su razón social.	La imagen negativa del país debido a la violencia y corrupción.
Utilización de nuevos canales para dar a conocer el negocio.	Pérdida de interés de inversión de los donantes.
Accesibilidad a la información y/o tecnología.	
Responsabilidad social empresarial.	

### 4.3 Informe Final de Auditoría.

Tabla 7

*Informe final Auditoría- Ingreso*

<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Posible efecto en las operaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
Solo existe una fuente de Reclutamiento de personal.	Control total de la bolsa de empleo propia. Falta de conocimiento de otras fuentes. Falta de planeación del subproceso.	Sesga el proceso. Reduce las oportunidades de apertura a un nuevo mercado laboral.	Utilizar nuevas fuentes de reclutamiento como Computrabajo, empleo.com y LinkedIn.
La planeación estratégica organizacional, no contempla el proceso de Gestión Humana.	Falta de conocimiento.	Proceso que no genera valor en la organización.	Realizar la planeación del proceso, enfocándolo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
No está estructurado el programa de Inducción (Diseño Instruccional.).	Falta de integración entre los subprocesos de Ingreso.	Proceso expuesto a pérdida de Información.  Falta de Control.	Documentar el programa de Inducción.

Tabla 8

Informe Final de Auditoría-

Desarrollo Ocupacional

<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Posible efecto en las operaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
No hay un programa de comunicación interna. No se promueven espacios de integración y cooperación laboral.	Contenido poco interesante para los empleados. Poca relación y comunicación con otras áreas.	Falta de comunicación dentro de MAKAI A. Poco acercamiento y conocimiento del y hacia el área de RRHH.	Mejoramiento de la intranet, mejorando el contenido. Establecer mesas de ayuda y buzón de sugerencias virtual.
No existe un programa de bienestar.	Poca importancia a la inversión en bienestar.	Baja motivación del personal, alta rotación, menor desempeño.	Mejorar el plan de bienestar de la mano de la caja de compensación y otros.
Perfiles de cargo Desactualizados.	Falta de seguimiento.	Selección de personal no ajustado a las necesidades requeridas.	Realizar la actualización de los perfiles de cargo.
No existe un modelo de gestión por competencias.	Falta de conocimiento.	Selección de personal no ajustado a las necesidades requeridas.	Implementar un método que permita establecer niveles de las competencias para cada uno de los cargos en la empresa.
No está definido ni estructurado el proceso de aprendizaje, ausencia de un plan de capacitación.	Poca planificación del área.	Fuga de información, poca transferencia de conocimiento.	Establecer un Proceso de capacitación.

Tabla 9

*Informe final Auditoría-**Compensación*

<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Posible efecto en las Operaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
No hay programa de beneficios.	Beneficios nulos o poco atractivos.	Personal poco motivado, alta rotación.	Crear un programa que se ajuste a la organización.
No está claramente definido el programa de compensación.  No existe un modelo salarial.	Poco presupuesto y tiempo para la planificación de recursos humanos.  Escala salarial no establecida. No existe un sistema de incentivos y reconocimientos	Desequilibrio salarial, inconformidad de los empleados por sentimientos de inequidad, bajo desempeño.  Pérdida de personal por mejores ofertas, fuga de información.	Realizar un estudio del mercado salarial y compararlo con la escala salarial de MAKAI A.  Crear un sistema de compensación, que vaya ligado con un plan de carrera y desempeño, que incentive el desarrollo profesional.

Tabla 10

*Informe final Auditoría- Control*

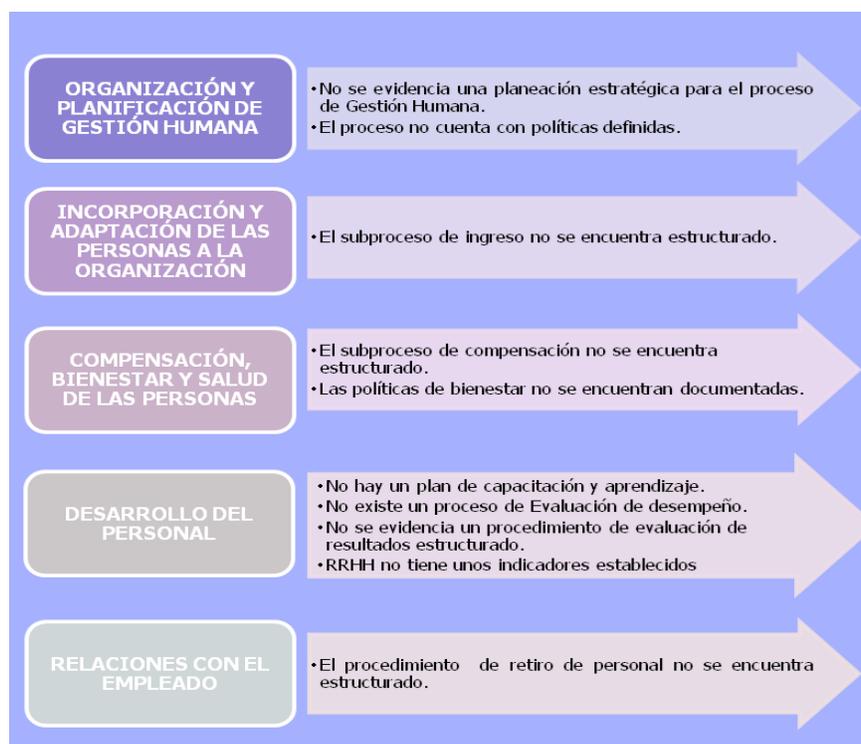
<b>Problemas</b>	<b>Causas</b>	<b>Posible efecto en las Operaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
No hay indicadores que permitan medir los procesos de RRHH.	No existe un control continuo de indicadores de gestión.	Ineficiencia por parte de colaboradores, costos mayores para la empresa.	Generar indicadores los cuales permitan llevar un seguimiento y tener un control de los procesos a nivel integral.
RRHH no cuenta con un sistema de información sólido.	Falta de planeación.	Falta de información para la toma de decisiones.	Implementar un sistema de información más sólido ajustado a las necesidades de MAKAI A.
Poco impacto de las inversiones en el área de recursos humanos.	Falta de planeación.	Mejorar la percepción del área en la MAKAI A, como socio estratégico.	Implementar modelo de balance social.

## 5. INTERVENCIÓN

### 5.1 Hallazgos

Después de realizar la auditoría al proceso de gestión humana de MAKAI A, se identificaron en cada macro-proceso las siguientes necesidades:

*Figura 7: Hallazgos de auditoría*



*Fuente: Elaboración Propia García & Mejía (2018)*

## 5.2 Plan de Intervención

Basados en los hallazgos mencionados anteriormente, se diseña un plan de intervención el cual tiene como objetivo principal, crear y proponer soluciones las cuales agreguen valor a cada macro-proceso en MAKAI A.

**Figura 9: Propuestas de intervención**



**Fuente: Elaboración Propia García & Mejía (2018)**

### **5.3 Beneficios de implementar el plan de acción.**

- Un proceso de Gestión Humana alineado con la planeación estratégica de la organización.
- Una Gestión Humana que responde a las necesidades de sus colaboradores, la organización y el entorno.
- Colaboradores más productivos, enfocados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Genera una ventaja competitiva.
- Crea un ambiente de trabajo sano y agradable.
- Subprocesos medibles que evidencian resultados.
- Gestión Humana como aliado estratégico

## 6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 6.1 Organización y planificación de Gestión Humana

- **Planeación Estratégica de RRHH**

La estrategia de gestión humana se podría concebir como un gran paraguas donde se integran las prácticas de recursos humanos, políticas y filosofía con el objetivo de preparar y aportar a la organización en la consecución de los objetivos estratégicos.

Debido a que actualmente RRHH por su aporte netamente transaccional, se convierte en un área que no agrega valor al cumplimiento de los objetivos estratégicos de MAKAI A; esta propuesta se encuentra orientada a desarrollar una metodología la cual desde Gestión Humana se dé respuesta a las necesidades estratégicas de la corporación.

Así, la estrategia de gestión humana para MAKAI A se concebirá desde una planeación integradora, la cual se focalice en las sinergias de la planeación organizacional y la estrategia de Gestión humana, generando un plan integrado con una visión holística de la organización; todo esto, teniendo en cuenta la

metodología que propone Chiavenato (2002), en donde inicialmente se hace necesario definir: misión, visión y objetivos del área.

- **Misión**

Contribuir al logro de la estrategia organizacional de MAKAI A, mediante la creación de metodologías enfocadas en el talento humano.

- **Visión**

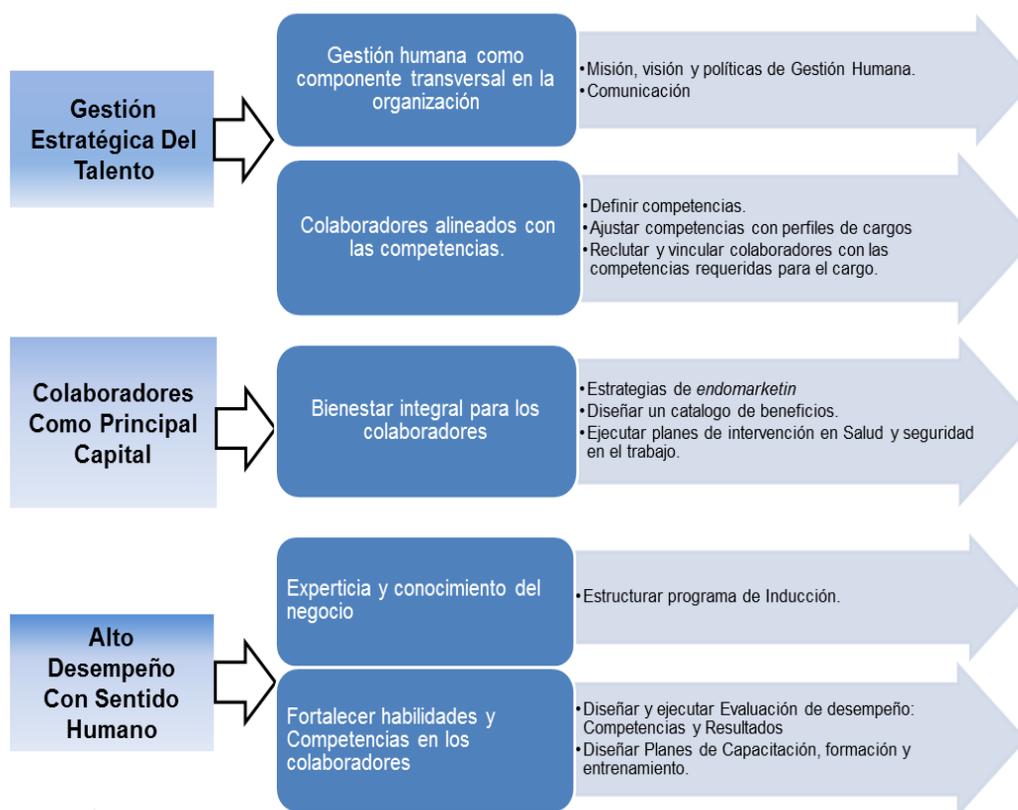
Ser identificados como aliados estratégicos que promueven el desarrollo integral de los colaboradores, por medio de su realización personal, profesional y laboral satisfaciendo las necesidades de MAKAI A.

- **Objetivo**

Vincular, desarrollar y mantener el capital humano para dar soporte a la estrategia organizacional de MAKAI A.

Para desarrollar la planeación del proceso de RRHH, se tuvieron en cuenta los diferentes tipos de planeación que propone Chiavenato (2002), por lo tanto, el siguiente cuadro se encuentra dividido en tres grupos:

**Figura (10): Planeación estratégica Gestión Humana**



**Fuente: Elaboración Propia García & Mejía (2018)**

Desde este diagrama podemos visualizar un resumen del despliegue de la estrategia de Gestión humana para la organización MAKAI A, llevándonos desde niveles estratégicos de la organización hasta niveles tácticos y finalmente operativos.

Es de suma importancia hacer hincapié en la coherencia que se debe tener al realizar su lectura, la cual se lleva a cabo de derecha a izquierda, es decir, iniciando de lo operacional y finalizando con lo estratégico, por lo tanto:

- 1. Planeación Estratégica:** A partir de su definición, se espera cumplir con el objetivo de Gestión Humana.
- 2. Planeación Táctica:** A partir de su definición, se espera aportar al cumplimiento de los pilares estratégicos establecidos
- 3. Planeación Operacional:** A partir de su definición, se contribuye al cumplimiento de la planeación táctica.

Cada una de las acciones a ejecutar en el cuadro de planeación estratégica, direccionarán la gestión del área de RRHH, y cómo desde esta se apalanca la estrategia definida por MAKAI A.

■

- **Gestión Estratégica del Talento**

La definición de políticas, misión y visión, direcciona todas las actividades de gestión humana, convirtiéndola en un área social estratégica de la organización; esto acompañado con medios de comunicación efectivos y de fácil acceso, apalancará la estrategia táctica de una gestión humana como componente transversal de la organización.

Definir competencias, ajustarlas a los perfiles de cargo, y reclutar y vincular colaboradores con los requerimientos establecidos, contribuyen a que las personas estén alineadas con las competencias establecidas, lo que lleva a una gestión estratégica del talento.

- **Colaboradores como Principal Capital**

Para alcanzar el segundo pilar estratégico, se propone el desarrollo de planes de endomarketing, a su vez, el diseño de un catálogo de beneficios ajustado a las necesidades de los empleados y continuar fortaleciendo los planes del programa de salud y seguridad en el trabajo; a través de estas acciones se espera mejorar y propiciar el bienestar integral de todos los colaboradores.

- **Alto desempeño con sentido humano.**

Para cumplir con el fundamento de este pilar, se proponen dos estrategias tácticas: La primera el conocimiento del negocio y la segunda el fortalecer las habilidades y competencias organizacionales.

El primero se apoyará en la estructuración de un programa de inducción, el cual dote con la información necesaria a los nuevos empleados desde su ingreso. El segundo se abordará desde dos grandes procesos, primero desde el diseño y ejecución del programa de evaluación de desempeño y el segundo desde diseño del plan de capacitación, formación y entrenamiento.

### **6.1.1 Políticas del área**

El diseño de políticas y su importancia para el área de Gestión Humana, se desarrolló a partir de los planeamientos a los que hace alusión Chiavenato (2002), pes estas definirán los lineamientos, normas y procedimientos relacionados con la gestión del recurso humano de la organización MAKAI A.

Estas políticas se pueden observar en el formato MAKAI A\_POL\_01\_RRHH.

## **6.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización**

Para el proceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización, MAKAlA tiene claras las tareas que se deben ejecutar dentro del mismo; sin embargo, no cuenta con un proceso estructurado el cual le permita tener en cuenta, la interrelación que existe entre cada actividad y el valor agregado que esto puede generar dentro del área; por lo tanto, esta propuesta se desarrollará, bajo la estructura que propone García (2017).

Al implementar esta estructuración se logra identificar el rol y la responsabilidad de cada una de las personas que intervienen y promueve la mejora continua del proceso, pues de esta manera se logran detectar ágilmente posibles ineficiencias, errores, debilidades organizativas y cuellos de botella dentro del proceso.

Por otro lado, conocer que los procesos dentro del área funcionan de manera transversal, logra que no se trabaje de manera aislada, sino que exista una sinergia entre cada uno, sinergia que permita trabajar por un propósito común: el cumplimiento de los objetivos de la corporación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se diseña el procedimiento al macroproceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización a través de los siguientes procedimientos:

MAKAIA\_PRO\_01\_RECLUTAMIENTO\_SELECCION\_CONTRATACION

MAKAIA\_PRO\_02\_INDUCCIÓN

Con sus respectivos formatos y cartas:

Carta Oferta Laboral

Carta Exámenes médicos

MAKAIA\_FOR\_01\_SOLICITUD\_PERSONAL

MAKAIA\_FOR\_02\_INFORME\_SELECCION

MAKAIA\_FOR\_03\_VERIFICACION\_REFERENCIAS

MAKAIA\_FOR\_04\_LISTA\_CHEQUEO\_DOCUMENTOS\_PERSONAL

MAKAIA\_FOR\_05\_DATOS\_EMPLEADOS

MAKAIA\_FOR\_06\_ASISTENCIA\_CAPCITACION

MAKAIA\_FOR\_07\_INDUCCIÓN\_CARGO

MAKAIA\_FOR\_08\_EVALUACION\_PERIODO\_PRUEBA

MAKAIA\_FOR\_18\_AVISO\_PRIVACIDAD\_AUTORIZACION\_TRATAMIENTO\_DATOS

### **6.3 Compensación, bienestar y salud de las personas**

Teniendo en cuenta la estructura de recompensas organizacionales que propone Chiavenato (2002), la cual se puede clasificar como financiera y no financiera; desarrollamos esta propuesta de acuerdo a las necesidades y falencias que presenta este proceso principalmente a nivel de salario emocional.

En septiembre de 2018 se realizó la encuesta de batería psicosocial a los empleados de MAKAI A, los resultados de estos han sido una herramienta fundamental para conocer mejor los empleados, donde los datos sociodemográficos y necesidades de estos nos proporcionan una mejor visión en pro de un entorno laboral saludable que apalanque la estrategia organizacional. Actualmente, MAKAI A cuenta con un plan de beneficios para sus colaboradores, pero desde Gestión Humana se identificó que estos pagos indirectos, no son atractivos, no generan recordación, ni interés en los colaboradores; la causa identificada a este problema, es que estos beneficios no han sido diseñados a través de un plan de compensación, que este alineado con el modelo de negocio, que identifique las necesidades de las personas y a su vez capaz de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que realmente necesita MAKAI A.

Actualmente MAKAlA cuenta con algunos beneficios como:

- Día de descanso remunerado por cumpleaños, el cual se puede disfrutar dentro de un rango de 8 días antes o después de la fecha.
- 1 bonificación anual por cumplimiento de metas.
- Bono por antigüedad por \$50.000, no constitutivo de salario
- Horario flexible Basado en la disponibilidad de dos horarios:  
07:00-16:30 y 08:00-17:30
- Actividades sociales, tales como cumpleaños y una semestral de integración.
- Día libre por el día de la familia por semestre.

Estas deficiencias se han podido verificar con los resultados de la encuesta psicosocial, demostrando que los beneficios han sido ofrecidos en la organización sin tener en cuenta la población objetivo, clima laboral ni bajo un método de comunicación efectivo.

A continuación se resaltan algunos hallazgos y necesidades de los empleados encontrados a partir de la batería Psicosocial y que pueden ser satisfechos desde este macroproceso:

- Necesidades de programas de bienestar de acuerdo a las necesidades de los empleados.
- Necesidad de implementar salario emocional.
- Necesidades de cualificación y desarrollo de los empleados.

Esta identificación reafirma la necesidad de realizar un rediseño del plan de compensación ofrecido por la organización MAKAlA. Agregando que esto se debe transmitir desde un canal de comunicación efectivo donde los beneficios a los que tienen derecho los empleados sean dados a conocer y fáciles de acceder.

El salario emocional según Fedesarrollo (2017, p.3), es el conjunto de retribuciones no monetarias que componen el salario tradicional, hay factores extrínsecos dentro de él, que hacen referencia a elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo, en esta parte tiene cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o la carta y servicios complementarios que el trabajador puede elegir en un momento dado de acuerdo a sus necesidades.

Se evidencia la necesidad de implementar beneficios que con una pequeña o nula inversión de la empresa se puedan suplir necesidades, los cuales se pueden convertir en un factor importante para la retención del talento. Estos beneficios por su naturaleza, de ocasionalidad, liberalidad y mutuo acuerdo, no serán constitutivos de salario, ni factor prestacional para ningún efecto.

Según el último estudio de Human Factor Consulting (2018) el 93% de las empresas consultadas tienen prácticas de salario emocional principalmente relacionados con hábitos saludables siendo los eventos deportivos (69%) y

refrigerios (56%), así como tiempo flexible, siendo las opciones de permisos retribuidos y horarios flexibles los más representativos de esta categoría. Las empresas consultadas a través de estos beneficios han logrado demostrar un aumento del desempeño de la organización. Teniendo en cuenta esta afirmación nos confirma que el desempeño de la organización MAKAI A puede ser impulsado de una manera más eficiente desde el diseño y ejecución de un plan de beneficios ajustado a sus necesidades.

Así mismo es necesario revisar periódicamente el impacto que estos beneficios generan en los empleados y actualizar las estrategias vigentes de acuerdo a las necesidades del momento.

### **Propuesta**

Rediseñar un plan de compensación indirecta, el cual este alineado con la estrategia organizacional y las necesidades de los empleados de la organización MAKAI A.

Para el rediseño del plan de compensación tendremos 3 pilares fundamentales:

Debe beneficiar al trabajador y a MAKAI A.

Los incentivos deben ser claros y entendibles.

Los incentivos deben ser medibles.

Adicionalmente dado que no existe un presupuesto asignado y teniendo en cuenta el carácter social, y naturaleza de la organización MAKAI, se proponen incentivos no salariales. Pero reconociendo que estos incentivos mejoran los niveles de desempeño laboral y satisfacción generando compromiso, impactando la eficiencia y en consecuencia los resultados de la organización.

### **Plan de compensación**

Propósito: desarrollar y promover la motivación de los colaboradores generando actitudes que incrementen el compromiso, el desempeño y la satisfacción con la organización.

Desarrollar estrategias que apunten al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Visibilizar los beneficios y actividades que la compañía desarrolla en pro del bienestar y motivación de sus colaboradores, agrupándolos dentro del marco de un programa.

### **Beneficios y condiciones para ser elegible:**

Los beneficiarios de este programa serán inicialmente los 32 empleados de la sede administrativa situada en Medellín.

**Bono por antigüedad**

La bonificación por antigüedad busca reconocer los servicios prestados por los trabajadores de forma constante, de tal manera que genere en ellos una motivación.

Se propone continuar ofreciendo el bono por antigüedad pagado anualmente, sin embargo, se podría llegar a realizar una modificación, cambiando el valor por un % del salario básico estipulado por la organización, generando así una sensación de equidad.

**Refrigerios saludables**

En pro de un ambiente laboral saludable, se propondrán acciones que sigan este objetivo, por tal motivo se recomienda ofrecer en horarios y fechas elegidas libremente y a voluntad de la organización refrigerios saludables, como frutas, granola, yogurt u otros que incentiven hábitos saludables.

**Licencia matrimonio**

La empresa prestará apoyo al trabajador en eventos que lo puedan afectar a él o su familia tales como el matrimonio, ofreciendo 2 días teniendo como limite el rango de 1 mes para su uso.

**Vestuario flexible**

Dado que un gran porcentaje de la población de MAKAIÁ es joven, se propone un código de vestuario flexible que permite el uso de jeans y tenis cuando no se tengan reuniones o eventos que requieran un estilo más formal.

### **Teletrabajo**

El teletrabajo ha tomado en los últimos años una gran acogida y las empresas optan por incluir esta modalidad dentro de la relación laboral con sus trabajadores, considerando teletrabajo como toda actividad laboral que no requiere presencia diaria del trabajador en la empresa.

La empresa tendrá que reglamentar la modalidad de trabajo de acuerdo con la normatividad legal y tener presente los siguientes aspectos:

- El teletrabajador debe voluntariamente aceptar la nueva forma de trabajo. En ningún momento la empresa debe persuadir al trabajador para optar por el teletrabajo.
- Diseñar el acuerdo de teletrabajo con el trabajador (horarios, seguridad de la información, disponibilidad, equipos tecnológicos para su labor). El teletrabajo no reemplaza el contrato laboral, es un otro sí al existente. Por lo tanto no se pueden desmejorar las condiciones que actualmente persisten en la relación laboral.
- Reportar ante la ARL la novedad.

- Velar por la seguridad y salud del trabajador. La empresa debe asegurar el bienestar y condiciones ergonómicas óptimas, por lo tanto debe hacer visita domiciliaria o revisar el lugar desde el cual se llevará el teletrabajo.
- Equipos para la realización de actividades. El empleador tiene la obligación de proveer los equipos y herramientas necesarias para que el tele trabajador pueda desempeñar sus funciones. Adicional debe asumir el costo de la energía, conexión de internet y adicionales que sean de la labor propia.
- Mantener la igualdad de condiciones frente a los trabajadores que realizan sus labores de manera presencial. Es indispensable que la empresa promueva la equidad en cuanto al trato, capacitación, formación, beneficios y plan carrera.
- De igual manera en el reglamento interno de trabajo debe incluirse un aparte donde se especifiquen todas las condiciones que se establecerán en el teletrabajo y tener presente que la empresa tiene la facultad para romper la relación de teletrabajo y el trabajador el derecho de hacerlo, siempre y cuando tenga en cuenta que debe notificar con antelación para no afectar la operación.

Implementar esta modalidad optimiza los tiempos de desplazamiento. De igual manera algunos de los empleados de MAKAlA manifiestan que podrían compartir mayor tiempo con su familia sin dejar a un lado las responsabilidades delegadas. La sugerencia es revisar los criterios sobre los cuales se le pueda

plantear a un trabajador la modalidad de teletrabajo. Las mujeres con hijos, en estado de gestación y los estudiantes pueden ser tenidos en cuenta inicialmente. En la medida que la empresa evalúe el plan de trabajo y las funciones del equipo, podrá considerar qué porcentaje de trabajadores accederán a esta modalidad (Ministerio del Trabajo, 2013).

### **Horario flexible**

Dado que los empleados manifiestan desde la encuesta la necesidad de tener espacios para actividades personales y familiares, se propone la posibilidad de coordinar con el superior un horario de ingreso o salida flexible el cual puede ser revaluado cada 6 meses, y que este contemple las necesidades de las partes. Teniendo en cuenta las siguientes condiciones: presentar la solicitud ante el líder correspondiente de manera escrita o vía correo, demostrando su interés y la necesidad por la cual solicita el beneficio de horario flexible.

### **Flexibilidad horaria para estudiar**

Dado que desde las necesidades identificadas en MAKAI A encontramos necesidades de formación y a su vez un alto porcentaje del público se encuentra en etapa de estudios, consideramos importante ofrecer la posibilidad de flexibilidad horaria para estudio, teniendo en cuenta coordinar con el superior un horario de ingreso o salida flexible, que contemple tus horas de clase. Condiciones: presentar un certificado expedido por la universidad o institución

educativa con los días y horarios de clases, y que esto se pueda complementar con los horarios de trabajo asignados para sus tareas.

### **Actividades saludables**

En pro de un ambiente laboral saludable, se propondrán acciones que sigan este objetivo, por tal motivo se recomienda ofrecer actividades recreativas, torneos deportivos, yoga, stretching, rumba aeróbica, etc., para su armonía física y emocional.

### **Cuponera de permisos**

Cuponera con 4 vales de permisos de medio día cada uno para uso libre del empleado (Pueden ser utilizados para cualquier situación que el colaborador considere necesaria). Condiciones: Solicitar y entregar al jefe y luego a RH, no puede afectar el correcto funcionamiento de las operaciones, son personales e intransferibles, válidos por un año, no son acumulables, se entregan proporcionalmente a la fecha de ingreso.

### **Convenios corporativos**

ARL, caja de compensación, Gimnasios, esparcimiento, vivienda, automotores, viajes, belleza, otros.

### **Celebraciones sociales**

Las celebraciones de fecha especiales tienen un valor importante y generan un impacto positivo en la sociedad, ya que se traducen en actos que dignifican al ser humano y que satisfacen sus necesidades.

Se considera importante incluir dentro del plan de bienestar de los trabajadores las siguientes celebraciones:

Cumpleaños: La fecha de cumpleaños es un día especial para los trabajadores, por lo que se propone continuar dando medio día libre al trabajador en su fecha de cumpleaños o en un día cercano a la misma

Otras celebraciones: fiesta de fin de año, Halloween, Fiesta de los Niños, Navidad, día del hombre y de la mujer, día del amor y la amistad.

### **Comunicación**

Se debe realizar una campaña de comunicación al interior de la empresa para dar a conocer la implementación de la estrategia y hacerla parte de la cultura corporativa.

Es importante dar a conocer al personal el contenido del programa, los beneficios del mismo. La comunicación jugará un papel crucial en el rediseño del plan de compensación, por lo cual se enviarán comunicados corporativos a través de correo electrónico a toda la planta administrativa, haciendo la presentación inicial del programa y cada uno de los beneficios, así como un trabajo de recordación durante 6 meses.

**Beneficios del rediseño:**

Para la empresa:

Los beneficios de la correcta implementación de un plan de compensación, se pueden agrupar en 4 grupos:

**ECONÓMICO.** Alinea los empleados con la estrategia del MAKAIIA, reduce las posibilidades de accidentes y de ausencias por enfermedades, aumenta el rendimiento de los trabajadores y el trabajo de calidad, promueve la mejora continua, fomenta la creación de valor, retiene el mejor talento, puede ayudar a flexibilizar los costos laborales.

**RELACIONES LABORALES.** Prevención del acoso laboral, incentiva el trabajo en equipo, genera cambios de comportamientos en los empleados, mejora de la percepción de equidad interna y externa, reducción de conflicto entre compañeros y aumento del apoyo social.

**SALUD OCUPACIONAL.** Ayuda a reducir las alteraciones fisiológicas (enfermedades cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales, afecciones cutáneas, etc.), psicológicas (alteraciones de la conducta o de las capacidades cognitivas) o emocionales, que pueden darse directamente o estar mediatizados por una situación de estrés o por la interacción con otros factores.

RESPONSABILIDAD SOCIAL. La atención al trabajador se ve reflejada en la imagen corporativa en las familias y en la comunidad donde vive ese trabajador, además que genera una identidad empresarial como un buen lugar para trabajar.

**Para los empleados:**

Dado que este es un modelo gana-gana, el empleado también es beneficiado con la correcta implementación de un plan de beneficios, entre otros:

Integración del empleado como socio de la organización, contribuir a su desarrollo personal, promueve la equidad interna y externa, sensación de bienestar.

- Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
- Apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos.
- Reducir la rotación del personal y fijar a las personas en la empresa.
- Reducir el ausentismo.
- Mejorar la calidad de vida de las personas.
- Minimizar el costo de las horas trabajadas.

## **6.4 Desarrollo del personal**

### **6.4.1 Capacitación y entrenamiento**

Dado que la empresa no tiene estructurado un plan de formación, esta propuesta se desarrolla teniendo en cuenta las cuatro etapas que propone García (2017) en el marco teórico que se desarrolló para este proceso.

#### **6.4.1.1 Identificar la necesidad.**

El objetivo de la detección de necesidades es identificar los déficits de conocimientos, habilidades y actitudes tanto actuales como los que se prevé que existan en un futuro en función de los posibles cambios a los que se enfrente la organización.

Factores como incremento en el número de empleados, desmotivación y falta de entrenamiento generaron desestabilización en la organización permitiendo hacer evidente que no existía un plan de formación integrado con gestión humana y la estrategia de la empresa de cara a los retos previstos para su operación.

Para el caso de MAKAlA se tendrán como fuentes para la definición del plan de capacitación del año siguiente:

- Identificación de Cargos críticos
- Evaluación de resultados

- Evaluación de competencias
- Encuesta de riesgo psicosocial
- Encuesta de clima laboral
- Regulaciones legales y/o Asociativas(AFE)

Esta información será registrada en el formato

MAKAIA\_FOR\_15\_PLAN\_FORMACIÓN

Para conseguir todo esto, el Plan de Formación de la empresa se ha orientado a la consecución de los siguientes objetivos:

- Incrementar los niveles de eficacia y calidad en la prestación de servicios al cliente.
- Favorecer la innovación y la modernización.
- Contribuir a elevar el nivel de motivación de los empleados.
- Promover el desarrollo integral del empleado desde el ámbito profesional y personal.
- Fomentar el compromiso personal y colectivo con la misión de la empresa, así como el sentido de la pertenencia a la empresa.
- Potenciar la relación directa de los cursos de formación con las necesidades de los puestos de trabajo.
- Favorecer y estimular la comunicación interna y externa.

#### **6.4.1.2 Diseño del plan.**

En esta parte del plan de formación, debemos establecer de forma clara cuales son los cursos, contenidos, seminarios y demás actividades, que se van a desarrollar para cumplir los objetivos de la formación.

MAKAIA\_FOR\_15\_PLAN\_FORMACIÓN

#### **6.4.1.3 Ejecución del plan.**

Todo esto necesita de un seguimiento constante, que garantice que se está realizando tal y como se estructuró, y que la formación está siendo provechosa.

Por tanto el seguimiento debe hacerse durante la formación, para corregir desviaciones y para recoger toda sugerencia.

MAKAIA\_FOR\_16\_ASISTENCIA\_CAPACITACIÓN

#### **6.4.1.4 Evaluación del plan**

La evaluación debe encaminarse a la determinación del grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo.

La evaluación la van a hacer todos los participantes en el proceso formativo por medio del formato MAKAI\_A\_FOR\_17\_IMPACTO\_CAPACITACIONES

Donde evaluarán diversas variables:

- Satisfacción de las necesidades y logro de los objetivos.

- Desempeño de los formadores.
- Organización de las acciones y actividades formativas.

Toda la información relacionada con el plan de formación, se relaciona en el procedimiento MAKAlA\_PRO\_05\_FORMACIÓN\_PERSONAL.

## **6.4.2 Evaluación del desempeño**

Bajo este proceso se desarrollarán dos propuestas:

- **Definición de Competencias**
- **Evaluación de Desempeño**

### **6.4.2.1 Definición de competencias**

Dado al objeto social de MAKAI A, la gerencia tiene la concepción de que sus colaboradores deberían poseer la mayor cantidad de competencias posibles; sin embargo, no se ha tenido en cuenta que la selección y el desarrollo de estas mismas, afectan y/o benefician según el caso, los resultados esperados por la corporación.

MAKAI A, necesita colaboradores que se encuentren alineados con los objetivos y la estrategia del negocio; pero para lograr esto, es vital que las competencias sean claramente identificadas y clasificadas.

Actualmente, la corporación cuenta con las siguientes competencias:

**Figura (10): Competencias actuales de MAKAlA**



**Fuente: Elaboración Propia**

El objetivo de esta propuesta, se basa en reducir el número de competencias que se tienen actualmente, con la finalidad de que Gestión Humana diseñe, mejore y ejecute sus procesos y actividades, basada en unas competencias las cuales realmente satisfagan las necesidades del negocio; convirtiéndose de esta manera en un aliado estratégico de la organización.

La metodología que se utilizará, se fundamenta en parte de la teoría vista en el marco teórico de este macroproceso Alles (2002), la cual clasifica las competencias en dos grupos: Organizacionales y Personales.

- **Organizacionales:** para la selección de estas competencias se tendrá en cuenta la estrategia de la corporación.

Por lo tanto, a nivel organizacional las competencias seleccionadas son las siguientes:

**Servicio:** Posee disposición para actividades laborales que tengan que ver con la atención y el servicio al cliente. Se interesa por la interacción social. Se enfrenta con facilidad a situaciones sociales. Confía en los demás. Es solidario

**Orientación al Resultado:** Persona ejecutora. Inicia y termina el trabajo. Sigue los procedimientos para lograr objetivos concretos. Se esmera por superar objetivos.

**Compromiso:** Se adapta con facilidad a entornos laborales o sociales que le exigen cumplir procedimientos. Tiene en cuenta objetivos y políticas de la organización al tomar decisiones

- **Personales:** Estas competencias se definirán teniendo en cuenta los descriptivos de cargo y las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridos en cada cargo.

Para la selección de estas competencias se tuvo en cuenta el mapa de procesos, el cual nos da a conocer la intervención que, a nivel estratégico, misional y de apoyo, tiene cada proceso dentro de MAKAI; con esta misma relación quisimos asignar las competencias personales.

**Figura (11): Mapa de Procesos MAKAIÁ**



**Fuente: Diseño Propio**

### 1. Para los cargos **ESTRATÉGICOS**:

**Desarrollo de Relaciones:** Evidencia interés por establecer y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas. Puede establecer rápidamente relaciones con otros.

**Negociación:** Tiene las características personales para intercambiar ideas, alcanzar acuerdos y realizar transacciones satisfactorias.

**Liderazgo:** Evidencia impacto e influencia. Orienta a las personas en una dirección determinada para alcanzar las metas que él mismo se propone. Muestra actitud emprendedora, se ajusta a diversos tipos de personas y tolera las presiones.

**Hablar en Público:** Sabe expresar sus ideas ante un número no determinado de personas. Se desenvuelve con facilidad ante un público sin dejarse intimidar.

## **2. Para los Cargos MISIONALES:**

**Desarrollo de Relaciones:** Descrito anteriormente.

**Negociación:** Descrito anteriormente.

**Hablar en público:** Descrito anteriormente.

**Tolerancia a la presión:** Capacidad para tener un alto desempeño en situaciones de alta exigencia de tiempo y calidad.

**Iniciativa:** Genera y expresa ideas fácilmente con el objetivo de aplicarlas y mejorar los procesos en los cuales participa.

## **3. Para los cargos de APOYO:**

**Tolerancia a la presión:** Descrito anteriormente.

**Iniciativa:** Descrito anteriormente.

**Disciplina:** Tiende a seguir los códigos de conducta o de orden. Sigue las instrucciones establecidas y las guías. Crea y sigue rutinas

#### 6.4.2.2 Propuesta Evaluación de desempeño

El diseño de una evaluación de desempeño para MAKAI A, surgió de los hallazgos en la auditoría realizada y por solicitud de la dirección de operaciones, dado a que actualmente no se tiene claridad en dicho procedimiento, por lo tanto, se ha creado un proceso el cual está diseñado teniendo en cuenta lo propuesto por Ortiz (2014), en donde se tienen en cuenta:

- **Evaluación por resultados:** El cual tiene como objetivo valorar los logros obtenidos frente a las metas propuestas al inicio del año.
- **Evaluación por competencias:** Consiste en evaluar la forma en la que el colaborador aplica efectivamente las competencias requeridas al cargo que se está desempeñando.

El desarrollo de esta evaluación se puede evidenciar en el siguiente procedimiento: MAKAI A\_PRO\_04\_EVALUACIÓN\_DESEMPEÑO.

Los formatos asociados son:

MAKAI A\_FOR\_11\_CALIFICACIÓN\_COMPETENCIAS

MAKAI A\_FOR\_12\_CALIFICACIÓN\_RESULTADOS

MAKAI A\_FOR\_13\_ACCIONES\_MEJORA

MAKAI A\_FOR\_14\_COMPETENCIAS\_CARGO

## **6.5 Relaciones con el empleado**

A través del desarrollo de este trabajo, queremos lograr que Gestión Humana sea vista como un área transversal, la cual a diario trabaja en pro de cada uno de los colaboradores; y consideramos que definir y estructurar los macroprocesos que componen esta área, es un paso de algunos otros, que MAKAIÁ debe recorrer para lograrlo; por lo tanto, esta propuesta se diseñó basados en lo que sugiere García (2017) acerca de la ruptura de relaciones laborales.

La estructuración de este procedimiento se puede evidenciar en MAKAIÁ\_PRO\_03\_RETIRO\_PERSONAL, el cual tiene asignados sus formatos de la siguiente manera:

MAKAIÁ\_PRO\_03\_RETIRO\_PERSONAL

MAKAIÁ\_FOR\_09\_PAZ\_Y\_SALVO\_RETIRO\_FUNCIONARIO

MAKAIÁ\_FOR\_10\_ENTREVISTA\_RETIRO

Carta Retiro de Cesantías.

## 7. INDICADORES

La medición del área de recursos humanos cobra gran importancia dado al objetivo planteado de ser un aliado estratégico de la organización; para lograr esto, es necesario medir la gestión y demostrar el impacto del capital humano en los objetivos de la organización.

Partiendo de esto, se identificaron y seleccionaron algunos indicadores de RRHH, los cuales soporten y sirvan de retroalimentación para el mejoramiento continuo de los procesos y actividades del área de gestión humana de MAKAI A.

### **Análisis financiero**

Desde el estado de resultados se logró realizar una extracción de la información financiera de la corporación MAKAI A, la cual nos permite enfocarnos en los costos y gastos asociados a la gestión del talento humano, con la finalidad de medir el impacto del capital humano en la obtención de los resultados financieros. Por consiguiente, se realizó un análisis de indicadores sobre el P&G de los años 2016 y 2017 identificando los siguientes hallazgos:

**Figura (11): Indicadores financieros MAKAI A**

TALLER INDICADORES FINANCIEROS MAKAI A	2016	2017	% VARIACION
INDICADOR	VALOR	VALOR	
1. FACTOR INGRESO	\$ 67.992.876	\$ 35.893.055	-47.21%
2. FACTOR DE GASTO	\$ 62.143.867	\$ 35.587.397	-42.73%
3. FACTOR DE UTILIDAD NETA	\$ 6.692.019	\$ 341.214	-94.90%
FACTOR DE UTILIDAD OPERATIVA	\$ 5.849.009	\$ 305.658	-94.77%
4. FACTOR COSTO CAPITAL HUMANO	\$ 985.869.308	\$ 1.456.287.635	47.72%
5. VALOR AGREGADO DEL CAPITAL HUMANO	\$ 1.677.112.794	\$ 2.000.428.841	19.28%
6. RETORNO DE LA INVERSION EN CH	0.72	0.38	-47.50%
NUMERO DE EMPLEADOS	25	56	124.00%

**Fuente: Diseño Propio**

Comentarios:

- **Factor ingreso**

Se presenta un aumento de los empleados frente a un aumento de los ingresos lo cual puede ser explicado por aumento de los ingresos, pero generando como resultado la disminución del factor dado el aumento de empleados, esto puede estar mostrando posibles ineficiencias.

- **Factor de gasto**

El gasto aumentó, con mayor número de empleados se disminuye su aportación, se aumentó el gasto desde los rubros de: Honorarios-Adecuación e instalación-Seguros-Servicios.

- **Factor de utilidad neta**

Se incrementaron las ventas, con gastos mayores y esto traído a CH, aumentando a 56 FTE, así como una disminución sustancial de la utilidad neta disminuyendo el factor.

- **Factor de utilidad operativa**

Se incrementaron las ventas, pero también los gastos operativos, y con un FTE mayor, más una disminución sustantiva de la utilidad operativa generando un factor negativo

- **Factor costo capital humano**

El FTE se aumentó en 124%, motivos por el cual el valor en gastos de CH aumento.

- **Valor agregado del capital humano**

El valor agregado del capital aumento en 19% debido a que se los ingresos aumentaron, mostrando un valor agregado mayor del capital humano.

- **Retorno de la inversión en CH**

Se presentó una disminución de las unidades obtenida por cada peso invertido en CH, lo que puede ser explicado por varias razones: El aumento de los empleados, y un mayor gasto en CH.

### Análisis de satisfacción.

Con la medición de este indicador se buscaba conocer la satisfacción referente a los servicios y beneficios ofrecidos por el área de gestión humana.

Es importante mencionar que el ejercicio se realizó con un grupo focal de 10 personas externas a MAKAlA, dado que no pudo ser realizado por falta de tiempo dentro de la organización, pero si se deseaba tener una aproximación a los resultados de estas percepciones sobre los servicios y beneficios de GH.

**Figura (12): Indicadores satisfacción MAKAlA**

ORGANIZACIÓN MAKAlA						
Servicios	Atributos					PROMEDIO
	Oportunidad	Accesibilidad	Agilidad	Asesoría	Satisfacción	
1. Bono por antigüedad	3,36	3,64	3,64	3,73	3,73	3,62
2.Refrigerios saludables	3,91	3,82	3,64	3,82	3,73	3,78
3.Licencia matrimonio	3,82	3,73	3,82	3,73	4,00	3,82
4.Vestuario flexible	4,09	3,82	4,09	3,64	3,91	3,91
5.Teletrabajo	3,64	3,64	3,45	3,64	3,64	3,60
6.Horario flexible	4,09	3,91	3,91	3,64	4,09	3,93
7.Flexibilizada horaria para estudiar	3,91	4,00	4,00	4,00	4,18	4,02
8.Actividades saludables	4,36	4,27	4,18	4,09	4,18	4,22
9.Cuponera de permisos	4,00	3,82	3,82	3,82	3,91	3,87
10.Celebraciones sociales	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82
11.Convenios corporativos	3,55	3,73	3,64	3,73	3,64	3,65
PROMEDIO	3,87	3,83	3,82	3,79	3,89	3,84

**Fuente: Diseño Propio**

Basados en las respuestas del grupo focal los servicios mejor calificados serían la flexibilizada horaria y actividades saludables, debido a que estos generan valor dentro de la organización. Por otro lado, los servicios con la calificación más baja

son los bonos por antigüedad, teletrabajo y convenios corporativos, apalancados principalmente por el atributo agilidad.

El atributo mejor calificado fue la satisfacción, pero teniendo en cuenta que ninguno tiene la calificación superior a 4 puntos. Así mismo los peor calificados fueron asesoría y Agilidad.

#### Bono por antigüedad

Es un beneficio con una valoración media para los empleados. Demostrando en todos los atributos una media puntuación de la ejecución del proceso. Se recomienda revisar las políticas y la definición del beneficio, dado que es posible no sea atractivo para una población de la organización.

#### Refrigerios saludables

Presentan una media puntuación en todos los atributos dado que para algunos empleados este no es un beneficio atractivo o al cual no pueden acceder. Se recomienda revisar la segmentación de la población objetivo para cada servicio.

#### Licencia matrimonio

Tiene calificación media promedio. El atributo menor calificado es la accesibilidad. Como recomendación se debe revisar la segmentación dentro de la empresa y revisar si está ajustado a las necesidades del público.

### Vestuario flexible

Tiene calificación promedio media, por medio del atributo oportunidad y agilizada. La menor es la asesoría, por lo cual se recomienda generar una política de vestuario flexible y dar a conocer a los colaboradores.

### Teletrabajo

Se encuentra entre los que tuvieron menor calificación general, lo que significa que los empleados no lo valoran; en el análisis específico de sus atributos Agilidad es el más bajo. Se recomienda revisar las políticas.

### Horario flexible

Esta entre los beneficios mejor puntuados lo que indica que este es valorado por los empleados, valorando principalmente la oportunidad y satisfacción. Sin embargo se debe reforzar la asesoría prestada, y los procedimientos.

### Flexibilidad horaria para estudiar

Es un beneficio valorado por los empleados, refleja en los atributos medidos una alta puntuación. Con el fin de seguir optimizando el proceso se recomienda fortalecer la explicación del beneficio y una revisión de la política para buscar formas de hacer más ágil el proceso.

#### Actividades saludables

Este beneficio presenta una puntuación general alta, así como en la valoración de los atributos, siendo la asesoría el más bajo. Por esto se recomienda hacer una revisión de las políticas, buscando la información entregada a los empleados.

#### Cuponera de permisos

Presenta una calificación promedio media teniendo en cuenta los atributos valorados, sin embargo los más bajos fueron la accesibilidad, agilizada y asesoría; esto debido a que no se ha realizado una sensibilización a los líderes, los cuales tomen como un beneficio este servicio. Se propone capacitar a los líderes en este aspecto y mejorar las políticas del beneficio.

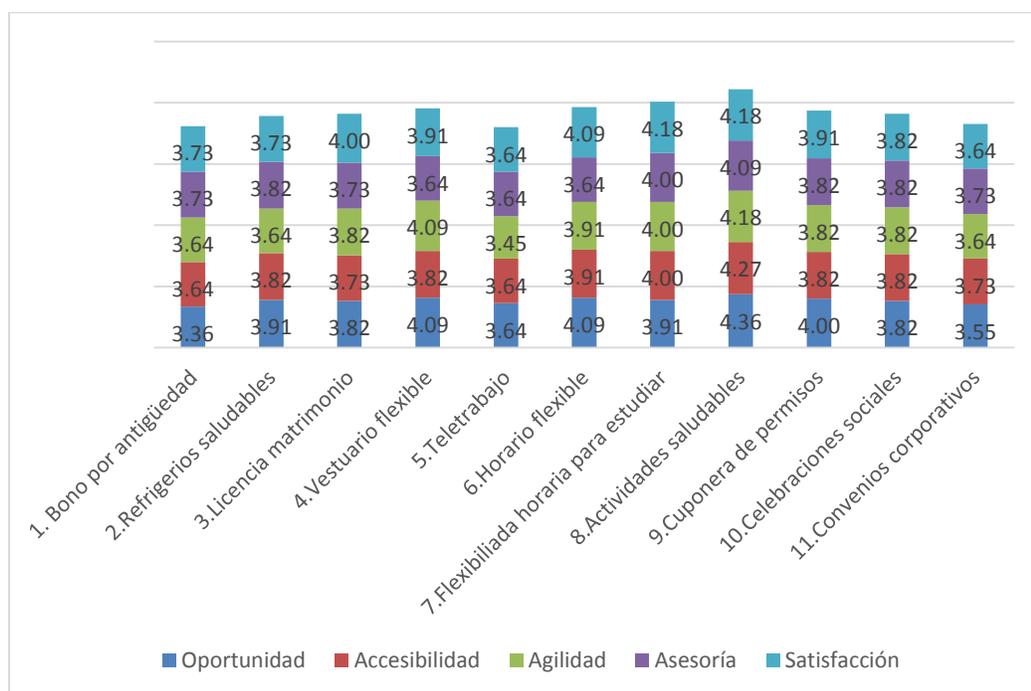
#### Celebraciones sociales

Tiene calificación promedio media. Por lo cual se recomienda mejorar la política y dar a conocer mejor a los colaboradores.

#### Convenios corporativos

Son un beneficio con una valoración media para los empleados. Demostrando en todos los atributos una media puntuación de la ejecución del proceso. Se recomienda revisar las políticas y la definición del beneficio, dado que es posible no algunos convenios no sean atractivos para una población de la organización.

**Figura (13): Indicadores satisfacción MAKAlA**



**Fuente: Diseño Propio**

**Figura (14): Indicadores satisfacción MAKAlA**



**Fuente: Diseño Propio**

**Indicadores de actuación a la función de RRHH**

La medición del área de recursos humanos cobra gran importancia dado el requerimiento de ser un aliado estratégico de la organización. Para lograr esto es necesario medir y demostrar el impacto de los procesos de RRHH en los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2009) los beneficios de esta evaluación pueden ser:

- Propiciar que los líderes examine todo el sistema de la administración de recursos humanos.
- Fomentar la idea de que todos los gerentes son administradores de recursos humanos
- Colocar al departamento de recursos humanos en perspectiva como prestador de servicios, consultor interno y asociado del negocio.
- Examinar el valor de las prácticas vigentes de la administración de recursos humanos.
- Proporcionar un estímulo para el cambio
- Proporcionar soporte a los esfuerzos de calidad total de la organización
- Evaluar cómo las prácticas de ARH contribuyen al negocio de la organización

En el ANEXO (MAKAIA\_FOR\_20\_TABLERO\_INDICADORES) Podremos encontrar el listado de indicadores para la organización MAKAI, el cual busca realizar un seguimiento a la gestión de los procesos de RRHH.

## **RECOMENDACIONES**

Al desarrollar el presente trabajo se proponen las siguientes recomendaciones:

- El primer punto a considerar es la *cultura* establecida por la parte estratégica de la organización, aquellos lineamientos declarativos como son la misión, visión, objetivos y valores institucionales, deben ser claros y entendibles, pero, sobre todo, deben difundirse y ejemplificarse en todos los niveles de la corporación; de tal manera que se puedan: percibir, comprender, asimilar, apropiar y ejecutar de forma correcta.
- El departamento de gestión humana debe apropiarse la estrategia organizacional de MAKAI A para apoyar a las otras áreas de la organización en la consecución de sus objetivos. Debe tener perfectamente claro asuntos como el área de negocios, los objetivos, las metas y las expectativas de crecimiento, para incluirlos en su estrategia y adoptar medidas para gestionar eficientemente la política de gestión humana.
- Otro aspecto importante a desarrollar, es el énfasis en propiciar una cultura de aprendizaje y formación; hay que tener en cuenta que cada miembro de la organización tiene un conocimiento tácito que ha ido formando a través de su experiencia; lo interesante es que se provoque la apertura para saber

compartirlo y transmitirlo con los demás, de esa manera el conocimiento se hace explícito, se vuelve potencialmente enriquecedor.

- Se sugiere que el modelo de competencias diseñado para la corporación, sea considerado como uno de los insumos de mayor relevancia para el diseño de cargos y por lo tanto para la vinculación de personal; ya que este, de manera directa contribuye a que el Talento Humano sea el capital diferenciador de la ONG.
- Es de vital importancia que el área de RRHH, independientemente de no tener un presupuesto asignado, llegue a conocer la importancia e impacto que tiene la compensación no financiera en las personas, para que, de esta manera logre diseñar y estructurar el catálogo de beneficios que logre cumplir las expectativas de los colaboradores.
- Se recomienda la evaluación de desempeño mencionado en el presente trabajo, con la finalidad de que este procedimiento sea un recurso objetivo y equitativo, el cual brinde herramientas para el mejoramiento continuo de los colaboradores.

## CONCLUSIONES

Actualmente MAKAlA no cuenta con un área de Gestión del talento, el cual garantice la optimización del capital humano, bajo procesos adecuados y ajustados a las necesidades de la organización.

En consecuencia con el objetivo planteado en este proyecto, se considera que para que el proceso de gestión humana en MAKAlA deje de ser considerado como un área netamente operacional, y por el contrario logre convertirse en un aliado estratégico en la corporación; es necesario que su planeación se encuentre orientada a contribuir de manera directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Uno de los objetivos estratégicos más importantes de la organización es el desarrollo de nuevos mercados y negocios, MAKAlA cuenta con grandes posibilidades dadas sus ventajas competitivas; para lograr esto Gestión humana cobra un papel fundamental dado que el talento humano es la materia prima para alcanzar estos objetivos.

El modelo de gestión por competencias, se considera como una herramienta estratégica, pues a través de su gestión se logra en primera instancia identificar las competencias laborales, para que de esta manera se determinen los perfiles, se

asignen las personas a los cargos y se elaboren planes de desarrollo, lo que lleva a obtener mejores rendimientos de los colaboradores y por lo tanto una mayor productividad.

Actualmente, la gestión del talento humano en MAKAI A no está teniendo un aprovechamiento acorde a las necesidades de los colaboradores y de la corporación, pues se evidencia la falta de desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, las cuales gestionadas de una manera adecuada pueden generar valor al interior de la organización.

Podemos concluir que la corporación necesita estructurar y desarrollar el área de Talento Humano, ya que aumentaría la productividad y el desempeño de los empleados, con lo cual se generarán mayores ingresos esto a través una buena administración del Talento Humano.

## LISTA DE REFERENCIAS

- García, P. (2018). Documentación Diagnóstico Inicial. [Email].
- García, M., Vargas González. *Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Primera edición. 2017 Tomado de:  
<http://revistas.univalle.edu.co/omp/index.php/programaeditorial/catalog/view/96/59/370-1>
- Atehortúa Ramírez, J.H., Rendón Morles, M.C., & Ortiz Cancino, J. E. (2014). *Score de competencias: Modelo para el desarrollo humano organizacional*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Alles, M.C. (2002). *Diseño de competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- ALLES, M.C. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: McGraw Hill Interamericana.
  
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F: Editorial Mc Graw Hill. URL <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>
  
- Chiavenato, I., (2005). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill,
  
- Valencia, C.M., (2013). *Control de Gestión Humana*. La Auditoria de la Gestión Humana. (Archivo PDF)
  
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona, Kairós.
  
- GERENCIE.COM. Gestión del Talento Humano. Ensayo. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>.
  
- AEC. Asociación Española para la calidad. Salario Emocional. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
  
- Informe mensual de Mercado laboral. Salario Emocional

<https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>

**ANEXOS**

- I. MAKAIA\_POL\_01\_RRHH
- II. MAKAIA\_FOR\_18\_AVISO\_PRIVACIDAD\_AUTORIZACIÓN\_TRATAMIENTO\_DATOS
- III. MAKAIA\_FOR\_08\_EVALUACIÓN\_PERIODO\_PRUEBA
- IV. MAKAIA\_FOR\_07\_INDUCCIÓN\_AL\_CARGO
- V. MAKAIA\_FOR\_06\_ASISTENCIA\_CAPACITACION
- VI. MAKAIA\_FOR\_05\_DATOS\_EMPLEADOS
- VII. MAKAIA\_FOR\_04\_LISTA\_CHEQUEO\_DOCUMENTOS\_PERSONAL
- VIII. MAKAIA\_FOR\_03\_VERIFICACIÓN\_REFERENCIAS
- IX. MAKAIA\_FOR\_02\_INFORME\_SELECCION
- X. MAKAIA\_FOR\_01\_SOLICITUD DE PERSONAL
- XI. MAKAIA - Carta oferta Laboral
- XII. MAKAIA - carta de autorización Exámenes Médicos
- XIII. MAKAIA\_PRO\_01\_RECLUTAMIENTO\_SELECCIÓN\_CONTRATACIÓN
- XIV. MAKAIA\_PRO\_04\_EVALUCIÓN\_DESEMPEÑO
- XV. MAKAIA\_FOR\_11\_EVALUACIÓN\_DESEMPEÑO
- XVI. MAKAIA\_PRO\_05\_FORMACIÓN\_PERSONAL
- XVII. MAKAIA\_FOR\_19\_EFICACIA\_CAPACITACIÓN
- XVIII. MAKAIA\_FOR\_17\_IMPACTO\_CAPACITACIONES

- XIX. MAKAIA\_FOR\_16\_ASISTENCIA\_CAPACITACION
- XX. MAKAIA\_FOR\_15\_PLAN\_FORMACIÓN
- XXI. MAKAIA\_PRO\_03\_RETIRO\_PERSONAL
- XXII. MAKAIA\_FOR\_10\_ENTREVISTA\_RETIRO
- XXIII. MAKAIA\_FOR\_09\_PAZ Y SALVO\_RETIRO\_FUNCIONARIOS
- XXIV. MAKAIA - carta Retiro de Cesantías
- XXV. MAKAIA - carta de autorización Exámenes Médicos Retiro
- XXVI. MAKAIA\_FOR\_20\_TABLERO\_INDICADORES