

Mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos para la empresa Rampint S.A.S.

Diana Marcela Angulo Díaz

Mayra Alejandra Díaz Gómez

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Oscar Armando Vargas

Especialista gestión para el desarrollo humano en la organización

Tutora

Miriam Gómez Vásquez

Líder de recursos humanos

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

Dedicatoria

Principalmente quiero dedicar este logro a mis padres Jaime y Norma, por todo su esfuerzo, dedicación, apoyo, motivación, por impulsar mi crecimiento académico y personal, porque sin ellos dos muy difícilmente esto tendría sentido, a mis hermanos Sergio y Sandra que amo con toda mi vida, pues aprendí muchas cosas en todo este tiempo y que sigo aprendiendo de ellos, que espero nunca se rindan, a mi padrino Nelson, que más que mi tío siempre ha sido como mi segundo papá, que siempre ha velado por mi bienestar, por tanto, cariño, por toda su ayuda, por todo lo que me ha brindado a veces sin merecerlo, por su apoyo incondicional, por todo su cariño, pero más aún por ser un ejemplo a seguir para toda la familia, mi total admiración por él, a mi abuela Eufracia por todo su amor y motivación, por nunca rendirse ante nada, y por último a una mujer que, aunque no es de mi familia (sangre), es como si lo fuera, es mi segunda abuela, una mujer que me vio crecer, que siempre estuvo disponible, una mujer a la que admiro, que me regaló unos de mis mejores años, que siempre tuvo espacio para mí, quien me cuidó, me escuchó, me aconsejó, quien se ganó mi corazón por la humildad y el amor que brotaban por sus poros, una mujer que siempre recordaré y llevaré en mi corazón, Ofelia Nieto.

Diana Marcela Angulo Díaz

A Dios y a mis padres Javier y Doris quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido cumplir un sueño más. Gracias por enseñarme que incluso el proyecto más grande se puede lograr si se da un paso a la vez.

A mi abuelita Rosa, por motivarme y por enseñarme lo que es la valentía.

A la memoria de mi abuelo Pedro por su dulzura.

Mayra Alejandra Díaz Gómez

Agradecimientos

Primeramente le doy gracias a Dios por darme la vida, por guiarme todo este tiempo, por ser la mujer que hoy día soy, que no siendo perfecta luché hasta el final por lograr lo que en su momento veía como imposible, a mis padres por toda su comprensión y apoyo, a mis hermanos que hicieron parte de todo este proceso de crecimiento académico y personal, a mi familia que estuvo pendiente de todo lo que necesité, pues gracias a muchos de ellos entendí que para alcanzar cualquier meta rendirse no es una opción, a mis amigas de colegio que aún conservo como un tesoro, que siempre me levantaron el ánimo cuando solo me invadía la preocupación, la frustración y el fracaso, a mis amigas que me regaló la universidad, muchas de ellas son invaluable, a mi colega Yanitza quien fue un apoyo grande en este recorrido, a mi director de proyecto quien brindó ayuda para la culminación de este proyecto, a Ximena y toda su familia que me acogió en Bucaramanga, que siempre me esperaron con los brazos abiertos, son inolvidables, eternamente agradecida con todo ellos, que al final me regalaron un algodón de amor, por último y especialmente a mi compañera de tesis Mayra Alejandra por su paciencia, por su arduo trabajo, por el trabajo en equipo, por su perseverancia, por su optimismo, por toda la dedicación, por su amistad, por abrirme las puertas de su hogar y de su familia.

Diana Marcela Angulo Díaz

Quiero expresar mi gratitud a Dios por todas sus bendiciones y por acompañarme día a día. A la empresa Rampint SAS por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de aprender. A nuestro director Oscar Vargas y nuestra tutora, Miryam Gómez por su acompañamiento y apoyo en el desarrollo de este proyecto. A toda mi familia y grandes amigos que me apoyaron, infinitas gracias por toda su ayuda, disposición y buena voluntad. No puedo dejar de agradecerle especialmente a mi compañera de universidad, de tesis y ahora de corazón. Gracias por tu empeño y dedicación Dianita. A la Universidad Industrial de Santander, mi alma mater.

Mayra Alejandra Díaz Gómez

Contenido

	Pág.
Introducción	19
1. Definición del proyecto.....	21
1.1 Título.....	21
1.2 Modalidad	21
1.4 Nombre de la empresa	21
1.5 Generalidades de la empresa.....	21
1.5.1 Información general.....	22
1.5.2 Misión.....	22
1.5.3 Visión.....	22
1.5.4 Localización.....	23
1.5.5 Portafolio de servicios.....	23
1.5.6 Organigrama.....	24
1.5.7 Mapa de procesos.....	24
2. Planteamiento del problema.....	25
2.1 Justificación	27
3. Objetivos	29
3.1 Objetivo general.....	29
3.2 Objetivos específicos	29
4. Marco de referencia	30

4.1 Marco conceptual.....	30
4.1.1 Gestión del recurso humano.....	30
4.1.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano.	30
4.1.2.1 Planificación del Talento Humano.....	31
4.1.2.2 Diseño de perfiles y responsabilidades.	31
4.1.2.3 Reclutamiento, selección y contratación del personal.	32
4.1.2.4 Orientación del personal.	33
4.1.2.5 Remuneración.	33
4.1.2.6 Gestión del desempeño.	33
4.1.2.7 Formación del personal.....	34
4.1.2.8 Clima laboral.....	34
4.1.3 Diagnóstico.	34
4.1.3.1 Entrevista.	35
4.1.3.2 Instrumento de evaluación de cumplimiento.	35
4.1.4 Plan de Mejoramiento.....	35
4.1.5 Herramientas Ofimáticas.	36
4.1.6 Indicador de gestión.....	36
4.1.6.1 Tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento	36
4.1.6.2 Tiempo promedio en alcanzar metas	37
4.1.6.3 Niveles de ausentismo.....	37
4.1.6.4 Tasa de retención de talento.....	38
5. Diagnóstico del proceso	38
5.1 Revisión documental.....	40
5.1.1 Descripción de la documentación.....	41

5.1.2 Caracterización del personal	46
5.1.3 Entrevista	50
5.1.4 Instrumento de evaluación	51
5.1.5. Conclusiones del diagnóstico.....	63
6. Formulación del plan de mejoramiento	66
6.1 Criterios de selección para las propuestas de Mejoramiento.	69
6.2 Matriz de aprobación de acciones de mejora	72
7. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas.....	77
8. Implementación de las mejoras aprobadas.....	83
9. Diseño e implementación de los indicadores de gestión de variación.	121
10.Socialización de las mejoras implementadas	125
11.Conclusión	128
12.Recomendación.....	130
Referencias bibliográficas.....	131

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	20
Tabla 2. <i>Información general de la empresa</i>	22
Tabla 3. <i>Metodología del diagnóstico</i>	40
Tabla 4. <i>Género de los empleados</i>	48
Tabla 5. <i>Estado civil de los empleados</i>	49
Tabla 6. <i>Criterio de evaluación</i>	52
Tabla 7. <i>Planificación del recurso humano</i>	53
Tabla 8. <i>Perfiles y responsabilidades</i>	54
Tabla 9. <i>Reclutamiento, selección y contratación</i>	55
Tabla 10. <i>Orientación de personal</i>	56
Tabla 11. <i>Remuneración</i>	57
Tabla 12. <i>Gestión del desempeño</i>	57
Tabla 13. <i>Formación y desarrollo</i>	58
Tabla 14. <i>Bienestar laboral</i>	59
Tabla 15. <i>Resultados obtenidos del instrumento de evaluación</i>	60
Tabla 16. <i>Matriz plan de mejoramiento</i>	66
Tabla 17. <i>Criterios de selección</i>	70
Tabla 18. <i>Cumplimiento de criterios</i>	71
Tabla 19. <i>Matriz de aprobación de propuestas</i>	73

Tabla 20. <i>Escala de clasificación para la medición laboral</i>	85
Tabla 21. <i>Análisis de resultados</i>	87
Tabla 22. <i>Escala de clasificación para la medición laboral</i>	89
Tabla 23. <i>Procesos de selección de la empresa RAMPINT S.A.S</i>	97
Tabla 24. <i>Listado de cargos a evaluar</i>	104
Tabla 25. <i>Características generales para la evaluación del desempeño.</i>	107
Tabla 26. <i>Instrumento para evaluar la cultura organizacional</i>	111
Tabla 27. <i>Criterios para la evaluación de la cultura organizacional</i>	113
Tabla 28. <i>Cultura organizacional mediante herramienta OCAI</i>	117
Tabla 29. <i>Valores de acuerdo a la cultura</i>	118
Tabla 30. <i>Sistema de indicadores de gestión en los procesos de GRH</i>	122
Tabla 31. <i>Socialización de los resultados cuantitativamente</i>	126

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica de la empresa RAMPINT S.A.S. Adaptado de	23
<i>Figura 2.</i> Logotipo de la empresa RAMPINT S.A.S. Adaptado de	23
<i>Figura 3.</i> Actividades que desarrolla la empresa. Adaptado de	24
<i>Figura 4.</i> Organigrama actual de Rampint SAS. Adaptado de (Rampint SAS, s.f.)	24
<i>Figura 5.</i> Mapa de procesos.....	25
<i>Figura 6.</i> Procesos de la gestión del talento humanos.....	39
<i>Figura 7.</i> Metodología del proceso de diagnostico	39
<i>Figura 8.</i> Proceso de gestión de recursos humanos. Adaptado de Rampint S.A.S)	41
<i>Figura 9.</i> Clasificación de trabajadores por rango de edad. (Adaptado de Rampint S.A.S)	47
<i>Figura 10.</i> Nivel de escolaridad de los empleados. (Adaptado de Rampint S.A.S).....	48
<i>Figura 11.</i> Tipo de contrato de los empleados. Adaptado de Rampint S.A.S	49
<i>Figura 12.</i> Cumplimiento de cada subproceso de la gestión de recurso humano.....	61
<i>Figura 13.</i> Diagrama de radar de la herramienta 5's.....	63
<i>Figura 14.</i> Creación y propiedades de las tablas o entidades.....	78
<i>Figura 15.</i> Identificación de criterios para la búsqueda	79
<i>Figura 16.</i> Atributos de selección.....	79
<i>Figura 17.</i> Relacionamiento de criterios	80
<i>Figura 18.</i> Consulta general	81
<i>Figura 19.</i> Formulario	81

<i>Figura 20.</i> Interfaz inicial.....	82
<i>Figura 21.</i> Factores y criterios para el bienestar laboral. (Adaptado de Murillo, 2006)	84
<i>Figura 22.</i> Implementación del instrumento de medición.....	86
<i>Figura 23.</i> Factores y criterios para el bienestar laboral.	89
<i>Figura 24.</i> Resultados de compensación y beneficio	91
<i>Figura 25.</i> Formato de perfiles y responsabilidades.....	93
<i>Figura 26.</i> Flujo de procesos para el proceso de selección y contratación.....	100
<i>Figura 27.</i> Síntesis del subproceso de gestión del desempeño.....	102
<i>Figura 28.</i> Diagrama de flujo del subproceso de gestión del desempeño	110
<i>Figura 29.</i> Actividades	111
<i>Figura 30.</i> Aplicación de la herramienta OCAI	116
<i>Figura 31.</i> Gráfico por cultura.....	117
<i>Figura 32.</i> Resultado promedio por tipo de cultura en RAMPNT S.A.S.....	118
<i>Figura 33.</i> Antes y después de la implementación de las 5's	120
<i>Figura 34.</i> Implementación de la evaluación de la herramienta 5's	121
<i>Figura 35.</i> Socialización de las mejoras	126

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos en el CD y pueden visualizarlos en la base de datos de la biblioteca

UIS

Apéndice A. Generalidades de la empresa RAMPINT SAS

Apéndice B. Portafolio de servicios de RAMPINT SAS

Apéndice C. Gestión documental

Apéndice D. Resolución 2605 de 2016

Apéndice E. Entrevistas

Apéndice F. Resolución 0312 de 2019

Apéndice G. Estrategia de negocio

Apéndice H. Herramienta ofimática

Apéndice I. Manual de funciones de herramientas ofimáticas

Apéndice J. Cuestionario de bienestar laboral

Apéndice K. Plan de bienestar laboral

Apéndice L. Cuestionario de incentivos laborales

Apéndice M. Plan de incentivos laborales

Apéndice N. Manual de funciones administrativas

Apéndice O. Manual de funciones operativas

Apéndice P. Instrumento de valoración

Apéndice Q. Cuestionario de la evaluación de desempeño

Apéndice R. Formato de seguimiento en gestión del desempeño

Apéndice S. Herramienta OCAI

Apéndice T. Análisis OCAI

Apéndice U. Diagnostico inicial y final de la herramienta 5's

Apéndice V. Evaluación final de los subprocesos de GRH

Apéndice W. Indicadores

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos para la empresa Rampint S.A.S.*

Autores: Diana Marcela Angulo Díaz, Mayra Alejandra Díaz Gómez**

Palabras claves: recursos humanos, mejoramiento, eficiencia, subprocesos.

Descripción:

La empresa Rampint SAS es una organización santandereana cuya actividad económica se encuentra en marcada dentro del sector del mantenimiento industrial en la ciudad de Barrancabermeja, Santander.

Este proyecto de grado se basa en el mejoramiento de la gestión de los procesos asociados al área de recursos humanos mediante la formulación e implementación de un plan de acción que pretende hacer más eficientes y eficaces los subprocesos que lo componen. Inicialmente se realizó un diagnóstico con el propósito de conocer la situación actual del proceso para identificar deficiencias y actividades que no agregan valor y a su vez, reforzar las buenas prácticas encontradas. Para el desarrollo del proyecto se realizaron entrevistas, encuestas, revisión de documentos existentes y diseño de un instrumento que permitiera evaluar el cumplimiento del mismo, con todo lo anterior se pretende visualizar de manera panorámica el contexto de la empresa.

Posteriormente, se plantearon diversas propuestas para cada subproceso contemplado, de las cuales 13 fueron aprobadas por la gerencia quienes deciden las propuestas a implementar y las condiciones o parámetros de los mismos. Para exponer los resultados de forma cuantitativa se incorporó un sistema de indicadores que permite evaluar el impacto de los resultados. Teniendo en cuenta el desarrollo y la valoración de las propuestas avaladas, finalmente se llevó a cabo una socialización general en el departamento de recursos humanos, acerca de los resultados obtenidos junto con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López, Magister en Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of the human resources management process for the company Rampint S.A.S*

Authors: Diana Marcela Angulo Díaz, Mayra Alejandra Díaz **

Keywords: human resources, improvement, efficiency, subprocess

Description:

Rampint SAS Company is a Santander organization whose economic activity is marked within the industrial maintenance sector in the city of Barrancabermeja, Santander.

This degree project is based on improving the management of processes associated with the human resources area by formulating and implementing an action plan that pretends to make the sub-processes more efficient and effective. Initially, the diagnosis is made with the purpose of knowing the current situation of the process to identify deficiencies, finding failures and activities that do not add value and, in turn, reinforce the good practices found. For the development of the project, interviews, surveys, revision of existing documents and design of an instrument that allowed evaluating compliance with it were carried out, with all of the above; the intention is to provide a panoramic view of the context of the company and support strategies.

Subsequently, proposals were made for each contemplated sub process, of which 13 were approved by management who decide the proposals to be implemented and their conditions or parameters. To present the results in a quantitative way, a system of indicators was incorporated that allows evaluating the impact of the results. Considering the development and evaluation of the endorsed proposals, a general socialization was finally carried out in the human resources department, about the results obtained together with the pertinent conclusions and recommendations.

* Bachelor Thesis

** Physic- Mechanics Engineering. Industrial & Business Studies Department. Director: Oscar Armando Vargas Lopez, Master of Industrial Engineering.

Introducción

Existen diversos autores que han estudiado la gestión del recurso humano y aunque difieren en ciertos conceptos, una parte de ellos concluye que es una de las áreas más relevantes para una organización y que dependiendo del aprovechamiento de la misma se pueden alcanzar los objetivos y la proyección a largo plazo de una empresa pues finalmente, aunque hayan novedosos desarrollos tecnológicos son las personas quienes generan las ventajas competitivas y fortalecen la innovación junto con las estrategias dentro de las organizaciones.

La empresa Rampint S.A.S, es una empresa especializada en el mantenimiento industrial, en la actualidad se considera como una empresa líder en mantenimiento apoyando los procesos productivos de las industrias petroquímicas. Hoy, pasa por periodos de cambios debido a la constante crisis de la caída del petróleo y a la dependencia de un solo cliente, es por ello que se hace un requerimiento de diseño e implementación de un plan de mejoramiento en los procesos de gestión de recursos humanos para ayudar a la transformación, pues es consciente de la importancia que tienen los aportes de cada uno de sus miembros como factor clave para el crecimiento de la organización, el proyecto pretende orientar la empresa hacia la optimización de cada uno de los subprocesos que lo conforman.

En el documento se dará a conocer el diagnóstico y su metodología de desarrollo para recopilar información y datos cercanos a la realidad que ayuden a visualizar el estado actual de la gestión de recursos humanos en Rampint SAS. Para la realización del diagnóstico, se llevó a cabo diferentes etapas como la revisión y construcción del marco teórico, la elaboración de la caracterización del grupo laboral, revisión documental, entrevistas, instrumento de evaluación,

entre otras etapas, con el propósito de descubrir debilidades u oportunidades en dicha área de interés. Para finalizar se realizó un análisis detallado con sus respectivas conclusiones y de esta forma dar inicio al diseño del plan de mejoramiento que se implementará en la empresa, de acuerdo a las propuestas que esta misma apruebe. También se evidencia, la metodología, cronograma de actividades, presupuesto del proyecto de grado, marco de referencia, objetivos y la matriz del plan de mejoramiento.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico actual de las actividades involucradas en el proceso de gestión de recursos humanos para la empresa Rampint S.A.S	Capítulo 5 pag 27 Apéndice C,E,H
Formular un plan de mejoramiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos evidenciados en el diagnóstico.	Capítulo 6 pag 54 Apéndice G
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización	Capítulo 7 pag 65 Apéndice I,J
Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa Rampint S.A.S.	Capítulo 8 pag 70 Apéndice K,L,O,P,R,S
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso de gestión de recursos humanos y al impacto de las mejoras implementadas.	Capítulo 9 pag 98 Apéndice T,W
Socializar al nivel directivo y al personal de recursos humanos, las mejoras implementadas al proceso de gestión de recursos humanos	Capítulo 10 pag 104 Apéndice U

1. Definición del proyecto

1.1 Título

Mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos para la empresa Rampint S.A.S.

1.2 Modalidad

Práctica empresarial

1.4 Nombre de la empresa

Rampint S.A.S

1.5 Generalidades de la empresa

La empresa Rampint S.A.S es una organización Santandereana cuya actividad económica se encuentra enmarcada dentro del sector de mantenimiento industrial en la ciudad de Barrancabermeja. Cuenta con la experiencia y la infraestructura suficiente para la planeación, programación y ejecución de trabajos de mantenimiento, reparación en paradas de planta; construcción y mantenimiento de tanques de más de 100.000 barriles. Presta sus servicios

principalmente al sector petrolero, además de asistencias a otras industrias en el sector agro. (Ver apéndice A).

1.5.1 Información general.

Tabla 2.

Información general de la empresa

Ítem	Contenido
Nombre	Rampint
Razón social	Rampint S.A.S
NIT	800.226.833-1
Número de empleados	43 empleados administrativos y 221 operativos
Número de perfiles de cargos	65 perfiles
Representante legal-Gerente general	Gladys Cecilia Castillo Camacho
Gerente general suplente	Jessica Paola Ramírez Castillo
Dirección	Calle 37 No.35 A 23- B/bermeja, Santander, Col.

Nota: Información general de la empresa Rampint. Resultado del análisis preliminar (Etapa 2 del diagnóstico).*

1.5.2 Misión. Trabajamos de forma confiable responsable y apasionada; asumiendo retos que generen valor a la industria colombiana, mediante servicios de ingeniería, montaje y mantenimiento.

1.5.3 Visión. Corre el año 2021 y Rampint se ha convertido en una empresa de talla mundial, líder en la gestión de activos, comprometida con el crecimiento de su gente y en armonía con el entorno, garantizando la confiabilidad en los procesos de las empresas más importantes de la industria colombiana, con un equipo altamente competente e innovador.

1.5.4 Localización. Barrancabermeja, Calle 37 No. 35A-23, Barrio Yarima, Santander, Colombia.



Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa RAMPINT S.A.S. Adaptado de (Rampint SAS, s.f.)



Figura 2. Logotipo de la empresa RAMPINT S.A.S. Adaptado de (Rampint SAS, s.f.)

1.5.5 Portafolio de servicios. La empresa Rampint SAS cuenta con un portafolio de servicios dividido en tres líneas de producción: Tanques de almacenamiento, plantas industriales, tuberías de procesos. Los servicios que ofrece la empresa en sus cuatro líneas se incluyeron en los apéndices. (Ver apéndice B)

En la siguiente imagen, ver Figura 3, podemos observar gráficamente algunos servicios que ofrece la compañía de Rampint.



Figura 3. Actividades que desarrolla la empresa. Adaptado de (Rampint SAS, s.f.)

1.5.6 Organigrama. El organigrama actual bajo el que se encuentra organizado la empresa de Rampint S.A.S. se puede ver a continuación en la Figura 4.

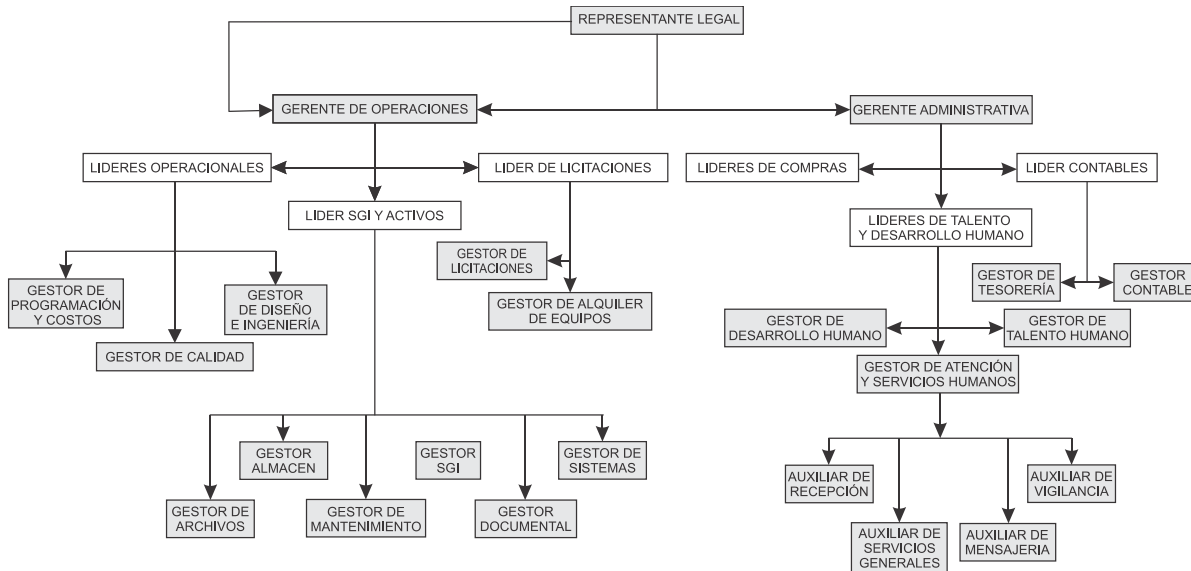


Figura 4. Organigrama actual de Rampint SAS. Adaptado de (Rampint SAS, s.f.)

1.5.7 Mapa de procesos. A continuación, se presenta el mapa de procesos de Rampint usado en la actualidad. Ver Figura 5.

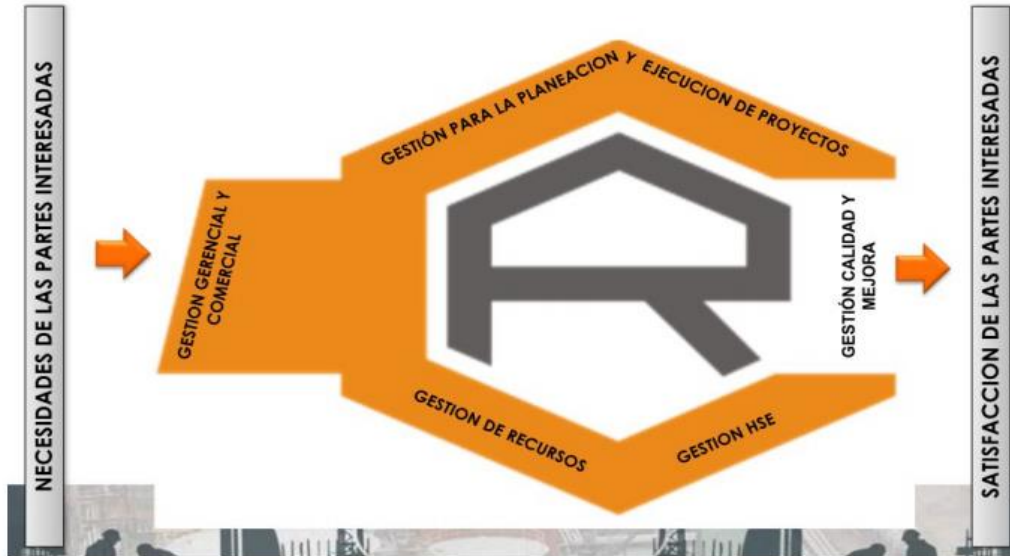


Figura 5. Mapa de procesos. Adaptado de (Rampint SAS, s.f.)

2. Planteamiento del problema

Hoy en día las empresas atraviesan por un proceso de transformación debido a diferentes factores como la globalización, las políticas, los cambios sociales, entre algunos otros, los cuales presentan un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas.

Rampint SAS es una empresa dedicada al mantenimiento industrial en el sector petroquímico, ha logrado un posicionamiento importante en el municipio de Barrancabermeja, Santander; su gran experiencia la ha tenido basada en Ecopetrol como único cliente, esta se ha mantenido gracias al liderazgo de la gerencia, su capacidad de respuesta y su control durante los últimos diez años. En la actualidad dada a la constante crisis del petróleo y la dependencia de un solo cliente la empresa ha entendido que es necesario buscar nuevos mercados y que para ello necesita principalmente

consolidar sus capacidades internas relacionadas con la gestión del recurso humano pues finalmente, es un proceso esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como lo son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con el que cuentan las organizaciones.

La empresa como entidad en transformación y crecimiento busca la mejora en cada subproceso afín con la gestión de recursos humanos mediante la formulación e implementación de un plan de mejoramiento dado que Rampint no posee una estructura definida para el subproceso de Bienestar laboral, presenta además en el subproceso de reclutamiento, selección y contratación inconsistencias en la correspondencia entre lo definido y la forma de ejecutarlo pues no se ha logrado la estandarización del mismo, ya que en tiempos anteriores estos no habían sido considerados un factor clave de éxito. Por otro lado, la empresa no cuenta con una plantilla de personal requerida según el tipo de servicio a ofrecer generando retrasos en el proceso de planificación. El manual de perfiles y responsabilidades no ha tenido el debido proceso de actualización; así mismo, no se ha realizado una adecuada gestión del desempeño que permita evaluar los aportes de los miembros a la estrategia del negocio, es decir, aunque existe una evaluación de desempeño, no se ha considerado la retroalimentación como parte del mismo, lo que indica la necesidad de estructurar adecuadamente el subproceso incluyendo todos los factores pertinentes que aporten al conocimiento y contribuyan al mismo.

No se realiza un análisis donde se evalúen las empresas que prestan el servicio de capacitación y no se contempla la participación del personal interno en las nuevas vacantes, lo que indica baja promoción o escalabilidad, esto tiene efectos no inmediatos, pero sí de cuidado para el futuro, debido a que hay un alto riesgo de fuga de talentos, donde la mayor consecuencia puede ser la pérdida del conocimiento interno de la organización que se ha logrado conseguir.

Diferentes situaciones que precisan de mejoras dirigidas al proceso de gestión de recursos humanos (GRH) y despiertan el compromiso y la necesidad de intervención mediante un plan de

mejoramiento viable. Es por lo anterior, que este proyecto se plantea contribuir al fortalecimiento del mismo en la empresa Rampint SAS enmarcado en cada uno de los subprocesos que lo conforman.

2.1 Justificación

Todo el conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. (Moreno Briceño & Godoy, 2012). Las necesidades del mercado en la actualidad conllevan a las empresas a cambiar y buscar la manera de estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en el medio, pero esto no se puede lograr si la empresa no reconoce lo indispensable que es el proceso de gestión de recurso humano para alcanzar un crecimiento empresarial que le permita proyectarse a largo plazo.

Rampint S.A.S. cuenta con una trayectoria de más de 25 años de experiencia en mantenimiento industrial enmarcada en el sector petroquímico de Santander, actualmente tiene múltiples contratos en las ciudades de Cartagena, Villavicencio, Neiva y Barrancabermeja lo que ha dado lugar a conformar un equipo de trabajo con 45 empleados administrativos con relación laboral directa y 723 empleados operativos para su adecuado funcionamiento, teniendo en su totalidad 65 perfiles de cargo. Hoy es una empresa especializada en tanques de almacenamiento bajo norma API (Diseño, ingeniería de detalle, construcción, mantenimiento), equipos estáticos y rotativos, limpieza de plantas; además cuenta con la experiencia e infraestructura para la planeación, programación y ejecución de trabajos de mantenimiento y reparación en paradas de planta. Rampint S.A.S. se encuentra en un periodo de cambio y de transformación, debido a la constante

crisis de la caída del petróleo y la dependencia de un solo cliente (Ecopetrol), en este contexto, la empresa ha entendido que es necesario salir de la zona de confort y consolidar sus capacidades internas reconociendo que el éxito de las empresas se enfoca principalmente en el desempeño del personal fomentando las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros. Es por lo anterior que la compañía hace un requerimiento en formular e implementar un plan de mejoramiento, pues es consciente de la necesidad que tiene de brindar, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos propuestos junto con las ventajas que genera para su crecimiento y permanencia en el mercado.

Con la realización de esta práctica empresarial se pretende formular e implementar un plan de mejoramiento dirigido al proceso de gestión de recursos humanos que contribuya al progreso del área correspondiente, y adicionalmente aporte al desarrollo productivo mediante la aplicación de sistemas de indicadores de gestión y administración del talento humano.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general.

Formular e implementar un plan de mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa Rampint S.A.S.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico actual de las actividades involucradas en el proceso de gestión de recursos humanos para la empresa Rampint S.A.S
- Formular un plan de mejoramiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos evidenciados en el diagnóstico.
- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización
- Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa Rampint S.A.S.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso de gestión de recursos humanos y al impacto de las mejoras implementadas.
- Socializar al nivel directivo y al personal de recursos humanos, las mejoras implementadas al proceso de gestión de recursos humanos

4. Marco de referencia

4.1 Marco conceptual

4.1.1 Gestión del recurso humano. “Un conjunto interrelacionado de procesos de desarrollo de las personas, basado en el mejoramiento continuo, sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones pues depende de aspectos como la cultura, estructura organizacional, contexto ambiental, objeto social, la tecnología, los procesos internos y otras variables del entorno” (Idalberto Chiavenato, 2004).

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2011).

Herrera Gómez define la gestión de recurso humano en (GARCIA & SABATER, 2004) como un conjunto de actividades y medidas concretas, adoptadas por los directivos en línea de la empresa, o encargados de determinadas funciones dentro del departamento de recursos humanos, y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, satisfacción de una persona o un grupo reducido de personas dentro de la organización.

4.1.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano. Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas

(diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. (Pedro Prieto, 2013)

4.1.2.1 Planificación del Talento Humano. “La planificación de recursos humanos es una técnica o método para analizar de forma sistemática la demanda y provisión del recurso o talento humano dentro de una organización, determinando el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y así suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado”. (Idalberto Chiavenato, 2001)

La planificación del talento humano debe ser parte integrante de la planeación y organización de la empresa, es decir, permite determinar cómo se logra un aporte efectivo, la alineación del valor agregado del talento humano a los objetivos de la empresa, así como también, implica proveer a la organización del talento humano adecuado, en el tiempo preciso en función de sus metas y objetivos empresariales. (Valle, 2012).

4.1.2.2 Diseño de perfiles y responsabilidades. “El diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas: 1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar, 2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo), 3.A quién deberá reportar el ocupante del cargo

(responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato, 4.A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Idalberto Chiavenato, 2002, p. 167)

4.1.2.3 Reclutamiento, selección y contratación del personal. Tenemos que el reclutamiento de personal es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Idalberto Chiavenato, 2002, p. 95), todo esto con el fin de dejar los mejores postulantes en concurso, en el que estarán compitiendo por obtener el cargo de acuerdo a sus capacidades y habilidades, también se debe tener en cuenta que existen 2 tipos de reclutamiento: interno y externo. Con el reclutamiento interno se adquiere una serie de ventajas o beneficios, ya que este cargo estaría ocupado por una persona ya vinculada en la empresa, que cumpliendo con los requisitos ocuparía inmediatamente el puesto, con lo cual se ahorrarían la publicación de la vacante, una posterior selección de los postulados y finalmente gastos de contratación.

Siguiendo el orden, se podría decir que “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (Idalberto Chiavenato, 2002, p.111), lo que no se puede olvidar es que otra parte importante y fundamental es el rol que cumple el seleccionador, ya que este subproceso requiere de mucho cuidado y detalle, ya que en él recae cierta responsabilidad sobre el rendimiento del trabajador que seleccionó y que por ende fue contratado. “La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas” (Alarcón,2002). En el proceso de selección es clave recolectar la

mayor información sobre el postulado, para ello, existen diferentes instrumentos de selección como lo son: las pruebas psicotécnicas, entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas de personalidad (siendo esta una de los criterios más importantes a la hora de seleccionar el candidato adecuado).

4.1.2.4 Orientación del personal. La orientación al personal es una tarea clave cuando el empleado ingresa a la empresa u organización, ya que en este punto se delimitará sus funciones y objetivos con dicho cargo, por esta razón es fundamental ser lo más claro posible. Hoy en día el hecho de contar con una variedad grande no es suficiente, puesto que la competencia organizacional se logra mediante la optimización de recursos, evitando al máximo el mal uso y desperdicio de estos recursos.

4.1.2.5 Remuneración. “La compensación y/o remuneración es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Mercer William, 2000, p. 194), esta remuneración puede ser de dos formas posibles directa o indirecta. La remuneración directa es el pago del salario al trabajador por el cumplimiento de su labor y su buen funcionamiento en el cargo asignado, la remuneración indirecta es aquella que se da a los trabajadores sin importar el cargo que ocupen, ya que esto consta de algunos beneficios tales como: bonos, beneficios y prestaciones sociales. Todos los trabajadores no reciben la misma remuneración, ya que este valor se fija desde el contrato, teniendo en cuenta el cargo y demás factores.

4.1.2.6 Gestión del desempeño. “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe

alcanzar y de su potencial desarrollo.” (Idalberto Chiavenato, 2007, p. 243), a esto añadirle lo importante que es este subproceso, ya que “Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.” (Matías Sales, 20002)

4.1.2.7 Formación del personal. “Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad” (Manene Luis, 2012).

4.1.2.8 Clima laboral. Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Definición de Clima Organizacional. 2019)

4.1.3 Diagnóstico. Un diagnóstico, es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. Es, en síntesis, una investigación sobre lo individual (Mariluz Restrepo, Jaime Rubio, 1992, pp.

83,84). Andrade, define el diagnóstico como: "Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones"(Teobaldo Andrade, 1968, p.28)

4.1.3.1 Entrevista. En esta técnica interactúan una o más personas, en el que el entrevistador cumple el rol de investigador, recolectando información valiosa de la organización mediante observación, entrevista individual o grupal, análisis de documentos, entre otros, para posteriormente utilizarla como soporte en la elaboración del diagnóstico.

La entrevista se desarrolla con un solo individuo o un pequeño grupo que tiene un mismo punto de interés en función de preguntas estructuradas por el evaluador (Valle, 2012).

4.1.3.2 Instrumento de evaluación de cumplimiento. Son guías o formatos diseñados en el que se recoge la información de manera ordenada y sistemática. Esta herramienta es de fácil uso e implementación y una de las más efectivas para el control de procesos dentro de las organizaciones. En esencia el principal beneficio de llevar una lista de chequeo es asegurar el cumplimiento de las actividades o procesos. Sin embargo, lo más importante es que se asegure el cumplimiento de los aspectos que afectan la calidad del resultado final del proceso o actividad.

4.1.4 Plan de Mejoramiento. El plan de mejoramiento como consecuencia de los resultados obtenidos en diagnóstico, en el que, ya identificadas las falencias, se procede a diseñar posibles mejores, que finalmente, se debe avalar por las partes interesadas y que busca ir poco a poco desarrollando una cultura organizacional que esté orientada al mejoramiento permanente.

4.1.5 Herramientas Ofimáticas. La forma de ver a la ofimática ha venido cambiando con el pasar de los años, por eso según autores se refieren a ella como: "La utilización de tecnología para mejorar la realización de funciones de oficina" Elli y Nutt (1980). También como "La automatización de oficinas se refiere a la utilización de sistemas integrados de ordenadores y comunicaciones, como soporte a los procedimientos administrativos en un entorno de oficina". Olson y Lucas (1982). "Es la utilización de ordenadores en la oficina como soporte a los trabajadores de la información que no son especialistas en ordenadores". (Bair ,1985). Actualmente estas herramientas son bastante conocidas por la gran mayoría (Hoja de cálculo, texto, presentaciones, agenda, diseño, y demás) generalmente se consiguen en paquetes que se conocen con el nombre de "herramientas de oficina".

4.1.6 Indicador de gestión. Los indicadores clave o KPI, son una medida que indica la condición en que se encuentran los procesos, los indicadores son la forma clave de retroalimentar y monitorear el avance o puesta en marcha de un proyecto o algún plan estratégico, entre otros, unos de los beneficios resultante de la implementación de un indicador son: satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, benchmarking, entre otros, deben ser de fácil implementación, se debe tener clara la utilidad, participación de los usuarios, objetivos, valor histórico, etc. Algunos de los indicadores clave para la GTH son:

4.1.6.1 Tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento Se debe contar con el número de horas de capacitación en general y en promedio por persona. Pero también es preciso mostrar la relación entre la inversión en capacitación y la mejora en el desempeño laboral de los empleados. Otros impactos importantes a medir son la satisfacción del trabajador, su confianza para asumir desafíos y su compromiso para poner lo mejor de sí en las tareas encomendadas (ESAN Business).

“La necesidad de capacitación puede manifestarse en: Datos de selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores, introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos, planificación para vacantes o ascensos en un futuro y leyes y reglamentos que requieran entrenamiento. Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades (introducción de un nuevo equipo o maquinaria agrícola) con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin peligro)” (Gregorio Billikopf, 1982, p.14) Cuando se le brinda la debida capacitación a un trabajador, la empresa lo que logra es aportarle al empleado los conocimientos necesarios para llevar a cabo diferentes actividades que hace que cumpla con sus obligaciones de la manera más óptima. Dicho lo anterior, lo que muestra este indicador, es que tanto mejora el empleado, según todo lo que invierte el empleador en capacitaciones, todo esto reflejado en el rendimiento de la productividad.

4.1.6.2 Tiempo promedio en alcanzar metas Cuando el trabajador va adquiriendo experiencia en su cargo, lo más normal que este indicador comience a disminuir, debido a los nuevos conocimientos que aportó la empresa a través de las capacitaciones y la constante práctica de sus actividades, para ello, se debe medir desde el momento en que el trabajador inicia sus actividades en la empresa. (Pérez, 2019)

4.1.6.3 Niveles de ausentismo. Este indicador permite al empleador, medir las faltas y/o, incapacidades, llegadas tardes y ausentismos en el puesto de trabajo. A su vez, al analizar este indicador, también se puede conocer que tan motivado puede estar un empleado, que tan comprometido esta con la empresa y como es su desempeño frente a su cargo. (Pérez, 2019)

4.1.6.4 Tasa de retención de talento. Todas las empresas se fijan metas y este KPI debería ser una meta para todas, ya que al conocer el tiempo que llevan muchos de sus empleados, se les podría motivar con una promoción de cargo, evitando perder personal que pueda ser clave en el desarrollo de las actividades. (Pérez, 2019).

5. Diagnóstico del proceso

El diagnóstico se llevó a cabo, con el propósito de analizar detalladamente las falencias y acciones por mejorar en cada subproceso que conforma la gestión del recurso humano como proceso general en la empresa Rampint SAS. Con el diagnóstico se obtiene información relevante que permite enfrentar las problemáticas y necesidades detectadas en el mismo para tomar decisiones que aporten al mejoramiento del proceso y finalmente se refleje mediante acciones concretas.

Según Chiavenato la gestión de talento humano (GTH) está conformada por diferentes procesos expuestos en la siguiente figura:



Figura 6. Procesos de la gestión del talento humanos

Para el mejor entendimiento del proceso de interés, se ha llamado subproceso a todos los expuestos anteriormente en la figura, dado que éstos se derivan del proceso de gestión de recurso humano.

La metodología establecida para ejecutar el diagnóstico se muestra en la figura 8.

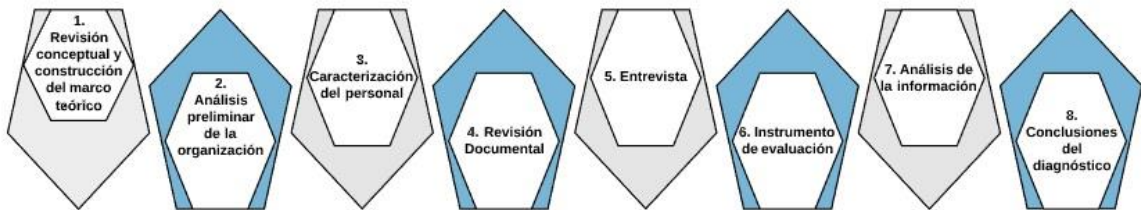


Figura 7. Metodología del proceso de diagnostico

A continuación, la descripción de cada una de las etapas a desarrollar en la fase de diagnóstico:

Tabla 3.

Metodología del diagnóstico

Etapa	Descripción de la etapa
1. Revisión conceptual y construcción del marco conceptual	Se realiza una búsqueda en bases de datos, libros, artículos para preparar la información seminal relacionada con el proceso de gestión humana, además se realiza una búsqueda de trabajos de grado ya finalizados para construir conocimiento y bases teóricas brindándonos referencias claves para la formulación y ejecución del proyecto.
2. Análisis preliminar de la organización	Se realiza una búsqueda y recopilación de la información de la empresa, con el fin de conocer un más sobre la empresa, entre lo que se encuentra misión, visión, localización, servicios, procesos misionales, jerarquía, entre otros.
3. Caracterización del personal	En esta etapa se pretende obtener e identificar el perfil demográfico clasificando el grupo laboral en función de variables como: Edad, generó, tipo de contrato, entre otros.
4. Revisión documental	Se realiza una revisión documental correspondiente a cada subproceso que conforma el área de interés, de esta forma se pretende visualizar el manejo de la empresa, su protocolos, lineamientos, cambios o falencias para realizar las observaciones pertinentes.
5. Entrevista	Con la entrevista se pretende conocer a fondo los aspectos más relevantes de los subprocesos en el departamento de gestión de recursos humanos (GRH). Se realiza la entrevista con los dos miembros líderes del proceso.
6. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GRH	Con la revisión documental y la entrevista ya realizada se procede a diseñar lo que se conoce como instrumento de evaluación, este es el mecanismo e instrumento que permite evaluar el cumplimiento de los subprocesos del GRH, este instrumento además permite la recopilación de datos con respuestas cuantitativas y cualitativas.
7. Análisis de la información	Con todos los factores de los subprocesos evaluados, la entrevista realizada y los documentos revisados, se sintetiza todo la información recopilada iniciando así, la extracción de sentencias relevantes con valores estadísticos a exponer con los directores de la empresa.
8. Conclusiones del diagnóstico	Se proponen las premisas e ideas más importantes del proyecto a los directores de la empresa, luego de analizar toda la información disponible con los resultados obtenidos gracias a la información recopilada, junto con los procedimientos y actividades rutinarias de la compañía.

5.1 Revisión documental

Se realizó la revisión de documentos y formatos relacionados directamente con el proceso de gestión del recurso humano en Rampint SAS. A continuación, en la Figura 8 se visualiza toda la

documentación pertinente a nuestra área de interés que permitió tener una idea del funcionamiento y control del mismo.

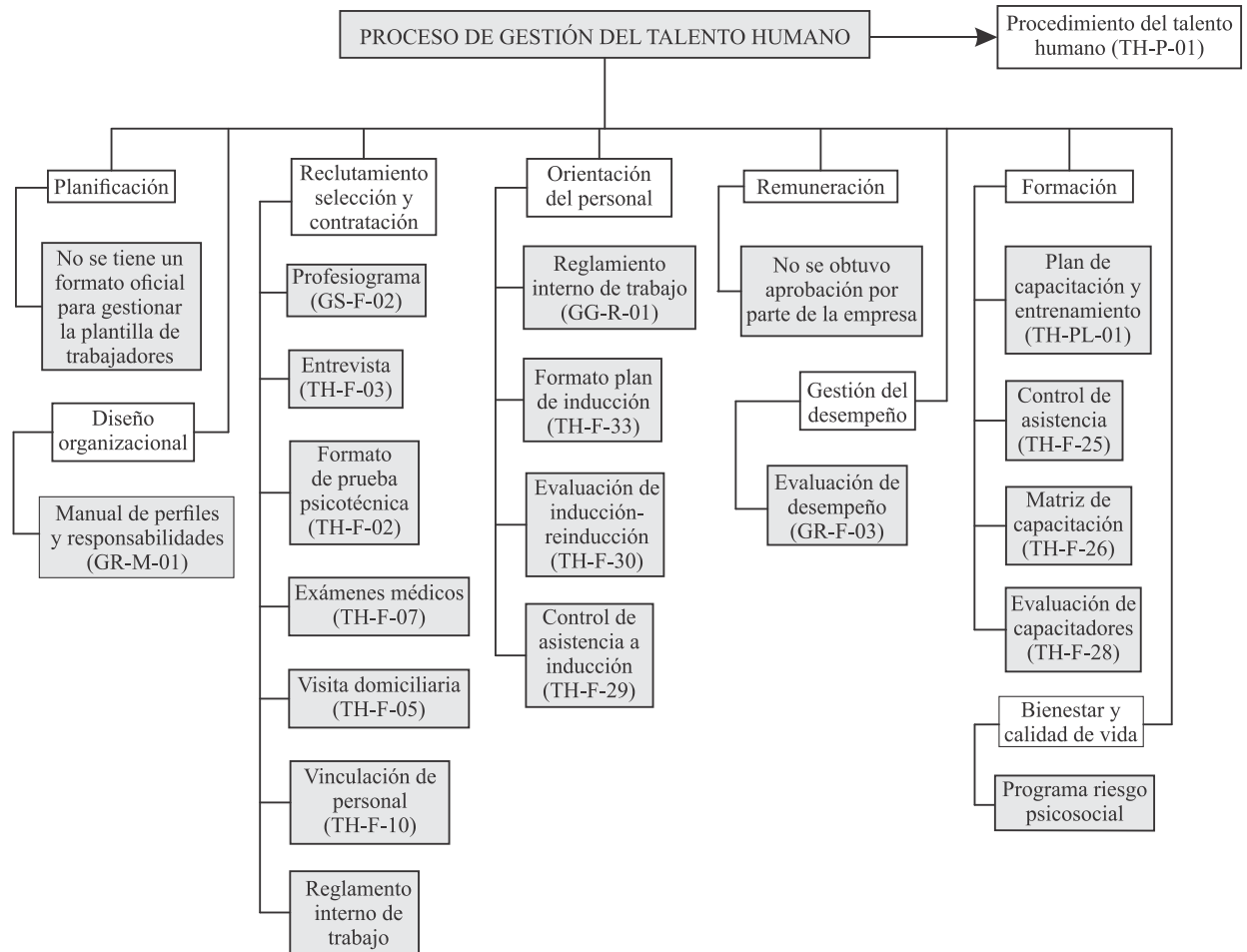


Figura 8. Proceso de gestión de recursos humanos. Adaptado de Rampint S.A.S)

5.1.1 Descripción de la documentación. Se realizó una matriz de presentación de la información (Ver apéndice C)

- Procedimiento de gestión de recursos humanos

Este procedimiento se encuentra identificado con el código (TH-P-01) y su última actualización fue el 02/08/2018. El documento se divide en 6 ítems: objetivo, alcance, definiciones

y términos, normas aplicables, autoridad y rendición de cuentas, generalidades y desarrollo del procedimiento. Este último ítem se divide en 10 secciones clasificadas así:

Necesidad del cargo y solicitud. Por parte de gerencia o ingeniero residente al área de talento humano, o quien haga sus veces. Se debe especificar nombre del cargo (perfil), Cantidad, Fecha estimada en que se requiere la contratación. Reclutamiento. Se realiza la publicación de vacantes a través de la plataforma del Servicio de Empleo en el entendido del cumplimiento de la normatividad vigente. Resolución 2605 de 2014. (Ver apéndice D)

Preselección de hojas de vida. El equipo de recurso humano debe considerar que las hojas de vida que ingresan al proceso, serán únicamente las remitidas por la agencia pública de empleo (APE) encargada. Además, se especifica la información que debe contener para que pueda ser recibida y los requisitos mínimos para participar de la convocatoria.

Selección preliminar de la persona. La actividad consta de dos entrevistas, entrevista técnica y entrevista psicológica, según aplique en cada caso (cargos y niveles de educación), la evaluación médica del candidato y una visita domiciliaria.

Selección de personal. El líder de recurso humano, conociendo los resultados de entrevista, prueba psicotécnica y el Certificado de Aptitud Laboral del personal preseleccionado, exámenes médicos se toma la decisión de vincular o no al personal.

Contratación. La gerencia administrativa deberá definir previamente el modelo contractual a utilizar para cada caso con apoyo del asistente Jurídico. El contrato debe estar firmado por las partes interesadas (empleador - el empleado) y debe contemplar como requisito mínimo la fecha de celebración del contrato, datos del empleado, datos del empleado, duración del contrato, salario, obligaciones de las partes, periodo de prueba

Inducción y reinducción. El Líder de recurso humano le comunica a Gestor SGI o Coordinador HSE del proyecto de la nueva contratación para que realice la respectiva Inducción

Evaluación del desempeño. Todos los miembros de la empresa deben asegurarse de realizar la evaluación de desempeño cada semestre. Los líderes del proceso de gestión humana se encargan de la divulgación y recolección de la misma para proceder a archivar y documentar el respectivo periodo.

Retiro del personal. Una vez cumplido el periodo de contratación del personal se deberán seguir los siguientes pasos: Preaviso y Paz y salvo del trabajador

Control de la información documentada. Se clasifica en archivo de documentación física y digital.

Manual de funciones. En este formato se visualizan dos partes; la primera parte consiste en la información referente a nombre del cargo, proceso al que pertenece, cargo de jefe inmediato, departamento, nivel y objetivo del cargo. En la segunda parte expuesta se observa el perfil del cargo que se divide en educación, formación y experiencia además el documento contiene las principales funciones y responsabilidades para el cargo específico, en la parte inferior contiene los elementos de protección personal que se requieran (si aplica).

Formato de entrevista al personal. El formato de entrevista al personal describe el procedimiento y los resultados que se obtengan de la entrevista con el candidato. En el formato además se encuentra un espacio para completar la información sobre: experiencia, aspiración salarial, cursos vigentes, información general de la persona y un campo final para observaciones. Este formato tiene fecha de actualización de 19/09/2018.

Profesiograma. El profesiograma es un apoyo al manual de funciones y responsabilidades. En él se detallan todos los cargos existentes en la empresa junto con los respectivos exámenes médicos requeridos de acuerdo al cargo a desempeñar.

Certificados médicos. La gestora Laboral asignada remitirá el candidato a la IPS autorizada por la empresa, para tal fin, considerando el profesiograma del cargo aplicado. La remisión a

exámenes médicos se hará en el formato Orden exámenes Ocupacional TH-F-07. Este documento está dividido así: información del contrato, datos del trabajador como cedula y cargo; además, el tipo y la descripción de los exámenes establecidos, información de la IPS, seguido de las firmas que le dan validez al documento. Finalmente, todos los datos arrojados en los Certificados de Aptitud Laboral CAP emitidos por la IPS, serán registrados en el formato Cuadro de restricciones y Recomendaciones TH-F-08. Tiene como última actualización el día 09/06/2018.

Visita domiciliaria. En este documento se relaciona información básica del trabajador, la descripción de la vivienda y su dinámica familiar, finalmente un campo para observaciones generales y los datos de la persona encargada de la visita domiciliaria. Última actualización 8/07/2018.

Vinculación del personal. Incluye todos los datos personales e importantes del trabajador. En la parte inicial incluye también la entidad prestadora de salud, fondo de pensiones, administradora de riesgos, caja de compensaciones, salario diario entre otros.

Formato de inducción. Este formato identificado tiene el código TH-F-33. Contiene un espacio donde se describe el procedimiento y los resultados de la inducción.

Evaluación inducción- reinducción. En este documento se tienen inicialmente los datos generales tales como: contrato, fechas, nombres, cargo, y se especifica si se realiza una inducción o reinducción. Se observan dentro de la evaluación 50 preguntas de carácter dicotómico, con opciones de verdadero o falso (V o F) Las preguntas de la evaluación están divididas por subtemas relevantes para la organización como: Descripción de la empresa, políticas, objetivos, misión, visión, peligros y riesgos, aspectos ambientales, plan de emergencias, comité de acoso laboral, reglamento interno de trabajo, derechos humanos entre otros más. Al final del documento se encuentran espacios para la calificación final y el porcentaje del mismo. Igualmente se relaciona el nombre y la firma del capacitador. Su última actualización de formato fue 19/10/2017

Control de asistencia de inducción. En este formato se solicitan los datos generales del trabajador que participa de la inducción. Está compuesto por casillas relacionadas con nombre, apellidos, hora de llegada y salida, también se requiere de la cédula de ciudadanía.

Plan de capacitación y entrenamiento. Este documento está compuesto por los siguientes ítems: Objetivos, alcance, definiciones, autoridades y responsabilidad. Se divide en secciones así:

- Identificación de la necesidad de capacitación
- Elaboración de la matriz de capacitación y entrenamiento
- Presupuesto de capacitación
- Preparación para capacitaciones internas
- Realización de capacitaciones
- Evaluación de eficacia de las capacitaciones
- Control de la información documentada

Control de asistencia a capacitación. Los ítems que lo conforman son: Objetivo, alcance, hora de inicio y terminación. También se encuentra un ítem llamado tipo de evento, que se clasifica en 5 partes como charla de inicio de turno, capacitación, charla técnica, entre otros. Su última actualización fue 17/10/2017

Evaluación del desempeño. En este formato se describen aspectos generales como lo son: nombre, rol, fecha, evaluador, cargo, proyecto, periodo. Igualmente se especifica la escala de calificación que está distribuida de bajo, medio y alto. Igualmente, en el documento se exponen los aspectos a evaluar, se describen los criterios de calificación, las competencias corporativas, actitudinales y técnicas; finalmente se obtiene la puntuación final de la evaluación de desempeño y un espacio para las observaciones requeridas.

Evaluación de capacitadores. Mediante este formato se evalúan aspectos como puntualidad, dominio del tema, cumplimiento de los objetivos propuestos, recursos empleados, aprovechamiento del tiempo asignado mediante una escala de calificación distribuida de 1 a 5, siendo (1) malo, (2) regular, (3) bueno, (4) muy buen y (5) Excelente. En la parte superior se requiere de la información básica y general sobre la capacitación; en la parte inferior del mismo se encuentra el campo de observaciones y recomendaciones.

5.1.2 Caracterización del personal. La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el propósito de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (Bonilla, Hurtado & Jaramillo, 2009).

En este plan de proyecto, el término caracterización, hace referencia a la identificación de grupos que comparten características similares en la empresa Rampint SAS, permitiendo conocer y contextualizar al lector sobre las mismas ayudando al direccionamiento del plan de mejoramiento. En la actualidad el personal en la empresa está conformado por 43 trabajadores administrativos y 221 trabajadores operativos que juntos suman un total de 264 colaboradores, se tuvo en cuenta todo el personal que se contrata para la administración de los procesos centrales de la empresa y el grupo operativo que pertenece en su mayoría a aquellos contratos adjudicados por la misma. Debido al sector del mercado al que la empresa pertenece, en su mayoría por proyectos de duración aproximada entre 4 y 12 meses es pertinente aclarar que la caracterización se realizó durante el periodo de julio a octubre de 2019.

- **Rango de edad:** Esta variable tiene relación con el comportamiento y la influencia de los eventos que afectan a cada generación. A continuación, se muestra en la figura 10, la clasificación.

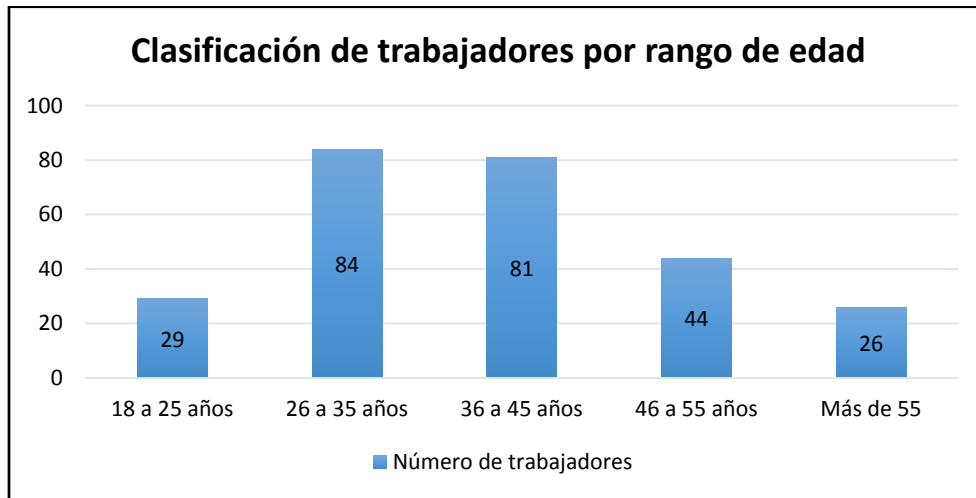


Figura 9. Clasificación de trabajadores por rango de edad. (Adaptado de Rampint S.A.S)

- **Nivel de escolaridad:** Útil para identificar y clasificar el nivel de educación que existe en los empleados, es una variable relevante para nuestra área de interés al permitir aproximarse a los conocimientos y capacidades en la formación del empleado. La figura 11 muestra una representación gráfica de lo encontrado.

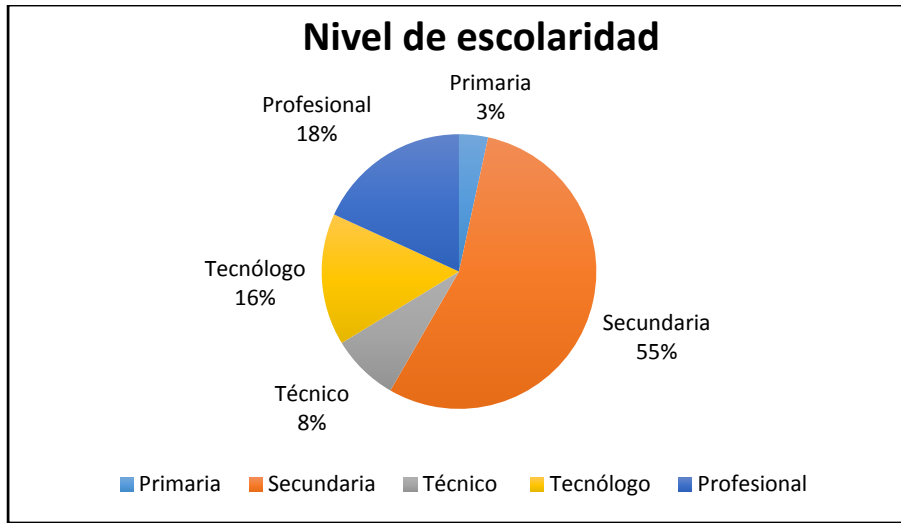


Figura 10. Nivel de escolaridad de los empleados. (Adaptado de Rampint S.A.S)

- Género:** Esta variable es importante pues suele tener relación con las variables intrínsecas y de comportamiento, especialmente por la influencia que las diferencias biológicas y/o las connotaciones culturales sobre cada género, pueden incidir en el individuo. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2011)

Tabla 4.

Género de los empleados

Género	Cantidad	%
Masculino	212	80%
Femenino	52	19%
Cantidad total	264	

Nota*: Género de los empleados expresados en porcentajes. (Adaptado de Rampint S.A.S)

- Tipo de contrato:** Un contrato es un acuerdo oficial entre el trabajador y la empresa, en él se establece una retribución en forma de salario a cambio de un servicio prestado por parte del empleado a contratar. En Rampint SAS encontramos los siguientes tipos: Contrato de aprendizaje, obra labor, término fijo y término indefinido.

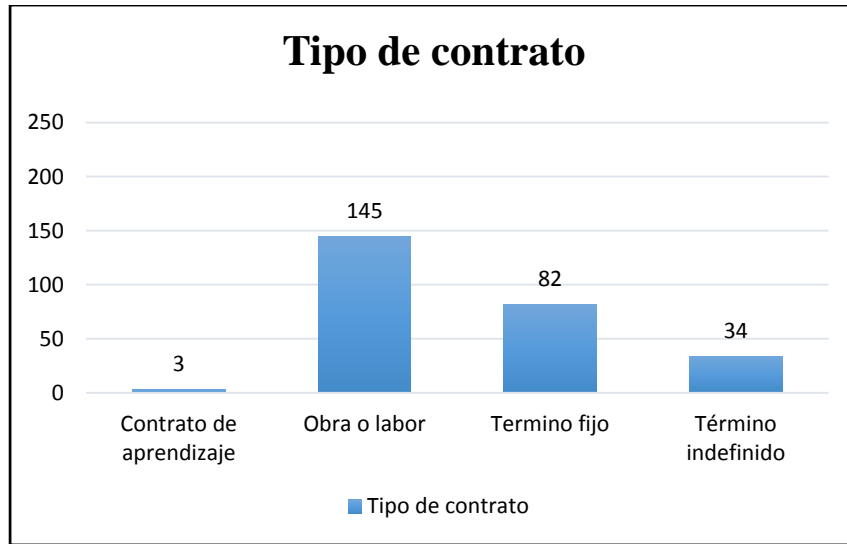


Figura 11. Tipo de contrato de los empleados. Adaptado de Rampint S.A.S

- **Estado Civil:** Esta variable permite clasificar y obtener información en función de la pareja y su situación legal respecto a esto, otorgando ciertos derechos y deberes.

Entre los que se distinguen en este documento: Soltero, Unión libre, Casado.

Tabla 5.

Estado civil de los empleados

Estado Civil	Soltero	Unión libre	Casado
	72	129	63

Nota*: Estado civil de los empleados. Adaptado de Rampint S.A.S

Es de gran importancia conocer la fuerza laboral con la que la empresa cuenta, es por ello que se revisó la información anterior la cual corrobora que:

De los 264 trabajadores que laboran en Rampint SAS, 212 son hombres siendo este el 80% y 52 son mujeres ocupando el 20% restante.

El rango de edad más predominante en la empresa Rampint SAS se encuentra entre los trabajadores de 26 a 35 años de edad. Seguido por los rangos de 36 a 45 años y 46 a 55 años.

La clasificación del nivel de escolaridad en la empresa, evidenció que el 55% del grupo laboral ha culminado sus estudios de secundaria, seguido del nivel profesional con un 18%. El bajo porcentaje a nivel de educación superior indica que su conocimiento ha sido adquirido por medio de la experiencia.

El 55% de los contratos realizados son los de tipo obra o labor, este porcentaje de trabajadores está conformado en su mayoría por el grupo operativo, seguido de los contratos a término fijo con un porcentaje de 31%. Este ítem muestra la alta rotación que existe dado a los contratos por proyectos, siendo un dato relevante para las propuestas de mejora y desarrollo del plan.

Se identificó que el factor predominante en esta variable es unión libre con un porcentaje elevado del 49%, seguido del componente Soltero con un porcentaje del 27% y finalmente se encontró que el porcentaje más bajo pertenece al componente Casado con el 24%.

5.1.3 Entrevista. En esta etapa del diagnóstico se elaboró una entrevista estructurada para los encargados del proceso quienes fueron los dos líderes del departamento de recurso humano de la organización enfocando las preguntas de la entrevista a nuestra área de interés, teniendo en cuenta la revisión documental realizada en el departamento. (Ver apéndice E)

1. ¿Cómo se lleva a cabo el subproceso de la planeación del talento humano en la empresa Rampint SAS?
2. ¿Cómo se da a conocer o se divulga el reglamento interno de la empresa?
3. ¿Cuál es la causa de la no actualización de todos los perfiles de cargos?
4. Se encontraron algunas inconsistencias en los formatos ya establecidos por el sistema de gestión integrada, ¿A qué se debe la modificación constante de los formatos por parte de los administradores de contrato?

5. ¿Por qué no se ha contemplado la aplicación de una evaluación que permita medir el estado del clima laboral dentro de la empresa?
6. ¿Cómo se realiza el subproceso de gestión del desempeño en la organización?
7. ¿Se ha contemplado realizar una retroalimentación de la evaluación del desempeño para fomentar las fortalezas del trabajador y establecer las pautas para trabajar sobre las debilidades encontradas?
8. ¿Por qué no se ha gestionado un plan de incentivos para los empleados?
9. ¿Cómo se evalúan los resultados de la selección de personal?
10. ¿Quiénes establecen los temas que se expondrán en el plan de capacitaciones? ¿Se vincula a todo el grupo laboral en la elección de los temas?
11. Sobre el proceso de reclutamiento y selección, ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación definidos por el que las personas pueden participar del proceso?
12. ¿Se cuenta con indicadores de gestión que permita medir y hacer seguimiento al proceso de GRH?
13. ¿Se contempla una práctica de calidad para mantener el orden, el aseo, la limpieza dentro de las áreas de la empresa?

5.1.4 Instrumento de evaluación. El instrumento de evaluación es una herramienta que permite medir y obtener resultados que ayudan a soportar las conclusiones del proceso. Con base en la revisión conceptual, documental y las respuestas obtenidas por parte de las líderes del proceso en la entrevista estructurada se utilizó esta herramienta con el propósito de medir el cumplimiento en cuanto a la gestión del proceso de recursos humanos en la empresa.

A continuación, se observa el instrumento diseñado por las autoras para evaluar el cumplimiento en cada subproceso considerado en Rampint SAS, basado en las consideraciones

propuestas por Chiavenato en donde se valora y se califica la condición actual de cada subproceso teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Planificación de recurso humano
- Perfiles y responsabilidades
- Reclutamiento, selección y contratación
- Orientación de personal
- Remuneración
- Gestión del desempeño
- Formación y desarrollo
- Bienestar Laboral

Para la evaluación de los criterios mencionados anteriormente, se utilizó una escala de calificación dividida por los siguientes ítems:

Tabla 6.

Criterio de evaluación

Se cumple	10
Se cumple parcialmente	5
No cumple	0

Donde:

- SC: Se cumple satisfactoriamente.

Indica el cumplimiento a cabalidad del parámetro propuesto.

- PARC: Se cumple parcialmente.

Indica que el parámetro se encuentra incompleto.

- NO SC: No se cumple.

Indica que no se realiza.

Adicionalmente se asignó un peso porcentual para cada uno de los subprocesos dado que todos son prioritarios e importantes para una adecuada gestión del proceso.

Tabla 7.

Planificación del recurso humano

Planificación del recurso humano	SC	PARC	NO SC	Observaciones
El subproceso se encuentra definido				Si cumple, dado que el proceso se desarrolla siguiendo unos parámetros ya definidos.
El subproceso se encuentra, documentado y/o estandarizado				No cumple, pues no se evidencia documentado, ni se encontró una estandarización del mismo.
El subproceso se ejecuta de acuerdo a lo definido				No cumple debido a que el proceso no tiene un documento donde se declare el paso a paso del procedimiento esto genera diferentes formas de ejecutarlo por parte del personal a cargo.
Se ha realizado ajustes y mejoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos				No cumple, dado que no se han evidenciado mejoras implementadas
Se utilizan medios para divulgar las convocatorias y/o vacantes disponibles				Se cumple. Ya que manejan diferentes plataformas para divulgar las convocatorias y necesidades de vacantes a través de la agencia pública de empleo.
PUNTAJE:	20	0	0	20 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 20 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 50 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 40 % en planificación.

Tabla 8.

Perfiles y responsabilidades

Perfiles y responsabilidades	SC	PARC	NO SC	Observaciones
El subproceso se encuentra definido				Se cumple ya que el proceso se encuentra definido dentro del procedimiento de la gestión del recurso humano de la empresa.
El subproceso se encuentra documentado y/o estandarizado				Se cumple dado que existe procedimiento definido, documentado y estandarizado respecto al desarrollo y contenido del mismo.
El subproceso se ejecuta de acuerdo a lo definido				Se cumple parcialmente, dado que se encontraron falencias en el cumplimiento de lo definido, por ejemplo, no se actualizan periódicamente como se estableció.
Se ha realizado ajustes y mejoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos				Se cumple parcialmente pues han realizado ajustes y modificaciones a algunos cargos, sin embargo, el 86% de perfiles no se encuentran actualizados desde el año 2013.
Se establece dentro del manual de perfiles y funciones los cargos a supervisar (si aplica)				Se cumple parcialmente pues en la revisión documental se evidenció que no todos los perfiles contienen este criterio, incluso sí estos tienen personal a cargo.
Se detallan las exigencias físicas, mentales o psicosociales de los cargos.				No cumple pues en este no se definen detalles sobre las exigencias físicas, mentales o psicosociales de los cargos.
Se tienen definido los cargos suplentes en caso de ausencias.				No cumple dado que no se observó este parámetro dentro de los perfiles de cargo.
PUNTAJE:	20	15	0	35 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 35 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 70 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 50% en perfil y responsabilidades.

Tabla 9.

Reclutamiento, selección y contratación

Reclutamiento, selección y contratación	SC	PARC	NO SC	Observaciones
El subproceso se encuentra definido				Sí cumple, el proceso está totalmente definido, paso a paso dentro del procedimiento de gestión de recursos humanos
El subproceso se encuentra definido, documentado y/o estandarizado				Sí cumple, el proceso se encuentra documentado y estandarizado en el procedimiento con código (TH-P-01)
El subproceso se ejecuta de acuerdo a lo definido				Cumple parcialmente, dado que en el documento se establecen conductos que no se cumplen a cabalidad.
El subproceso se evalúa/analiza periódicamente				No se cumple, dado que no se tiene en cuenta este parámetro.
Se ha realizado ajustes y mejoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos				Se cumple parcialmente, se han realizado ajustes pero no contribuyen al cumplimiento de los objetivos definidos del proceso.
Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección.				Se cumple, puesto que buscan captar personal con las habilidades solicitadas, mediante la agencia pública de empleo y el Sena.
Se maneja un protocolo de valoración o puntajes por trabajador en las actividades que conforman los subprocesos.				No se cumple, en la empresa no se evidenció en la revisión documental y se aclaró en la entrevista que por el momento, no se ha implementado.
Se aplican pruebas psicotécnicas.				Sí cumple, aplican pruebas psicotécnicas siendo un filtro útil y requerido en el subproceso.
Se solicita algún estudio médico.				Si cumple, en el profesiograma se plasman cada uno de los exámenes de acuerdo al cargo.
PUNTAJE:	50	10	0	60 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 60 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 90 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 66,67% en reclutamiento, selección y contratación.

Tabla 10.

Orientación de personal

Orientación de personal	SC	PARC	NO SC	OBSERVACIONES
El subproceso se encuentra definido				Se cumple ya que el subproceso se encuentra definido dentro del procedimiento de la gestión del recurso humano de la empresa.
El subproceso se encuentra documentado y/o estandarizado				Se cumple, dado que existe un documento donde se puede ver a detalle cómo se realiza el proceso.
El subproceso se ejecuta de acuerdo a lo definido				Se cumple parcialmente, ya que en la revisión se evidenció que algunas de las inducciones no se ejecutan de acuerdo a las temáticas estipuladas y adicionalmente, se consideraba más una capacitación de normas que inducción.
El subproceso se evalúa/analiza periódicamente				No se cumple, dado que no se han elaborado sistemas de indicadores ni análisis donde se revise en detalle el proceso y por lo tanto no se ha evaluado anteriormente.
Se ha realizado ajustes y mejoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos				No se cumple, dado que al no evaluarse el proceso no se hace una retroalimentación para proponer, diseñar e implementar mejoras en el proceso.
Se lleva un registro del personal que recibe esta orientación				Si cumple, se lleva un registro en un formato con todos los datos requeridos
Se hace seguimiento detallado a los empleados para verificar que la inducción haya sido efectiva				No cumple, no se hace seguimiento por lo que no se sabe que tan efectivas son.
PUNTAJE:	30	5	0	35 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 35 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 70 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 50 % en Orientación de personal.

Tabla 11.

Remuneración

Remuneración	SC	PARC	NO SC	OBSERVACIONES
El proceso se encuentra definido				Se cumple, ya que existe un protocolo que incluye el marco legal el cual se debe tener presente para el desarrollo de este subproceso.
El subproceso se encuentra documentado y/o estandarizado				Se cumple, ya que existe un documento en el que se expone detalladamente el procedimiento en cuestión cumpliendo las normatividades legal.
Se ha realizado ajustes y mejoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos				Se cumple parcialmente, ya que siempre se busca mejorar en el proceso para no incurrir en algún error legal pero no es suficiente, aún no es eficiente.
Se tiene un sistema de información eficiente para la gestión de la nómina.				Se cumple parcialmente, debido a que el proceso suele presentar retrasos.
PUNTAJE:	20	10	0	30 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 30 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 40 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 75% en

Remuneración

Tabla 12.

Gestión del desempeño

Gestión del desempeño	SC	PARC	NO SC	OBSERVACIONES
El subproceso se encuentra definido				Se cumple, el proceso está definido en el procedimiento de gestión de recursos humanos.
El subproceso se encuentra, documentado y/o estandarizado				Cumple parcialmente, ya que el proceso pese a estar documentado, no lo está por completo.
El subproceso se ejecuta de acuerdo a lo definido				SI, cumple, se hace según los criterios definidos.
Se ha realizado ajustes y mejoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos				No cumple. La empresa implementa la misma evaluación de desempeño desde el 2014.

Gestión del desempeño	SC	PARC	NO SC	OBSERVACIONES
Se realiza una retroalimentación de la evaluación de desempeño con el trabajador, dando lugar al seguimiento.				No se cumple dado que no hay ningún registro de ello y no se especifica este criterio en el procedimiento.
Se realiza la revisión a nivel colectivo de los resultados dentro de la empresa, verificando el alcance de los objetivos que perseguía con el proceso.				No se cumple, la empresa solo aplica la evaluación. Confunde la gestión del desempeño con la evaluación de esta.
Se toman acciones correctivas a partir del resultado en la evaluación de desempeño.				No se cumple. En el documento donde se especifica el paso a paso de este subproceso, no se tiene se mencionan ni se tienen contemplan las acciones correctivas.
PUNTAJE:	20	5	0	25 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 25 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 70 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 35,71 % en gestión del desempeño

Tabla 13.

Formación y desarrollo

Formación y desarrollo	SC	PARC	NO SC	OBSERVACIONES
El subproceso se encuentra definido				Si cumple, ya que el proceso se desarrolla dentro del marco establecido.
El subproceso se encuentra documentado y/o estandarizado				Sí cumple, el proceso se encuentra documentado y estandarizado
El subproceso se ejecuta de acuerdo a lo definido				Cumple parcialmente, ya que se no se sigue el paso a paso establecido.
Se ha realizado ajustes y mejoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos				Se cumple parcialmente, aunque se le ha hecho mejoras al procedimiento, aún no es lo que se espera de este proceso.
Existe un plan de promoción interna en la organización				No cumple, no se encontró ninguna información donde se considere el grupo laboral interno en las convocatorias y necesidades de vacante.
Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestarán el servicio de formación.				No cumple, no se evalúa la efectividad de las instituciones que prestan este servicio de formación.
La organización implementa formatos para el control de asistencias a capacitaciones				Sí cumple, la empresa lleva un registro en el que se lleva el control de asistencia

Formación y desarrollo	SC	PARC	NO SC	OBSERVACIONES
				siendo pertinente para la creación de indicadores de gestión del subproceso.
PUNTAJE:	30	10	0	40 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 40 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 70 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 57,14 % en formación

Tabla 14.

Bienestar laboral

Bienestar Laboral	SC	PARC	NO SC	OBSERVACIONES
El subproceso se encuentra definido				No cumple, el proceso no se ha establecido en la organización.
El subproceso se encuentra documentado y/o estandarizado				No cumple, se ratificó mediante la entrevista que la temática es reciente en la empresa.
Se hacen capacitaciones que introduzcan la importancia del bienestar laboral en la compañía				Si cumple, aunque no se lleve un proceso, la empresa sí realiza capacitaciones en esta área.
Se hacen estudios para valorar el estado de bienestar laboral teniendo en cuenta todos los miembros de la empresa				No cumple, no existe ningún registro de estas evaluaciones.
Existe un plan de incentivos para los empleados				No cumple. En la empresa no se ha implementado un plan de incentivos y se confirmó durante la entrevista realizada.
PUNTAJE:	10	0	0	10 PUNTOS

El puntaje obtenido para esta sección es de 10 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 50 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 20% en bienestar laboral.

A continuación, se visualiza una tabla con los resultados obtenidos en cada subproceso considerado, allí se relaciona el porcentaje de cumplimiento, peso porcentual y el porcentaje de cumplimiento en relación al peso porcentual:

Tabla 15.

Resultados obtenidos del instrumento de evaluación

Subproceso	% Total de cumplimiento del subproceso	Peso porcentual	% Cumplimiento en relación al peso porcentual
Planificación de recursos humanos	40%	12,5%	5%
Perfiles y responsabilidades	50%	12,5%	6,25%
Reclutamiento, Selección y contratación	66,67%	12,5%	8,33%
Orientación del personal	50%	12,5%	6,25%
Remuneración	75%	12,5%	9,37%
Gestión del desempeño	35,71%	12,5%	4,46%
Formación y desarrollo del personal	57,14%	12,5%	7,14%
Bienestar Laboral	20%	12,5%	2,5%
Total		100%	49,3%

Nota: Resultados arrojados del instrumento de evaluación.*

En la siguiente gráfica se visualizan los resultados obtenidos mediante el criterio de evaluación establecido y los ocho subprocesos que se consideraron vitales para la adecuada gestión y desarrollo del proceso de recursos humanos. En ella se observan los porcentajes de cumplimiento en los mismos.

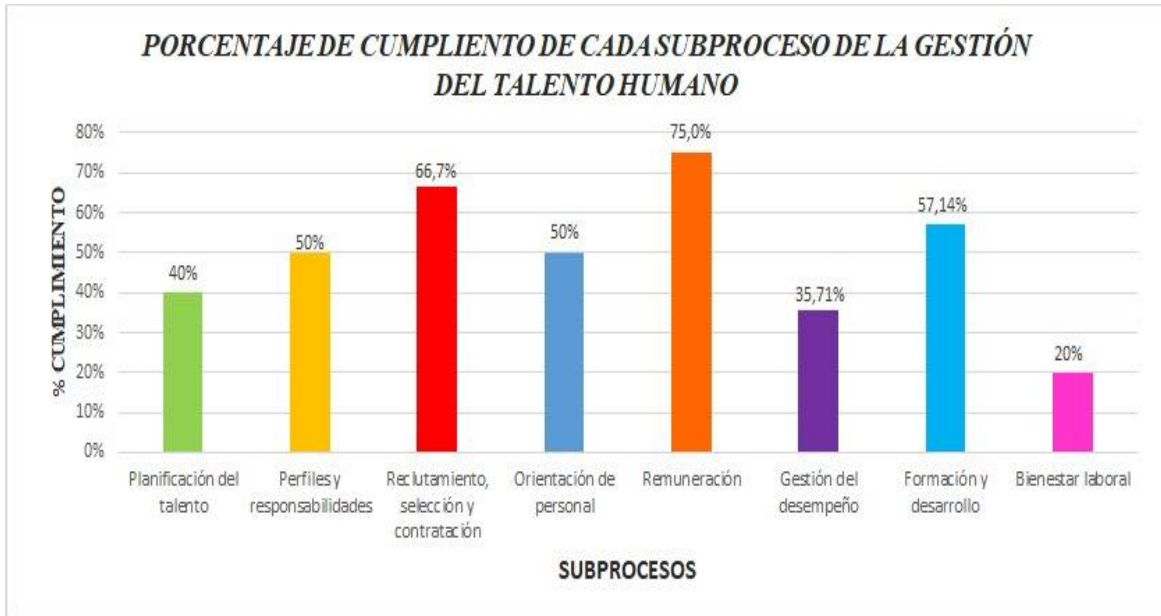


Figura 12. Cumplimiento de cada subproceso de la gestión de recurso humano.

Para profundizar y complementar el análisis de los procesos que corresponden o se relacionan de alguna forma con la gestión del recurso humano, se contempló el avance en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ya que nuestra área de interés tiene un papel clave al disponer de información sobre la organización, los trabajadores, los puestos de trabajo, requisitos del empleo, entre otros. Se verificó mediante la empresa Administradora de Riesgos Laborales según la autoevaluación de los estándares mínimos de SGSST definidos en la resolución 0312 de 2019 (Ver apéndice F) que la empresa Rampint SAS se encuentra en un nivel de avance del 80% en la implementación del mismo. Adicionalmente, se revisaron aspectos orientados hacia la estrategia del negocio para conocer el desarrollo de la misma frente a temas de cultura empresarial, principios y valores corporativo, entre otros. (Apéndice G)

Diagnóstico inicial de las 5's en la empresa RAMPINT S.A.S. Mediante el análisis de las 5's en las instalaciones en general de la empresa, se puede constatar, que la estrategia para

aumentar la productividad y la calidad en el área laboral, no se encuentra ligada al uso de esta estrategia.

Después de haber realizado una descripción cualitativamente, se utiliza un instrumento de medición, que busca conocer el porcentaje de cumplimiento del uso de la estrategia de las 5's, que a su vez está dividido en cinco componentes, que se explican a continuación:

Seiri (Clasificar). Es la clasificación de los elementos en el lugar de trabajo, entre los necesarios y los innecesarios.

Seiton (Ordenar). Es la disposición en forma ordenada de los elementos esenciales que quedaron después de practicar el seiri. Además, es suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada elemento de trabajo.

Seiso (Limpiar). Se considera mantener constantemente el área de trabajo limpio y aseado.

Seiketshu (Estandarizar). Implica estandarizar la ubicación de los elementos de trabajo.

Shitsuke (Disciplina). Implica autodisciplina y mantener la constancia de un entorno de trabajo saludable.

Cada uno de los módulos fueron evaluados mediante un instrumento de medición, siguiendo el orden establecido.

Luego de la valoración realizada en el diagnóstico, se puede establecer que hubo una connotación referente a la aplicabilidad de la estrategia de las 5's en un 40,69%, que específicamente presenta la poca aplicabilidad de la estrategia. Del mismo modo, se presenta un 52,38% en orden, 22,22% en organización, 90,48% en limpieza, 30,95% en estandarización y un 48,15% en disciplina.

En ese mismo orden de ideas, se puede apreciar que el menor elemento se encuentra en la organización, estableciendo que se deben focalizar en mejorar el elemento de orden en la

organización. En este caso, el elemento con mayor fortaleza es el de aseo con un 90,48% y demuestra la fácil apreciación visual referente a la calidad del ambiente laboral.

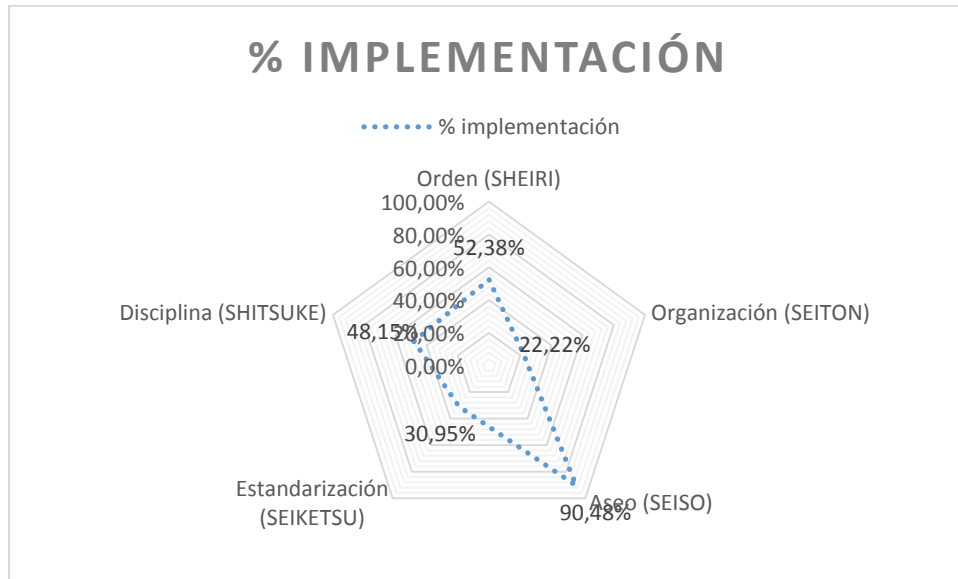


Figura 13. Diagrama de radar de la herramienta 5's

5.1.5. Conclusiones del diagnóstico. A continuación, se presentan las conclusiones del primer objetivo del proyecto de grado:

- El análisis de la evaluación de cada uno de los subprocesos considerados en la empresa, arrojó un puntaje de cumplimiento del 49,3%, esto evidencia falencias y una inadecuada gestión del recurso humano, siendo el bienestar laboral el más crítico con un 20%.
- El porcentaje de cumplimiento del subproceso de planificación fue del 40%, dejando en evidencia las falencias del mismo relacionadas con la falta de documentación y estandarización del subproceso y adicionalmente expone la falta en la correspondencia entre lo definido y lo ejecutado.

- Rampint SAS no dispone de herramientas ofimáticas para el manejo de la información del subproceso de planificación de personal, lo que se ve reflejado en la falta de control de ausentismo, incapacidad y dotación.
- Respecto al manual de perfiles y responsabilidades, aunque existen todas las definiciones de cargos expuestas en el profesiograma, estas se encuentran desactualizadas. Además, se observan inconsistencias en la correspondencia de responsabilidades desempeñadas. Problemas que afectan directamente al subproceso de reclutamiento, selección y contratación al no servir de apoyo.
- El manual de perfiles y responsabilidades carece de parámetros necesarios como la definición de cargos suplentes en caso de ausencia, tampoco se visualizan los exámenes médicos ocupacionales que se requieren de acuerdo al cargo, ni se detallan las exigencias físicas, mentales o psicosociales.
- Rampint SAS no cuenta con un sistema de indicadores que cuantifiquen la gestión del proceso de recurso humano, donde se determine la efectividad de la gestión y apoye la toma de decisiones.
- Se necesita una reestructuración del procedimiento del recurso humano, debido a que actualmente cuentan con uno, pero no se están logrando los resultados deseados pues como se evidenció solo uno de los porcentajes supera el 70% de cumplimiento en los criterios establecidos. Se puede considerar la opción de recibir acompañamiento para la realización de un procedimiento mucho más detallado que abarque cada una de las etapas del mismo.
- El reglamento interno de trabajo requiere actualización dadas las nuevas directrices por parte de la gerencia.

- Gracias a las herramientas usadas también se pudo determinar que el subproceso de bienestar laboral es reciente en la organización, se hacen esfuerzos para consolidarla, pero aún está en fase de reconocimiento. Los empleados comienzan a relacionarse con el tema, sin embargo, necesita definición y estructura.
- En la revisión documental se encontraron inconsistencias, formatos que pertenecen al subproceso reclutamiento, selección y contratación son modificados, pero continúan con la misma versión. Esto refleja los problemas de gestión documental, pese a que llevan el seguimiento y permiten tener antecedentes del desarrollo de procesos.
- No existe un plan de crecimiento o escalabilidad de los empleados en la empresa, los empleados no se ven involucrados, pero no están motivados.
- Falta de programas de bienestar que impacten en las familias de los empleados.
- No se realizan análisis o estudios para establecer los requisitos de la empresa prestadora de servicios de capacitación.
- Rampint SAS no realizan evaluaciones de clima laboral.
- No se halló evidencia de un plan de incentivos dirigidos al grupo laboral que sirva de apoyo al subproceso de bienestar laboral.
- Hay falencias en la aplicabilidad de la herramienta 5's lo que permite inferir la necesidad de aplicar estrategias de orden, aseo, clasificación, disciplina y estandarización para aumentar la productividad y la calidad laboral

5. Formulación del plan de mejoramiento

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se procede a formular la matriz de plan de mejoramiento, que se encuentra dividida en la especificación del problema, las acciones de mejora, los recursos a utilizar, los responsables y los resultados esperados en el plan de mejoramiento. Luego estas propuestas serán estudiadas por la gerencia para finalmente implementar las mejoras avaladas por ellos:

Tabla 16.

Matriz plan de mejoramiento

N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Responsable	Resultados esperados
1	No se detallan las exigencias físicas, mentales o psicosociales en los perfiles de cargo.	Establecer e incluir criterios en los perfiles de cargo que permitan detallar los requerimientos físicos, mentales o psicosociales.	- Tiempo del personal de GRH. - Computador - Sistema de información -Manual de perfiles y responsabilidades.	-Practicantes de recurso humano - Líderes de recurso humano	Manual de perfiles que define las exigencias mentales, físicas y psicosociales pertinentes a cada perfil de cargo, apoyando al proceso de selección.
2	El manual de perfiles y funciones se encuentra desactualizado desde el 2013.	Evaluar la correspondencia entre el manual de funciones existentes y las funciones desempeñadas, actualizando el manual de perfiles y funciones.	-Manual de perfiles y responsabilidades -Computador -Sistema de información	-Practicantes de recurso humano -Líderes de recurso humano - Líder de SGI	Manual de perfiles y funciones actualizado.
3	No se tiene definido ni	Diseñar un plan de Bienestar laboral	-Computador -Impresora	-Practicantes	Plan de Bienestar Laboral orientado a

N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Responsable	Resultados esperados
	documentado el subproceso de Bienestar Laboral.	para todos los colaboradores.	-Gestión visual -Papelería -Videos informativos	de recurso humano	crear y mejorar las condiciones que favorezcan al desarrollo integral del trabajador.
4	La empresa no realiza retroalimentación de la evaluación de desempeño.	Complementar y gestionar el subproceso de gestión del desempeño y rendimiento laboral. Pertinencia teórica de todos los factores que integra la gestión del desempeño.	-Computador -Videobeam -Procedimiento de Gestión de Recursos Humano	-Practicantes	Elaborar e implementar un plan de gestión del desempeño.
5	No existe un plan de incentivos para los trabajadores.	Formular y diseñar un plan de incentivos.	-Computador -Papelería -Tiempo de apoyo del personal de GRH -Diapositivas	-Practicantes -Gerente Administrativa	Propuesta de plan de incentivos.
6	Falta de control del presupuesto al trasladar a un trabajador de una ciudad a otra.	Diseño de herramienta ofimática que permita conocer y controlar el presupuesto de viajes y/o traslados requeridos por personal.	-Computador -Sistema de información -Apoyo del personal de GRH y contabilidad.	-Practicantes -Gerente Administrativo -Líder de operaciones	Herramienta ofimática que permita conocer y controlar el presupuesto de los viajes por parte del trabajador
7	No todos los departamentos tienen acceso al sistema de información, generando retrasos y tiempos prolongados para la debida actualización de los subprocesos.	Definir el uso que se le dará al nuevo software de información e implementar una metodología para el control de los documentos y registros del sistema de gestión integral.	-Computador -Sistema de información -Apoyo del personal de GRH	-Practicantes -Gerente Administrativo	Acceso del personal de GRH al software de la empresa, disminuyendo el tiempo de ingreso de la información del mismo.
8	No existe una plantilla oficial que permita conocer el número de trabajadores que se	Definir y documentar una plantilla o método de planeación.	-Computador -Apoyo del ingeniero encargado de la planeación	-Practicantes -Gerente Administrativo	Proponer un método que facilite y ayude a calcular el número de trabajadores eficientemente mediante una

N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Responsable	Resultados esperados
	requieren por servicio.				herramienta ofimática.
9	No se tienen definidos los cargos suplentes en caso de ausencias.	Realizar un análisis de los cargos que pueden suplantar a otros en caso de ausencia	-Computador -Manual de perfiles y responsabilidades -Líderes de GRH	Practicantes Líder de GRH	Documento actualizado donde se defina los cargos que pueden suplantar a otros en caso de ausencia, facilitando que la información esté disponible en el manual de perfiles.
10	No se evalúa la eficiencia de la inducción prestada a los colaboradores	Diseñar una evaluación en donde al final se evalúe al orientador y al nuevo colaborador	-Computador -Apoyo de los líderes de GRH -Documento del protocolo de orientación	Practicantes Líder de GRH	Sistema de indicadores en el que a partir del resultado de la evaluación, se pueda conocer valorar la eficiencia en la inducción dirigida al personal.
11	No hay valoración o rango de puntajes establecidos en el subproceso de reclutamiento y selección.	Proponer y establecer un instrumento de evaluación que brinde mayor transparencia al proceso de selección.	-Computador -Apoyo de líderes de GRH -Documento del Procedimiento de reclutamiento y selección	-Practicantes - Líderes de GRH	Un instrumento de evaluación que permita seleccionar el perfil que más se ajuste a la vacante disponible. Diagrama de flujo con la valoración y el procedimiento que se defina.
12	Dentro del perfil de cargos no se incluyen los exámenes médicos que se exigen por cargo.	Incluir y establecer los exámenes médicos de cada cargo en el manual de perfiles y responsabilidades	-Computador -Manual de perfiles y funciones -Profesiograma	-Practicantes -Líder de GRH -	Documento actualizado donde se incluyan los exámenes ocupacionales que se deben realizar por cargo.
13	Insuficiente aplicación de orden en el departamento de recurso humano en la clasificación de AZ con hojas de vida y contratos.	Capacitar en archivo y 5s al personal encargado de la clasificación y organización de hojas de vida y contratos.	-Identificador de colores -Separadores -Letreros informativos -Marcador -cinta	-Practicantes	Puestos de trabajo y archivos organizados, facilitando el acceso a la información de los contratos y hojas de vida de los trabajadores.

N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Responsable	Resultados esperados
14	Seguimiento y control de la entrega de dotación	Diseñar una herramienta ofimática que ayude al control de la entrega de dotación dentro del marco legal (fechas de entrega, periodicidad. Etc.)	-Computador -Internet -Apoyo de líderes de GRH -Normatividad	-Practicantes -Líder de GRH	Herramienta ofimática que permita el control, y seguimiento de la entrega de dotación.
15	Manejo poco eficiente en el control de incapacidades dado que no se tiene establecido un conducto regular.	Diseñar una herramienta ofimática que sirva para llevar el control de incapacidades que cumpla con el marco legal.	-computador -Internet -Normatividad -Apoyo de los líderes de GRH -Apoyo de la Gerencia legal.	Practicante -Gerente administrativa	Una herramienta que permita llevar el control de incapacidades, evitando retrasos en el pago nómina.
16	No hay evidencia de un sistema de indicadores de gestión enfocado a la medición del proceso de recurso humano.	Diseño de un sistema de indicadores que permita medir el avance del proceso de gestión de gestión de talento humano y los subprocesos que lo conforman.	-Computador -Internet -Apoyo de la gerencia y líderes del proceso	Practicantes de recurso humano	Sistema de indicadores de gestión para el área de recursos humanos.
17	No se evalúa la cultura organizacional siendo este un factor clave en el proceso de gestión de recurso humano.	Diseñar e implementar un instrumento que evalúe la cohesión de la cultura organizacional en los trabajadores de la empresa Rampint SAS.	-Computador -Internet -Reuniones con el personal -Apoyo de la gerencia	- Practicantes de recursos humanos - Líder de gestión de recurso humano	Instrumento de evaluación que permita conocer cuantitativamente la cohesión del trabajador con la cultura organizacional.

6.1 Criterios de selección para las propuestas de Mejoramiento.

Con base en las propuestas que fueron plasmadas en el plan de mejoramiento, es necesario identificar criterios de priorización que faciliten la toma de decisión por parte de la gerencia de la empresa RAMPINT S.A.S. Para ello se estipulan los siguientes criterios, que a su vez serán explicados a continuación:

Económico: Impacto económico necesario para llevar a cabo las actividades de la propuesta de mejoramiento.

Tiempo: Alcance del tiempo necesario para la implementación de la propuesta de mejora.

Procesos: Impacto en el mejoramiento o cobertura (beneficio) en las actividades interna de los procesos a intervenir en la empresa.

Trabajador: Impacto en el mejoramiento o cobertura (beneficio) en la experiencia de los trabajadores de la empresa.

Cada variable se califica de 0 a 2, siendo 0 el valor que mayor beneficio le aporta a el proyecto y el 2 el valor con menor beneficio, cada criterio tiene un peso equivalente ante las decisiones a efectuar ante la Gerencia de un 25% respectivamente. A continuación, se explica la clasificación:

Tabla 17.

Criterios de selección

Criterios de selección			
Escala de valoración			
Criterio	0	1	2
Económico	No se afectan o se afectan levemente las finanzas de la empresa	Se afectan moderadamente las finanzas de la empresa	Se afectan notablemente las finanzas de la empresa
Tiempo	Se necesita un tiempo de implementación menor a 15 días para obtener los resultados.	se necesita un tiempo de implementación de a 15 a 30 días para obtener los resultados.	Se necesita un tiempo de implementación mayor a 30 días para obtener los resultados.
Proceso	Tendría amplio alcance en las actividades interna de los procesos a intervenir	No tendría una cobertura o alcance medio en las actividades interna de los procesos a intervenir	No tendría una cobertura o alcance amplio en las actividades interna de los procesos a intervenir
Trabajador	Tendría un alcance amplio en la experiencia del trabajador	Tendría un alcance medio en la experiencia del trabajador	No tendría un alcance amplio en la experiencia del trabajador

Después de haber evaluado los criterios con impacto económico, de tiempo, de proceso y de trabajadores, se desarrolló una reunión con la gerente y los líderes de recursos humanos en la que

se dio a conocer los resultados de la aplicación de dichos criterios y finalmente, la gerencia tomó la decisión de avalar las propuestas más convenientes para la empresa:

Dónde: A significa “Aprobada” y NA significa “No aprobada”

Tabla 18.

Cumplimiento de criterios

N	Acción de mejora	E	Criterio			Total	Decisión gerencia	
			T	P	T		A	NA
1	Establecer e incluir criterios en los perfiles de cargo que permitan detallar los requerimientos físicos, mentales o psicosociales.	0	1	0	1	2	X	
2	Evaluar la correspondencia entre el manual de funciones existentes y las funciones desempeñadas, actualizando el manual de perfiles y funciones.	0	1	1	0	2	X	
3	Diseñar un plan de Bienestar laboral para todos los colaboradores.	0	1	0	1	2	X	
4	Complementar y gestionar el subproceso de gestión del desempeño y rendimiento laboral. Pertinencia teórica de todos los factores que integra la gestión del desempeño.	0	1	1	0	2	X	
5	Formular y diseñar un plan de incentivos.	0	1	0	1	2	X	
6	Diseño de herramienta ofimática que permita conocer y controlar el presupuesto de viajes y/o traslados requeridos por personal.	1	2	0	0	3		X
7	Definir el uso que se le dará al nuevo software de información e implementar una metodología para el control de los documentos y registros del sistema de gestión integral.	0	1	1	1	3		X
8	Definir y documentar una plantilla o método de planeación.	0	1	1	1	3		X
9	Realizar un análisis de los cargos que pueden suplantar a otros en caso de ausencia	0	1	0	1	2	X	
10	Diseñar una evaluación en donde al final se evalúe al orientador y al nuevo colaborador	0	1	1	1	3	X	

N	Acción de mejora	E	Criterio			Total	Decisión gerencia	
			T	P	T		A	NA
11	Proponer y establecer un instrumento de evaluación que brinde mayor transparencia al proceso de selección.	0	1	0	1	2	X	
12	Incluir y establecer los exámenes médicos de cada cargo en el manual de perfiles y responsabilidades	0	1	0	1	2	X	
13	Capacitar en archivo y 5s al personal encargado de la clasificación y organización de hojas de vida y contratos.	0	0	1	1	2	X	
14	Diseñar una herramienta ofimática que ayude al control de la entrega de dotación dentro del marco legal (fechas de entrega, periodicidad. Etc.)	1	1	0	0	2	X	
15	Diseñar una herramienta ofimática para llevar el control de incapacidades que cumpla con el marco legal.	1	1	0	0	2	X	
16	Diseño de un sistema de indicadores que permita medir el avance del proceso de gestión de talento humano y los subprocesos que lo conforman.	0	1	1	0	2	X	
17	Diseñar e implementar un instrumento que evalúe la cohesión de la cultura organizacional en los trabajadores de la empresa Rampint SAS.	0	1	0	1	2	X	

6.2 Matriz de aprobación de acciones de mejora

De las diecisiete (17) propuestas de mejora que se expusieron ante la gerencia, fueron aprobadas trece (13) que para la ejecución e implementación se unificaron dos de ellas dado que contemplan especificaciones que abarca un solo subproceso (Las dos herramientas ofimáticas propuestas para llevar el control de incapacidades y entrega de dotación):

Tabla 19.

Matriz de aprobación de propuestas

Matriz de mejoras aprobadas por subprocesos							
SUB PROCESO	N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Periodo de realización	Responsable	Resultados esperados
DISEÑO DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES	1	No se detallan las exigencias físicas, mentales o psicosociales en los perfiles de cargo.	Establecer e incluir criterios en los perfiles de cargo que permitan detallar los requerimientos físicos, mentales o psicosociales.	- Tiempo del personal de GRH. - Computador - Sistema de información -Manual de perfiles y responsabilidades.	II semestre de 2019	-Practicantes de recurso humano - Líderes de recurso humano	Manual de perfiles que define las exigencias físicas, mentales o psicosociales pertinentes a cada perfil de cargo, apoyando al proceso de selección.
	2	El manual de perfiles y funciones se encuentra desactualizado desde el 2013.	Evaluar la correspondencia entre el manual de funciones existentes y las funciones desempeñadas, actualizando el manual de perfiles y funciones.	-Manual de perfiles y responsabilidades -Computador -Sistema de información	II semestre de 2019	-Practicantes de recurso humano -Líderes de recurso humano - Líder de SGI	Manual de perfiles y funciones actualizado.
	3	No se tienen definidos los cargos suplentes en caso de ausencias.	Realizar un análisis de los cargos que pueden suplantar a otros en caso de ausencia	-Computador -Manual de perfiles y responsabilidades -Líderes de GRH	II semestre de 2019	Practicantes Líder de GRH	Documento actualizado donde se defina los cargos que pueden suplantar a otros en caso de ausencia, facilitando que la información esté disponible en el manual de perfiles.
	4				-Computador		-Practicantes

Matriz de mejoras aprobadas por subprocesos							
SUB PROCESO	N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Periodo de realización	Responsable	Resultados esperados
		Dentro del perfil de cargos no se incluyen los exámenes médicos que se exigen por cargo.	Incluir y establecer los exámenes médicos de cada cargo en el manual de perfiles y responsabilidades	-Manual de perfiles y funciones -Profesiograma	II semestre de 2019	-Líder de GRH	Documento actualizado donde se incluyan los exámenes ocupacionales que se deben realizar por cargo.
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	5	No hay valoración o rango de puntajes establecidos en el subproceso de reclutamiento y selección.	Proponer y establecer un instrumento de evaluación que brinde mayor transparencia al proceso de selección.	-Computador -Apoyo de líderes de GRH -Documento del Procedimiento de reclutamiento y selección	II semestre de 2019	-Practicantes - Líderes de GRH	Un instrumento de evaluación que permita seleccionar el perfil que más se ajuste a la vacante disponible. Diagrama de flujo con la valoración y el procedimiento que se defina.
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	6	La empresa no realiza retroalimentación de la evaluación de desempeño.	Complementar y gestionar el subproceso de gestión del desempeño y rendimiento laboral. Pertinencia teórica de todos los factores que integra la gestión del desempeño.	-Computador -Videobeam -Procedimiento de Gestión de Recursos Humano	I semestre de 2020	-Practicantes	Elaborar e implementar un plan de gestión del desempeño.
LABORAL	7	No se tiene definido ni documentado el subproceso	Diseñar un plan de Bienestar laboral para	- Computador -Impresora	I semestre de 2020	-Practicantes	Plan de Bienestar Laboral orientado a crear y mejorar las condiciones que favorezcan al desarrollo integral del trabajador.

Matriz de mejoras aprobadas por subprocesos							
SUB PROCESO	N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Periodo de realización	Responsable	Resultados esperados
BIENESTARR		de Bienestar Laboral.	todos los colaboradores.	-Gestión visual -Papelería -Videos informativos		de recurso humano	
				-Computador		-Practicantes	
	8	No existe un plan de incentivos para los trabajadores.	Formular y diseñar un plan de incentivos.	-Papelería -Tiempo de apoyo del personal de GRH -Diapositivas	I semestre de 2020	-Gerente Administrativa	Propuesta de plan de incentivos.
PLANIFICACION ORGANIZACIONAL	9	Insuficiente aplicación de orden en el departamento de recurso humano en la clasificación de AZ con hojas de vida y contratos.	Capacitar en archivo y 5s al personal encargado de la clasificación y organización de hojas de vida y contratos.	-Identificador de colores -Separadores -Letreros informativos -Marcador -cinta	I semestre de 2020	-Practicantes	Puestos de trabajo y archivos organizados, facilitando el acceso a la información de los contratos y hojas de vida de los trabajadores.
	10	No se evalúa la cultura organizacional siendo este un factor clave en el proceso de gestión de recurso humano.	Diseñar e implementar un instrumento que evalúe la cohesión de la cultura organizacional en los trabajadores de la empresa Rampint SAS.	-Computador -Internet -Reuniones con el personal -Apoyo de la gerencia	I semestre de 2020	- Practicantes de recursos humanos - Líder de gestión de recurso humano	Instrumento de evaluación que permita conocer cuantitativamente la cohesión del trabajador con la cultura organizacional.
PLANIFICACION	N 11	Seguimiento y control de la entrega de dotación	Diseñar una herramienta ofimática que ayude al control de la	-Computador -Internet	II semestre de 2019	-Practicantes	Herramienta ofimática que permita el control, y seguimiento de la entrega de dotación.

Matriz de mejoras aprobadas por subprocesos							
SUB PROCESO	N	Problema	Acción de mejora	Recursos	Periodo de realización	Responsable	Resultados esperados
			entrega de dotación dentro del marco legal (fechas de entrega, periodicidad. Etc.)	-Apoyo de líderes de GRH - Normatividad		-Líder de GRH	
12		Manejo poco eficiente en el control de incapacidades dado que no se tiene establecido un conducto regular.	Diseñar una herramienta ofimática que sirva para llevar el control de incapacidades que cumpla con el marco legal.	-computador -Internet - Normatividad -Apoyo de los líderes de GRH -Apoyo de la Gerencia	II semestre de 2019	Practicante -Gerente administrativa	Conducto regular para el control de incapacidades, que evite retrasos en el pago nómina.
13		No hay evidencia de un sistema de indicadores de gestión enfocado a la medición del proceso de recurso humano.	Diseño de un sistema de indicadores que permita medir el avance del proceso de gestión de talento humano y los subprocesos que lo conforman.	-Computador -Internet -Apoyo de la gerencia y líderes del proceso	I semestre de 2020	Practicantes de recurso humano	Sistema de indicadores de gestión para el área de recursos humanos.

7. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas

Con el propósito de optimizar y mejorar las actividades relacionadas directamente con los subprocesos de recursos humanos, se ha diseñado la siguiente herramienta ofimática que pretende automatizar algunas actividades que requieren de seguimiento y control.

La herramienta se realiza a partir del plan de mejoramiento formulado y su desarrollo se llevó a cabo en Microsoft Access, dado que es uno de los programas más utilizados en la actualidad para el diseño, creación y administración de bases de datos. La herramienta está orientada a ofrecer información de forma práctica y segura, específicamente sobre temas correspondientes al área de recursos humanos. Inicialmente se pensó en diseñar dos herramientas ofimáticas independientes; una orientada al seguimiento de incapacidades y otra al control de la entrega de dotación. Durante el desarrollo de estas y gracias a las diversas funciones que Microsoft Access ofrece, como el sistema de bases de datos relacionales; se logró crear una única herramienta con dos módulos que contemplara de forma congruente y adecuada las dos propuestas enmarcadas en el plan de mejoramiento referente a herramientas ofimáticas, así pues, teniendo como base unos informes creados a partir de los dos módulos en funcionamiento.

Creación de la herramienta ofimática para el seguimiento de incapacidades y el control de la dotación.

La herramienta ofimática interrelacionada (Ver apéndice H) permite tener una base de datos actualizada de todos los colaboradores pertenecientes a Rampint SAS, controla la entrega de dotación verificando que se cumpla lo estipulado por la ley, sirve de soporte para los inventarios

de dotación, obtiene informes tanto individuales como colectivos frente a las incapacidades. Se desarrolló bajo la interfaz de una misma herramienta que se compone de los siguientes pasos:

Bases de datos. Es este el punto de partida para la elaboración de la herramienta ofimática ya que se debe crear una base de datos que facilite el acceso y la consulta de la información. Para términos del proyecto académico se escogió la plantilla en blanco dado que no se tenía acceso completo a los históricos o esto no se encontraban documentados, lo que se traduce en la necesidad de una iniciar una base de datos segura, asequible y fácil de alimentar.

Creación y propiedades de las tablas o entidades. La tabla es el componente fundamental y básico de la base de datos, pues en ella, se encuentra toda información sobre algo específico. Para aprovechar el rendimiento de la base de datos, conviene separar los datos en diferentes tablas para que cada hecho esté representado solo una vez. Es por lo anterior, que se crearon la cantidad suficiente de tablas para lograr una apropiada distribución de la información, evitando que se produzcan redundancias o se generen problemas con la cantidad de información, lo que comúnmente sucede cuando un programa pesa demasiado. Es por lo anterior que se establecieron 5 tablas denominadas Empleado, Contrato, Dotación e Incapacidad.

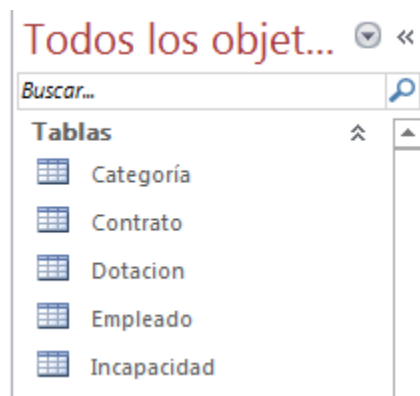
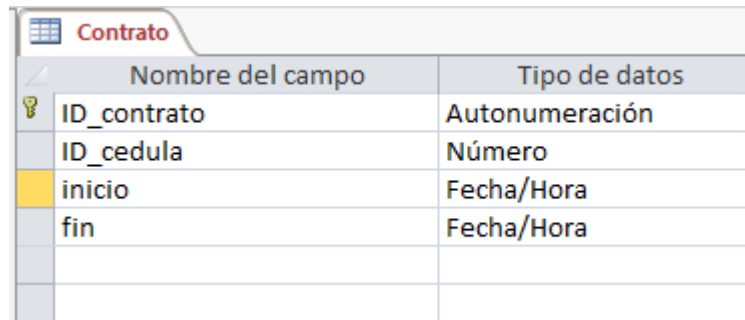


Figura 14. Creación y propiedades de las tablas o entidades

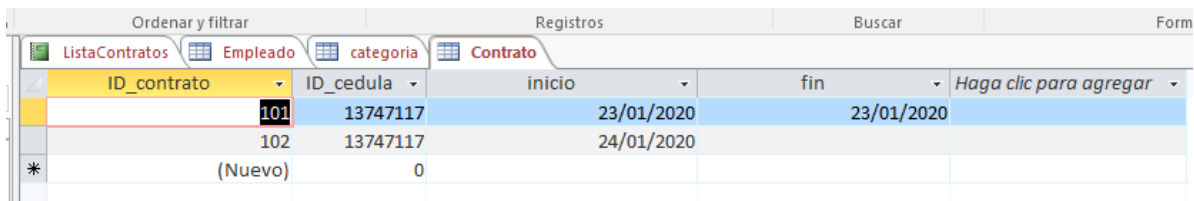
A continuación, se presenta un ejemplo de la tabla o entidad definida como Contrato, en ella se muestran también los atributos con su respectivo tipo de dato que se tuvieron en cuenta para su desarrollo.



Nombre del campo	Tipo de datos
ID_contrato	Autonumeración
ID_cedula	Número
inicio	Fecha/Hora
fin	Fecha/Hora

Figura 15. Identificación de criterios para la búsqueda

Cada fila se le conoce como registro y es en estas, donde se almacena la información. Cada registro está conformado por campos los cuales son también llamados columnas de la tabla. En los campos se debe asignar el tipo de datos, ya sea texto, fecha u hora, número o algún otro tipo.



ID_contrato	ID_cedula	inicio	fin	Haga clic para agregar
101	13747117	23/01/2020	23/01/2020	
102	13747117	24/01/2020		
(Nuevo)	0			

Figura 16. Atributos de selección.

Atributos. Los atributos hacen referencia a la información que contiene la tabla.

Relaciones. Se hizo uso de Microsoft Access puesto que es una base de datos versátil y relacional, lo que se traduce en la posibilidad de utilizar de forma simultánea datos procedentes de más de una tabla, para ello, se asignan campos comunes en las tablas que se pretenden relacionar,

evitando la redundancia de datos y mejorando la velocidad de ejecución. De ese modo, se puede continuar con el desarrollo de la herramienta, creando consultas, formularios e informes que muestren la información de varias tablas.

Para lograr relacionar las tablas, se designó un campo en común el cual contenía el mismo valor en las dos tablas, dicho campo será la llave principal que permite el enlace entre las mismas, siendo el Id de la cédula la llave principal escogida para la herramienta académica. Un ejemplo de lo mencionado anteriormente sucede con las tablas denominadas Empleado e Incapacidades, dado que es posible que un empleado pueda tener múltiples incapacidades, pero una incapacidad pertenecerá a un único empleado. Este tipo de relación se le conoce como relación uno a varios y se ilustra en la figura 17.

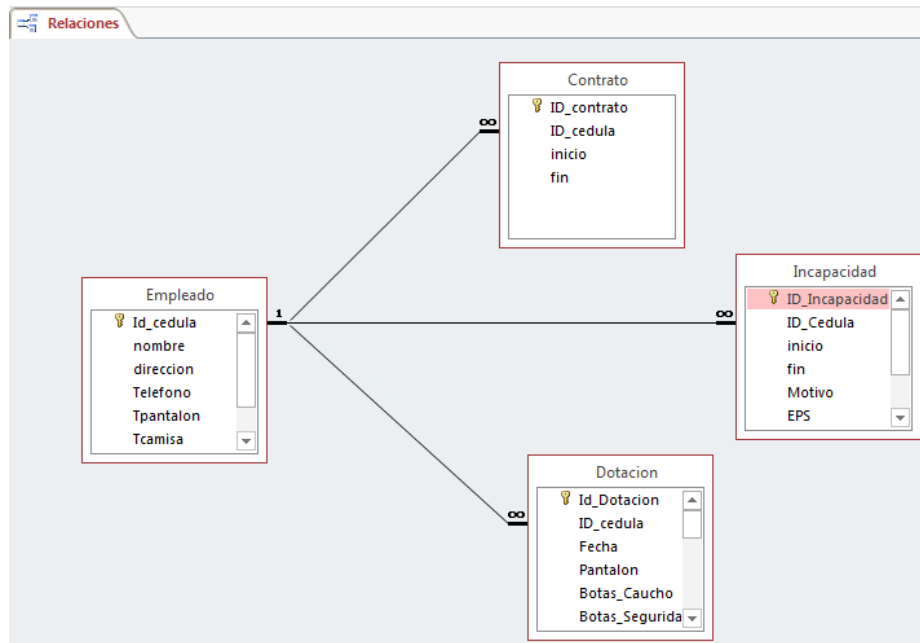


Figura 17. Relacionamiento de criterios

Consultas. Los datos que se quieren presentar en un formulario o informe están repartidos en diferentes tablas. Sin embargo, es bajo una consulta que se puede extraer información de dichas tablas y ensamblarlas para mostrarla en el formulario o informe.

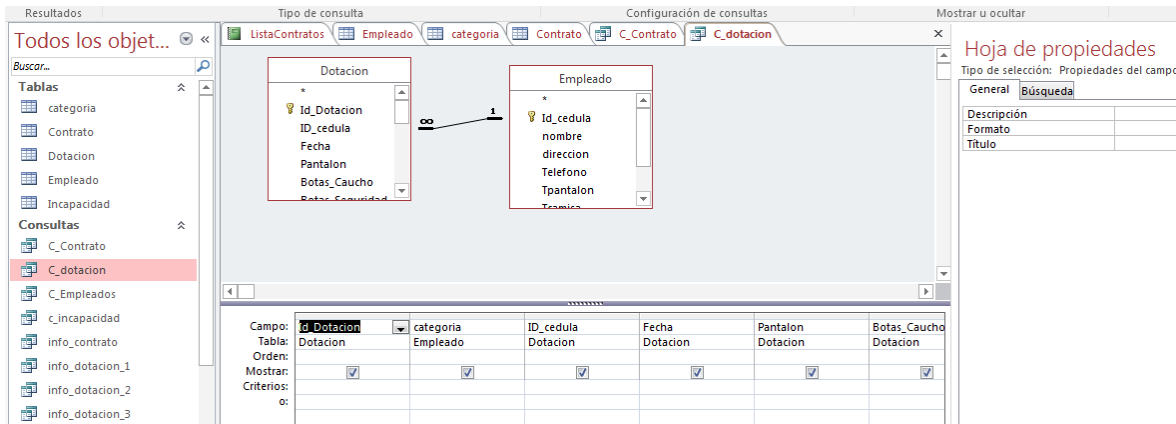


Figura 18. Consulta general

Formularios. Se tomó la herramienta Formulario Access para crear ágilmente un formulario. En el siguiente tipo de formulario ilustra información sobre un solo registro el cual tuvo ajustes en el tamaño de los cuadros para abarcar lo necesario según el tipo de dato seleccionado en la hoja de propiedades.



Figura 19. Formulario

Diseño de la herramienta. Para el diseño de la interfaz se incluyeron gráficos sencillos y concisos utilizando el asistente para controles, los cuales facilitan su uso. En esta fase se incorporan temas referentes a la apariencia de la herramienta, para ello se revisó la ficha diseño que se encuentra propuesta en la barra de Access, allí están disponibles todos los controles. Para nuestro proyecto académico se seleccionó el icono llamado Botón, posteriormente se ubicó en el área del costado izquierdo y así mismo se procedió a configurar la función que este tendrá. Para el caso de los botones que se presentan en el menú principal se escogió la opción Operaciones con formularios la cual permite abrir e ingresar al menú.

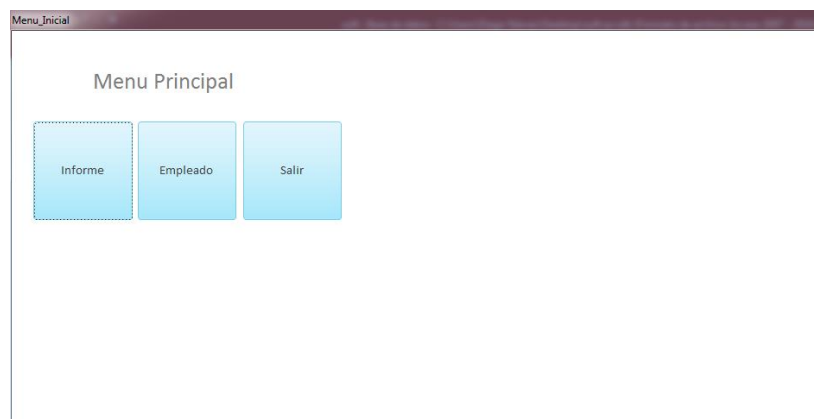


Figura 20. Interfaz inicial.

- **Instructivo de uso:** Adicionalmente se proporcionó una guía del paso a paso, con las instrucciones necesarias para comprender el funcionamiento de la herramienta. Es también un documento de comunicación técnica que incluye aspectos importantes, la información requerida para continuar alimentando la base de datos, los informes y resultados que ofrece. Para revisarlo (Ver apéndice I)

8. Implementación de las mejoras aprobadas

Diseñar un plan de Bienestar laboral para todos los colaboradores

Mediante esta propuesta, se pretende formular el subproceso de Bienestar laboral, dado que la empresa no tiene establecido el subproceso mencionado y no se había contemplado la medición del mismo. Al conocer la magnitud en la que podría impactar la productividad y el comportamiento de los colaboradores, la gerencia aprobó esta propuesta con el propósito de encaminar sus esfuerzos a la creación y el fortalecimiento de este subproceso fundamental en el área de recursos humanos.

Diseño de un instrumento para medir la percepción de Bienestar Laboral

Diseñar e implementar una evaluación de bienestar laboral en la empresa, es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad y debilidad que se tienen en la misma, una vez se logre la identificación, servirá de punto de partida para construir el programa dirigido a todos los colaboradores. El objetivo de la medición está en conocer la percepción y actitud de los trabajadores respecto al subproceso y a su vez, tomar acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de este. Para lo anterior, se requirió:

- **Determinar las dimensiones a evaluar**

Hace referencia a las características medibles que influyen en el comportamiento de los colaboradores. Con ello, se pretende establecer aquellos criterios o atributos pertinentes a la organización afines con el Bienestar laboral.

A continuación, en la *figura 21* se presentan los cinco factores que plantea el autor Murillo en el libro cultura organizacional y bienestar laboral, las cuales se tuvieron en cuenta y es la base para la medición del subproceso. (Murillo, 2006).

Factores	Indicadores
Relación con la dirección	Relaciones personales
	Apoyo para el desempeño
	Frecuencia y proximidad de supervisión
	Calidad de evaluación
	Asesoría y seguimiento
Participación en decisiones	Autonomía
	Involucramiento
	Participación en decisiones
	Aceptación opiniones
	Congruencia decisiones-acciones
Posibilidad de promoción	Oportunidades de formación
	Oportunidades de promoción
	Planes de carrera
	Evaluación de necesidades de desarrollo
	Formación para el cambio
Ambiente físico de trabajo	Higiene
	Espacio físico
	Iluminación
	Ventilación
	Temperatura
Satisfacción con el trabajo	Oportunidades
	Posibilidades de destacarse
	Gusto por el trabajo
	Coherencia metas-capacidades
	Trabajo retador

Figura 21. Factores y criterios para el bienestar laboral. (Adaptado de Murillo, 2006)

Se toma este modelo puesto que integra muchos de los factores mencionados por otros autores, y ha sido probado por investigadores en poblaciones diferentes. Adicionalmente, no presenta contradicciones respecto a los escenarios de bienestar laboral propias de nuestro país.

- **Determinar la herramienta con la que se pretende recolectar la información para gestionar la medición del subproceso de bienestar laboral en la empresa.**

El instrumento de medición considerado en el presente estudio corresponde a un cuestionario que se implementó de forma virtual, el cual se puede observar en el Apéndice j. El diseño y aplicación de la encuesta depende en gran medida del compromiso de los directivos de la empresa,

para que de esta manera el estudio no quede plasmado solo en el informe, sino que sirva para lograr planes de acciones y programas definidos en pro de este.

- **Determinar la escala de calificación**

Por cada dimensión se tiene un porcentaje máximo de cumplimiento de 4%. Adicionalmente, se empleó un formato con una escala tipo Likert de cinco anclajes de respuesta descritos así:

Tabla 20.

Escala de clasificación para la medición laboral

Respuesta	Puntuación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
No estoy seguro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

- **Determinar el cálculo de la muestra**

Para el desarrollo de este instrumento y la recolección de datos, se tuvieron en cuenta los dos niveles de jerarquía establecidos en la organización, que corresponden al nivel operativo con 221 empleados y el nivel administrativo con 43, para un total de 264 empleados que hacen parte del objeto de estudio. Finalmente, el cuestionario fue aplicado a una muestra de 54 empleados que se obtuvo mediante la siguiente ecuación dentro de una población finita:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

N= 264. Número total de empleados en la empresa

Z α =1,64. Intervalo de confianza

e= 0,1. Error de estimación aceptado

$p=0,5$. Probabilidad de ocurrencia

Aplicación del instrumento para la medición de la percepción del bienestar laboral en la organización

Se solicitó la autorización de la empresa para la aplicación de la evaluación dirigida a la muestra seleccionada, bajo los siguientes rubros:

- Breve sensibilización acerca de la importancia de este subproceso.
- Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo. (Virtual)
- Las practicantes del área de recurso humano fueron las encargadas de aplicar la encuesta a cada colaborador seleccionado con el fin de explicar acerca de la dinámica e importancia de la prueba, aclarando total confidencialidad lo que ayudaría a reducir el sesgo.
- La prueba fue aplicada a 54 empleados teniendo en cuenta el muestreo estratificado proporcionado con una fracción de muestreo $\frac{1}{2}$, asegurando que la muestra extraída contara con representatividad. De estas encuestas, 27 fueron aplicadas al área administrativa y la otra mitad se aplicó en el área operativa.



Figura 22. Implementación del instrumento de medición

Para visualizar el cuestionario que se implementó mediante Google Form, <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfM5oKEllFPk3cs808qOGWL3EgL7hr38bX1I16Bv1Q60m9wAg/viewform>

Análisis de resultados

El análisis de los resultados de la evaluación diseñada para medir el bienestar laboral dentro de la organización se encuentra en el apéndice J, con base en los resultados se puede examinar aquellos factores que contemplan los aspectos por mejorar, dado que tienen el menor puntaje de calificación. A continuación, se evidencian los resultados:

Tabla 21.

Análisis de resultados

Dimensión	Resultado
Relación con la dirección	Favorable
Participación en decisiones	Favorable
Posibilidad de promoción	Desfavorable
Ambiente físico de trabajo	Favorable
Satisfacción con el trabajo	Desfavorable

Finalmente, luego del desarrollo y aplicación de la evaluación, se pudo obtener valores cuantitativos frente al subproceso de interés. En el apéndice K se podrá observar el programa de Bienestar Laboral propuesto por las practicantes del área de recurso humano, que a su vez contempla todos los factores evaluados anteriormente bajo la literatura de la autora Sandra Milena Murillo, proporcionando así, una estrategia en búsqueda del mejoramiento continuo por cada dimensión.

Adicionalmente en dicho apéndice, se formula y se estructura por primera vez un programa de bienestar laboral dirigido a los colaboradores que hacen parte de la empresa, incluyendo tanto a los empleados administrativos como operativos. Así mismo, con la ayuda del grupo focal en el

departamento de recursos humanos, se validó toda la información para que este fuese apropiado al sector al que pertenece la empresa, teniendo en cuenta que al inicio de este diseño se especificaron parámetros por parte de los directivos tales como: la generación de propuestas que sí aportaran a la calidad de vida laboral y al estado de bienestar, más allá de lúdicas y programas asistenciales fundamentados en ofrecer cosas al trabajador, lo cual implica diseñar sobre factores verdaderamente funcionales dentro de la organización como lo son la sensibilización mediante programas de recurso humano, la comunicación, integración persona-organización, entre otros.

Diseño del plan de incentivos laborales para la empresa Rampint SAS

Mediante esta propuesta, se pretende formular el plan de incentivos, dado que en la empresa pese a brindar algunos incentivos, estos no se han definido formalmente o documentado bajo una estructura. Al conocer la magnitud en la que podría impactar la compensación del esfuerzo y la satisfacción de los colaboradores, la gerencia aprobó esta propuesta para contribuir y encaminar sus esfuerzos a la creación y el fortalecimiento de la misma en el área de recursos humanos.

Diseño de un instrumento para medir la percepción de los incentivos laborales

De acuerdo a los factores que estipula Murillo en el libro de cultura organizacional y bienestar laboral, se tomó como base un factor fundamentado en la compensación y beneficio, pues reúne los criterios necesarios para la medición de los incentivos laborales en la empresa, por ende es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad y debilidad que se tienen en la misma, una vez se logre la identificación, servirá como punto de partida para construir el plan dirigido a todos los colaboradores. El objetivo de la medición está en conocer la percepción y actitud de los trabajadores respecto a los incentivos laborales, y a su vez, tomar acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de este.

A continuación, en la *figura 23* se presenta el factor que plantea el autor Murillo en el libro cultura organizacional y bienestar laboral, las cuales se tuvo en cuenta y es la base para la medición de los incentivos laborales (Murillo, 2006).

Compensación y beneficios	Cumplimiento de acuerdos legales
	Negociación laboral
	Salario frente al trabajo
	Comparación frente al mercado
	Incentivos y reconocimientos

Figura 23. Factores y criterios para el bienestar laboral. (Adaptado de Murillo, 2006)

- **Determinar la herramienta con la que se pretende recolectar la información para gestionar la medición de los incentivos laborales en la empresa.**

El instrumento de medición considerado en el presente estudio, corresponde a un cuestionario que se implementó de forma virtual, el cual se puede observar en el Apéndice L. El diseño y aplicación de la encuesta depende del compromiso de los directivos de la empresa y los colaboradores.

- **Determinar la escala de calificación**

Por cada dimensión se tiene un porcentaje máximo de cumplimiento de 20%. Adicionalmente, se empleó un formato con una escala tipo Likert de cinco anclajes de respuesta descritos así:

Tabla 22.

Escala de clasificación para la medición laboral

Respuesta	Puntuación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
No estoy seguro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

- **Determinar el cálculo de la muestra**

Para el desarrollo de este instrumento y la recolección de datos, se tuvieron en cuenta los dos niveles de jerarquía establecidos en la organización, que corresponden al nivel operativo con 221 empleados y el nivel administrativo con 43, para un total de 264 empleados que hacen parte del objeto de estudio. Finalmente, el cuestionario fue aplicado a una muestra de 54 empleados que se obtuvo mediante la siguiente ecuación dentro de una población finita:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

N= 264. Número total de empleados en la empresa

Z α =1,64. Intervalo de confianza

e= 0,1. Error de estimación aceptado

p=0,5. Probabilidad de ocurrencia

Aplicación del instrumento para la medición de los incentivos laborales en la organización

Se solicitó la autorización de la empresa para la aplicación de la evaluación dirigida a la muestra seleccionada, bajo los siguientes rubros:

- Breve sensibilización acerca de la importancia de los incentivos laborales
- Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo. (Virtual)
- Las practicantes del área de recurso humano fueron las encargadas de aplicar la encuesta a cada colaborador seleccionado con el fin de explicar acerca de la dinámica e importancia de la prueba, aclarando total confidencialidad lo que ayudaría a reducir el sesgo.
- La prueba fue aplicada a 54 empleados teniendo en cuenta el muestreo estratificado proporcionado con una fracción de muestreo ½, asegurando que la muestra extraída

contara con representatividad. De estas encuestas, 27 fueron aplicadas al área administrativa y la otra mitad se aplicó en el área operativa.

Para visualizar el cuestionario que se implementó a los trabajadores mediante Google Form, dirigirse al siguiente link.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeChdUy4ZdMum5WsPeAwxzP730PDjxnkXcQ_0HNdQGaFMkBjA/viewform?usp=sf_link

Análisis de resultados

El análisis de los resultados de la evaluación para diseñar el plan de incentivos se evidencia a continuación:

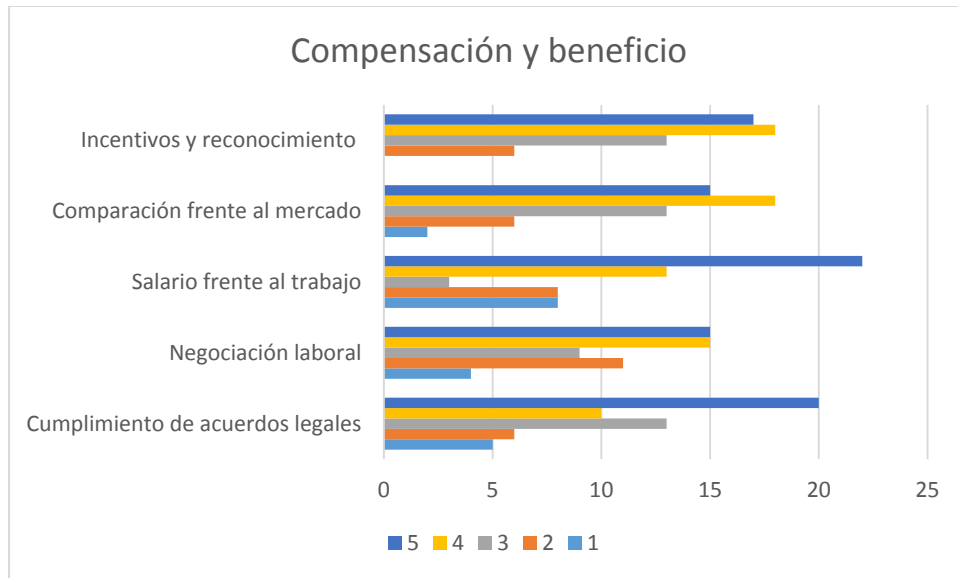


Figura 24. Resultados de compensación y beneficio

La compensación y beneficio se refiere a la negociación que tienen los empleados frente a los directivos refiriéndose a las oportunidades de equidad y motivación salarial, respecto a las funciones prestadas, los resultados se encuentran entre el rango de 3 a 5 lo que indica que los

empleados están de acuerdo con los criterios evaluados y que estos se cumplen en gran medida. De este resultado, también se puede interpretar el interés que tiene la organización en mantener el equilibrio y así mismo, frente a aquellos resultados desfavorables se buscó fortalecer e incluir el criterio bajo el diseño de un plan de incentivos que se puede observar en el apéndice M.

Implementación de la actualización del manual de perfiles y responsabilidades

Al proponer esta alternativa de solución, se tenía como objetivo mejorar el subproceso de diseño de perfiles y responsabilidades, ya que, de los 65 perfiles existentes en la empresa, solo 25 perfiles se encontraban actualizados, es decir, un 38,4%, también porque en él se encuentran plasmados los requisitos de cada cargo, así mismo deja en claro las respectivas funciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador con la empresa. Además, puede servir como apoyo en el subproceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

En esta fase de implementación para el subproceso de diseño de perfiles y responsabilidades, se debe tener en cuenta las acciones de mejora a realizar, que fueron previamente aprobadas en la matriz de plan de mejoramiento:

- No se detallan las exigencias físicas, mentales o psicosociales en los perfiles de cargo
- Dentro del perfil de cargos no se incluyen los exámenes médicos que se exigen por cargo.
- No se tienen definidos los cargos suplentes en caso de ausencias.
- El manual de perfiles y funciones se encuentra desactualizado desde el 2013.

Para esto, se realiza un ajuste en el formato de perfiles que utilizaba la empresa con el fin de consolidar toda la información en un solo formato, para así contener toda la información en un solo lugar, como se puede observar en la *figura 25*, se añadieron nuevos campos, tales como:

- Exigencias físicas y mentales o psicosociales
- Cargo suplente

- Exámenes médicos y ocupacionales

Además de los campos ya existentes como Nombre del cargo, proceso, cargo jefe inmediato, cargos supervisados, departamento, nivel de cargo, educación, formación, experiencia, principales funciones y responsabilidades, responsabilidades con la calidad, autoridad, funciones y responsabilidades relacionadas con SSTA, elementos de protección personal.

		MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Código: GR-M-01- Versión 01 - 15-01-2020	
NOMBRE DEL CARGO:		PROCESO:	
CARGO JEFE INMEDIATO		CARGOS	DEPARTAMENTO
CARGO SUPLENTE			
NIVEL DEL CARGO			
OBJETIVO DEL CARGO			
PERFIL DEL CARGO			
EDUCACIÓN:			
FORMACION:			
EXPERIENCIA:			
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
RESPONSABILIDADES CON LA CALIDAD			
AUTORIDAD			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON SSTA			
AUTORIDAD		RENDICION DE CUENTAS	
Nota: El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro de los programas de seguridad y salud en el trabajo de la respectiva empresa, que le hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como para los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, respetando el derecho de defensa.			
ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL			
EXAMENES MEDICOS Y OCUPACIONALES			
INGRESO			
CONTROL PERIÓDIO			
RETIRO			
EXIGENCIAS FÍSICAS, MENTALES Y PSICOLABORALES			
EXIGENCIA	BAJA	MEDIA	ALTA
FÍSICAS			
EXIGENCIA	PRESENTA CARGA MENTAL		NO PRESENTA CARGA MENTAL
MENTAL			
Nombre/Firma		Fecha	

Figura 25.Formato de perfiles y responsabilidades

Adicionalmente se realizó una entrevista con el subgerente y la líder de recursos humanos, con el fin de obtener información para actualizar los requisitos de educación, formación, experiencia, cargos a supervisar, que exige la empresa para cada cargo, teniendo en cuenta las exigencias del sector de hidrocarburos. Además, se indagó con los empleados por medio de entrevistas sobre a las funciones y responsabilidades que debería cumplir el empleado en su respectivo cargo, para revisar la correspondencia entre las funciones reales que desempeñan los empleados vs las funciones que plasmaban los perfiles desactualizados. Cabe resaltar que dichas entrevistas a empleados se realizaron en su mayoría a empleados administrativos y algunos operativos, hasta donde fue permitido, ya que por cuestiones de seguridad y permisos no se pudo acceder a todo el personal.

Con dicha entrevista, se pudo identificar tres condiciones en los perfiles: Existentes, inexistentes y obsoletos

- Los cargos existentes, se modificaron funciones, responsabilidades, autoridad, en algunos casos el objetivo del cargo (no eran claros)
- Los cargos inexistentes, fueron aquellos que no se encontraban definidos y/o plasmados en el manual de perfiles de cargos, y que anteriormente no existían en la empresa (como auxiliar de logística, auxiliar QA/QC, auxiliar HSE, auxiliar sandblasting,) que se crearon como necesidad de personal y/o requerimiento de la empresa cliente.
- Los cargos obsoletos, son aquellos que luego de una revisión se encontró que ya no existían dentro de las labores diarias, pero sí estaban en el manual de perfiles, inicialmente eran 69 perfiles, pero se eliminaron 8 durante el desarrollo de la práctica, quedando 61 perfiles, que al final aumentaron a 65 perfiles en total, a raíz de la creación de 4 cargos mencionados anteriormente

Para la actualización total, teniendo en cuentas los nuevos requerimientos (cargo suplente, exigencias físicas mentales o psicosociales y exámenes médicos y ocupacionales), se tomó información del reglamento interno de trabajo, profesiograma, en algunos casos del organigrama, y sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de los certificados de carga física realizados por la ARL y los certificados de carga mental , con el fin de unificar la información dejando así el manual de perfiles actualizado 100% , que se pueden ver en el apéndice N y apéndice O, siendo manual de perfiles y responsabilidades de los empleados administrativos y operativos respectivamente.

Para garantizar que el manual de perfiles de cargos y responsabilidades se mantenga actualizado según los cambios que se genere en la organización según pase el tiempo, se acordó y estableció una metodología que permitiera realizar actualizaciones futuras en el manual de perfiles, a cargo de los líderes de recursos humanos y que a su vez sea avalado por la gerencia:

- Ejecutar revisiones periódicas en los requisitos exigidos por la empresa cliente y según sus propios requerimientos (anualmente)
- Identificar los cargos existentes, inexistente, y si dado caso se presentan perfiles obsoletos, tener en cuenta para la eliminación de esos perfiles del manual.
- Realizar entrevistas con los líderes de recursos humano, a los trabajadores, con el fin de comparar la correspondencia del perfil con las funciones reales que desarrolla el empleado
- Socializar todas las actividades mencionadas para la validación y ejecución de los cambios
- Realizar los respectivos cambios, para la mejora y actualización del manual de perfiles de cargos y responsabilidades.

Proponer y establecer un instrumento de evaluación que brinde mayor transparencia al proceso de selección.

Mediante el instrumento de evaluación, se busca establecer un procedimiento general, objetivo y transparente para reclutar el personal más apto e idóneo para los cargos y/o funciones solicitadas, para así servir como mecanismo de apoyo a los profesionales de recursos humanos de la empresa RAMPINT S.A.S , dado que dentro de las falencias contempladas, se expresa que no hay un mecanismo de valoración cuantitativo, que permita indicar el rango calificativo que se obtuvo en el desarrollo de las pruebas realizadas en el subproceso de reclutamiento y selección.

De manera general, dentro del proceso de selección y contratación se debe aplicar como primera medida el mecanismo de evaluación, que a su vez realiza una valoración personal y laboral, posteriormente se debe hacer uso del manual de procesos que determina los pasos a seguir con base a los resultados valorativos arrojados en el mecanismo de evaluación.

El Instrumento de evaluación comprende dos bloques valorativos que serán: valoración personal y laboral, y que a su vez se definen como:

Valoración personal. Se evalúa las competencias y habilidades que mejor se ajusten a la empresa y a sí mismo.

Habilidades blandas. Son aquellas habilidades personales que permiten desarrollar su labor con un mejor clima laboral.

Competencias laborales. Son aquellas habilidades técnicas que resaltan la labor de un individuo es el aspecto profesional.

Valoración laboral. Se evalúa el nivel de estudios académicos, experiencia laboral en el mercado y pruebas de conocimiento.

Experiencia laboral. Proceso de recolección de conocimiento práctico que permite que sea aún más práctica y ágil la labor de un empleado.

Experiencia académica. Proceso de recolección de información que permite desarrollar la labor bajo conocimiento teórico.

El instrumento de evaluación para valoración en el subproceso de reclutamiento selección y contratación, se evidencia en el Apéndice P

Los resultados valorativos se dividen en dos bloques generales: el primero corresponde a la valoración laboral, que también se divide en experiencia académica y laboral. Del mismo modo, el segundo bloque corresponde a la valoración personal, que se subdividen en habilidades blandas y competencias laborales. Cada una de ellas representa un peso que corresponde a 25% cada una, con esto se logra determinar una igual ponderación, ya que actualmente las empresas no solo buscan que sus colaboradores sean valorados por su experiencia académica y laboral, sino también, por el grado de humanismo que permita crear un mejor clima laboral. Por consiguiente, se determinó un condicional de aprobación, que establece que, si la calificación obtenida supera 70 puntos dentro de cada bloque especificado en la evaluación, este podrá avanzar a los siguientes pasos dentro del proceso de selección. A continuación, se presenta el marco general estipulado en el proceso de reclutamiento y selección del personal, que con el apoyo del instrumento de evaluación permitirá a los profesionales de reclutamiento a la toma de decisiones. En la *tabla 23* se presenta el paso a paso del proceso de selección y contratación de la empresa.

Tabla 23.

Procesos de selección de la empresa RAMPINT S.A.S

Desarrollo del procedimiento de selección y contratación del personal de la empresa RAMPINT S.A.S			
N°	Proceso	Descripción	Requisitos
1	Necesidad del cargo	Solicitud por parte de gerencia o ingeniero residente al área de talento humano, o quien haga sus veces.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo (perfil) • Cantidad o Fecha estimada en que se requiere la contratación
2	Creación, validación de perfil:	en caso de contar con el perfil de cargo este deberá ser revisado por el Líder de Talento Humano, para validar sus funciones y	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del cargo: Nombre, objetivo del cargo, departamento, jefe inmediato, cargos supervisados, autoridad del cargo.

Desarrollo del procedimiento de selección y contratación del personal de la empresa RAMPINT S.A.S			
N°	Proceso	Descripción	Requisitos
		competencias a las requeridas actualmente. Si no se cuenta con el perfil, éste debe ser elaborado por el área de talento humano, en concordancia con la Resolución 2616 de 2016 y validado con el líder de área donde se vinculará el candidato, de manera que se puedan acordar funciones y competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos del cargo: requisitos académicos, experiencia. • Funciones: funciones específicas de su área de trabajo, funciones relacionadas con el sistema integrado de gestión. • Competencias requeridas: conjunto de habilidades y/o actitudes que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.
3	Reclutamiento	La líder de talento humano inicia el proceso de reclutamiento de personal, a través de una fuente de reclutamiento de carácter externo, teniendo en cuenta la naturaleza del contrato o proyecto en el que se encuentre participando la organización.	
4	Preselección de hojas de vida:	El equipo de talento humano, debe considerar que las hojas de vida que ingresan al proceso, serán únicamente las remitidas por la agencia pública de empleo (APE) encargada.	<ul style="list-style-type: none"> • Soportes de identificación: copia de cedula • Soportes académicos: que correspondan a los que reporta en su currículum. • Soportes laborales: que correspondan a los que reporta en su currículum • Carnet de vacunas: donde se evidencie vacunas de tétano y fiebre amarilla. • Certificado vigente de Trabajo Seguro en Alturas: donde se evidencia que aprobó la intensidad horaria exigida por regulación vigente en esta materia. • Certificado vigente de espacios confinados: generado por una entidad avalada para tal fin. • Certificado de territorialidad: aplica para contratos adjudicados donde es importante verificar y asegurar el cumplimiento del Decreto 1668 de 2016 en el sector.

Desarrollo del procedimiento de selección y contratación del personal de la empresa RAMPINT S.A.S			
N°	Proceso	Descripción	Requisitos
5	Acciones Preliminares de la selección de la persona	Este proceso consta de dos entrevistas: entrevista técnica y entrevista psicológica, Según aplique en cada caso (cargos y niveles de educación), la evaluación médica del candidato y una visita domiciliaria.	
6	Entrevistas	La entrevista técnica será realizada por gerencia o por la persona experta en el área, que ésta designe. Si el candidato no obtiene un concepto favorable dado por el entrevistador, saldrá del	<ul style="list-style-type: none"> • Formato Prueba Psicotécnica TH-F-02. • Cumplir con los pasos anteriores.

Desarrollo del procedimiento de selección y contratación del personal de la empresa RAMPINT S.A.S			
N°	Proceso	Descripción	Requisitos
		proceso. Se dejará evidencia en el formato Entrevista para selección de personal TH-F-03.	
7	Exámenes médicos	En cuanto al examen médico, la gestora Laboral asignada remitirá al candidato a la IPS autorizada por la empresa, para tal fin, considerando el Profesiograma TH-F-06 del cargo aplicado. La remisión a exámenes médicos se hará en el formato Orden exámenes Ocupacional TH-F-07. Todos los datos arrojados en los Certificados de Aptitud Laboral CAP emitidos por la IPS, serán registrados en el formato Cuadro de restricciones y Recomendaciones TH-F-08.	<p>La empresa ha determinado que, para caso de cargos críticos, realizará pruebas complementarias para detectar el consumo de alcohol y drogas ilícitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de formato para validar la información con el laboratorio.
8	Visita domiciliaria	La líder de talento humano, deberá comunicar al departamento de SGI del ingreso de un nuevo trabajador, si este ocupará un cargo crítico, definido en el formato Matriz de Cargos Críticos TH-F-04, se programará visita domiciliaria para realizar las actividades pertinentes. Esta misma gestión se realizará en caso en que el trabajador de cargo crítico se mantenga en la empresa en una duración igual o mayor a dos años. Se dejará evidencia de la visita en el Formato Acta de visita domiciliaria a cargos críticos TH-F-05.	<ul style="list-style-type: none"> Si el personal cumple con los parámetros descritos pasa a la siguiente etapa, de lo contrario, saldrá del proceso
9	Selección de personal	El líder de talento humano, conociendo los resultados de entrevista, prueba psicotécnica y el Certificado de Aptitud Laboral del personal preseleccionado, el cual debe tener el concepto de Apto, se toma la decisión de vincular o no al personal. En caso de que no, se cierra el proceso; en caso de que si, se sigue con el siguiente paso.	<ul style="list-style-type: none"> Una vez se selecciona la persona según el número de vacantes existentes, se cierra el proceso en el portal de la Agencia Pública de Empleo que se haya utilizado para tal fin. Es importante asegurarse de que se cierra el proceso de postulación.
10	Inicio de contratación	<p>En este punto, ya tenemos al personal seleccionado, para seguir con el proceso, se tendrán en cuenta las siguientes indicaciones.</p> <p>El equipo de talento humano que participó en la selección del personal, deberá comunicar al (la) Administrador (a) y/o gestor (a) laboral asignado (a), la autorización para iniciar el proceso de contratación.</p>	<p>La gestora laboral a partir de este momento abrirá un expediente individual a cada trabajador y mantendrá toda la información documentada requerida para la formalización de éste.</p>

A continuación, se presenta el mapa de procesos que servirá de apoyo en la selección y contratación del personal, con base al instrumento de evaluación cuantitativo que deben presentar los aspirantes al cargo según corresponda:

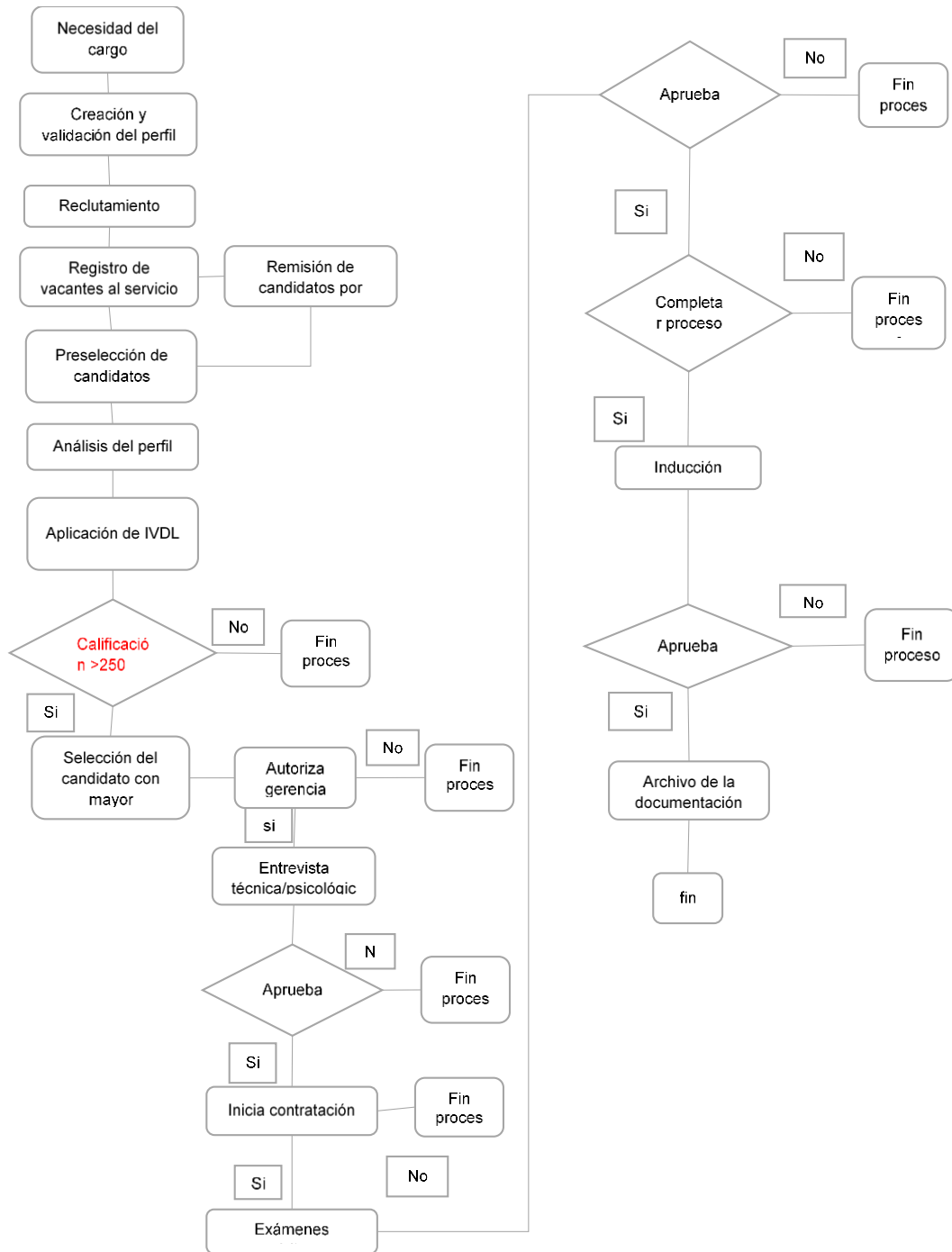


Figura 26. Flujo de procesos para el proceso de selección y contratación

Complementar y gestionar el subproceso de gestión del desempeño y rendimiento laboral. Pertinencia teórica de todos los factores que integra la gestión del desempeño.

La evaluación como tal, es una parte vital del subproceso, pues evidentemente es a través de ella que se pueden obtener resultados, datos cuantitativos sobre el rendimiento del personal y su propio desempeño, para finalmente realizar una interpretación de manera individual y global. Un buen sistema de evaluación a su vez, puede identificar problemas en la concepción y diseño del cargo. Sin embargo, no es sólo hasta la retroalimentación donde el departamento de recursos humanos, puede analizar a los colaboradores que cumplen o sobresalen de lo esperado y aquellos que no cumplen. Adicionalmente, esta etapa soporta y ayuda a mejorar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación, que dependen de la interpretación e información sistemática y bien documentada de todo el personal. Es importante alinear los objetivos personales con los organizacionales, pues esto significa vincular directamente la estrategia global de la empresa con los objetivos individuales de los colaboradores que hacen parte de ella. Esta propuesta fue encaminada a complementar el subproceso de gestión del desempeño, que permite medir el rendimiento de los empleados dentro de la empresa Rampint SAS lo que va más allá de la implementación de una prueba.

Mediante el esquema metodológico presentado a continuación, se menciona la síntesis del proceso planteado por las autoras para el desarrollo de todas las etapas y componentes que integran y complementan un adecuado plan de gestión de desempeño dentro de la organización.

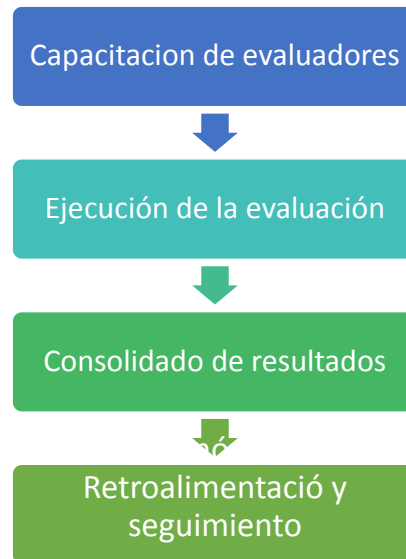


Figura 27. Síntesis del subproceso de gestión del desempeño

Teniendo en cuenta el diagnóstico inicial presentado en el plan de proyecto, donde se evidenció la necesidad de complementar e incluir elementos que dieran lugar a un subproceso íntegro y más completo de lo que se denomina gestión del desempeño, pues esta pretende definir una metodología para la medición en el grado de cumplimiento de objetivos que alcanza cada colaborador de una empresa, de tal manera que se puedan medir las fortalezas, capacidades, insuficiencias, aptitudes que integran la actividad laboral y de esta forma obtener resultados que posibilitan a determinar el desempeño de cada individuo (Murillo galvis, Calderon Hernandez, & Torres Narvaez, 2006). A continuación, se exponen los componentes y criterios de la evaluación de desempeño que presenta la empresa.

Competencias a evaluar. La evaluación se encuentra adaptada bajo los criterios estipulados por la empresa Rampint SAS, esta se dividió permitiendo instituir una para el grupo administrativo y otra para el grupo operativo. De esta forma se busca examinar y evaluar aspectos específicos de cada categoría.

Teniendo en cuenta que los cargos existentes se desglosan en las dos categorías mencionadas anteriormente y puesto que no es lo mismo el desempeño de un cargo netamente operativo a uno administrativo, se creyó conveniente separar, ajustando dos evaluaciones enfocadas y dirigidas a cada categoría con los factores correspondientes a las mismas. Las dos evaluaciones se pueden apreciar en el apéndice Q. Es pertinente aclarar que, aunque son categorías diferentes comparten competencias y factores comunes. A continuación, se puede visualizar las evaluaciones de desempeño finales para cada categoría a través de los siguientes links:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSceMmhojW7OzHYfF3sRlaNKcaWdcRltHOp8-PAewx8pX63sKw/viewform?usp=sf_link

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDG7UstGgT7XxbG9krGwb7mSAU6wgHW5X-M7I4_65IGyXUAA/viewform?usp=sf_link

Competencias corporativas. Son aquellas características individuales del empleado requeridas para desempeñar un cargo o una actividad orientada hacia unas competencias ya definidas por la organización.

Competencias actitudinales. Se relaciona directamente con aquellas actitudes personales, que permite desarrollar de manera flexible las actividades y del comportamiento personal de un individuo a la hora de emprender una labor.

Competencias técnicas. Son aquellas habilidades específicas, implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.

Metodología general. Se establece la metodología que se debe tener en cuenta para complementar el subproceso de gestión de desempeño y se compone por las siguientes fases:

Fase 1: Capacitación de evaluadores

Mediante una inducción dirigida a los jefes, pues ellos tienen la responsabilidad directa de evaluar a sus subordinados, en dicha capacitación se darán las pautas y el cambio metodológico establecido para la nueva estrategia focalizada en mejorar la aplicabilidad de la evaluación de desempeño, reduciendo la subjetividad en los calificadores y a su vez, instaurar en ellos las habilidades interpersonales para una efectiva retroalimentación dentro de la empresa, y de esta forma mejorar el rol como evaluador encontrándose en una posición en la que puede ofrecer asesoría y diálogo. Inicialmente el formato de evaluación es enviado por medio de correo electrónico como cuestionario virtual a través de Google Form, a cada uno de los líderes o jefes que tienen a su cargo un equipo de trabajo discriminando entre administrativos y operativos, desde allí se realiza la evaluación de cada uno de los empleados.

En la siguiente tabla se podrá observar cada cargo a evaluar con su respectivo evaluador (jefe inmediato), con el fin de facilitar y agilizar parte de la capacitación en dicha etapa, a la hora de repartir la información a cada evaluador:

Tabla 24.

Listado de cargos a evaluar

N°	EVALUADO CARGO	EVALUADOR JEFE INMEDIATO	N°	EVALUADO CARGO	EVALUADOR JEFE INMEDIATO
1	Aislador térmico	Supervisor de obra	34	Auxiliar QA QC	Ing. QA QC
2	Andamiero	Supervisor de obra	35	Coordinador HSE	Dir. de obra
3	Aparejador	Supervisor de obra	36	Auxiliar Sandblasting	Supervisor sandblasting
4	Ayudante Técnico eléctrico	Supervisor de obra	37	Ing. QA QC	Ing. Residente
5	Obrero	Supervisor de obra	38	Administradora	Director de obra
6	Oper. Camión grúa	Supervisor de obra	39	Gestor laboral	Gerente/subgerente
7	Operario de tolva	Supervisor de obra	40	Psicóloga	Líder talento humano

N°	EVALUADO CARGO	EVALUADOR JEFE INMEDIATO	N°	EVALUADO CARGO	EVALUADOR JEFE INMEDIATO
8	Oper. Tractomula sin brazo	Ing. Residente/Dir. De obra	41	Ing, planeador fijo	Gerente Admin/operativo
9	Oper. Tractomula con brazo	Ing. Residente/Dir. De obra	42	Gerente Administrativo	Gerente/subgerente
10	Director de Obra	Gerencia operativa/admin	43	Gerente Operativo	Gerente/subgerente
11	Electricista	Gerencia operativo/admin	44	Líder licitaciones	Gerente/subgerente
12	Esp. mecánico	Ing. Residente/QA QC	45	Líder de compras	Gerente/subgerente
13	Inspector HSE	Coordinador HSE	46	Líder de mantenimiento	Gerente/subgerente
14	Ing. Residente	Director de obra	47	Líder de operaciones	Gerente/subgerente
15	Oper. Retroexcavadora	Ing. Residente/Supervisor	48	Líder de talento humano	Gerente/subgerente
16	Operador de volqueta	Supervisor de obra	49	Gestor de activos	Gerente/subgerente
17	Pailero	Supervisor de obra	50	Gestor contable	Gerente/subgerente
18	Pintor sandblasting	Supervisor de obra	51	Gestor de tesorería	Gerente/subgerente
19	Pintor	Supervisor de obra	52	Auxiliar HSE	Coordinador HSE
20	Rescatista	Supervisor de obra	53	Auxiliar de servicios generales	Líder talento humano
21	Soldador 1	Supervisor mecánico	54	Practicante SENA	Líder talento humano
22	Soldador 1A	Supervisor mecánico	55	Supervisor de obra	Ing. Residente
23	Supervisor civil	Ing. Residente	56	Supervisor de andamios	Ing. Residente
24	Supervisor sandblasting	Ing. Residente	57	Ayudante técnico soldadura	Supervisor de obra
25	Supervisor mecánico	Ing. Residente	58	Asistente administrativa	Líder talento humano
26	Tubero 1A	Supervisor de obra	59	Rescatista	Coordinador HSE
27	Tubero	Supervisor de obra	60	Portero	Líder talento humano
28	Ayudante Técnico soldadura	Supervisor de obra	61	Profesional de seguridad física	Líder talento humano
29	Aux. centro de acopio	Supervisor de obra	62	Recepcionista	Líder talento humano
30	Asesor jurídico	Gerente/subgerente	63	Gestora Social	Líder talent humano

Nº	EVALUADO CARGO	EVALUADOR JEFE INMEDIATO	Nº	EVALUADO CARGO	EVALUADOR JEFE INMEDIATO
31	Supervisor de logística	Líder de operaciones	64	Gerente	
32	Aux. administrativa	Administradora	65	Subgerente	

Nota*: Cargos a evaluar con su respectivo evaluador. Adaptado de Rampint S.A.S

Fase 2:

Ejecución de la evaluación de desempeño. El cuestionario será aplicado a toda la organización incluyendo al personal administrativo y operativo, este se desarrolla mediante una herramienta virtual: Google Form, en la que cada jefe inmediato o superior directo que se estipule en el mapa organizacional de la empresa, tiene la responsabilidad de evaluar a el equipo de trabajo, los resultados de la evaluación se observan estadísticamente mediante histogramas y diagrama de tortas, cada evaluador tendrá acceso a la herramienta para que este a su vez genere un formato en Excel, en donde se plasmarán los resultados de sus evaluados tanto individual como grupal, por cada evaluador recopilando los resultados. En esta fase tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican el cumplimiento de los resultados obtenidos durante todo el año.

A continuación, se presentan las características principales de la evaluación de desempeño.

Tipo de evaluación. Entre los diferentes tipos de evaluación de desempeño que existen, encontramos la evaluación de 90°; al revisar los elementos que lo componen y conociendo que en la empresa el subproceso de gestión del desempeño no tiene un nivel elevado de madurez, las practicantes del área de la mano con las líderes de recurso humano han concertado seguir utilizando el mismo tipo de evaluación, ya que, al no tener un proceso bien definido y estructurado, se desea ir adquiriendo la práctica hasta afianzarla. Esta evaluación se utilizará bajo nuevas condiciones como lo son: La separación de la evaluación inicial, creando dos evaluaciones enfocadas a administrativos y operativos respectivamente también se estableció un protocolo que permitió

documentar el proceso incluyendo etapas como el entrenamiento o capacitación para los evaluadores. Es por lo anterior que se consideró evaluar directamente a los subordinados a través del jefe inmediato, esto indica que el empleado será evaluado únicamente por su superior, es decir, el proceso parte de jefes hacia subalternos, esta evaluación permite realizar una conclusión sobre el desempeño del mismo, fortaleciendo el potencial humano. Para la aplicación de la evaluación, el jefe superior deberá calificar a su equipo a cargo y posteriormente, reunirse con cada uno de ellos para dialogar e informar acerca de la misma mediante una retroalimentación de manera individual en la que se detecten aspectos por mejorar y se identifiquen las competencias destacadas.

Tabla 25.

Características generales para la evaluación del desempeño.

Características	
Competencias para evaluar	Competencias corporativas
	Competencias actitudinales
	Competencias técnicas
Formato de evaluación	Preguntas de selección múltiple
Medio	virtual
Periodo de tiempo	Anual
Duración de la prueba	36 minutos
Quien evalúa	Jefe inmediato

Nota*: Características de la evaluación de desempeño. Adaptado de Rampint S.A.S

Fase 3:

Consolidado de los resultados de la evaluación de desempeño. Cada uno de los superiores deberá hacer envío de los resultados de la evaluación de desempeño (vía correo electrónico) a las dos líderes de recursos humanos que tienen la responsabilidad de unificar la información con el propósito de realizar un consolidado del desempeño general de todos los empleados de la empresa,

esto permitirá ver de manera panorámica y general los resultados de las competencias evaluadas dentro de la organización. Los líderes de recursos humanos son los delegados, para tomar el informe de cada departamento y de esta forma, unificar, plasmar y socializar el resultado global en materia de desempeño en la empresa.

Análisis de resultados. Con ayuda de la herramienta Google Form, que cuenta con un componente estadístico, se determinará mediante un gráfico de distribución de torta hacia donde están dirigidas las competencias definiendo cual es la de mayor o menor impacto en la organización, para posteriormente elaborar y diseñar estrategias de mejora continua con base en los resultados globales.

Fase 4:

Reunión de retroalimentación. El desarrollo de la reunión está integrado por los diferentes miembros de la organización, que tiene como objetivo sensibilizar a los individuos acerca de las diferentes competencias que se evalúan y al mismo tiempo realizar una retroalimentación de los resultados arrojados en la misma, para luego crear una estrategia que contribuya al mejoramiento de las diferentes competencias evaluadas. Un colaborador puede necesitar mejorar una o varios aspectos respecto a su desempeño, pero puede que no sea consciente de que es lo que requiere para mejorar. Brindar retroalimentación es una herramienta útil y hacerlo de manera adecuada requiere de habilidades interpersonales. En todo el desarrollo del subproceso el colaborador debe sentir que el propósito es aportarle a su desarrollo laboral.

Con la entrevista de retroalimentación que será tanto de manera individual entre el jefe superior y el subordinado, como de manera global, se busca no solo evaluar objetivamente el estado actual referente a competencias en los colaboradores, sino también motivar, informar como lo están haciendo, involucrando todo el personal, sin dejar a un lado los reconocimientos por las áreas destacadas. Se incluye un formato de desempeño individual, de tal manera que los colaboradores

puedan ser mucho más efectivos el próximo año. Este formato no solo busca almacenar la calificación y evidenciar la evolución del trabajador durante los años, también busca plasmar las mejoras y los compromisos que se dialoguen en la retroalimentación individual. El formato diseñado se puede observar en el apéndice R

Toda la información debe quedar bien documentada y almacenada, esto con el propósito de hacerle seguimiento al trabajador, evidenciando su desarrollo a nivel de competencias durante su periodo laboral dentro de la organización. Para finalizar, esta propuesta pretende cambiar la mentalidad frente a la evaluación de desempeño, puesto que algunos trabajadores, pueden considerar este, un subproceso estresante. Tanto la capacitación a evaluadores, como la retroalimentación ayudan a mejorar las relaciones interpersonales y estimula la confianza.

En general, la propuesta de valor agregado en el subproceso de gestión de desempeño de Rampint SAS radica fundamentalmente en dos aspectos, el primero es la forma de desarrollar la evaluación dado que se utilizarán herramientas tecnológicas como los son Google form y correo electrónico para la digitalización y entrega de resultados de la misma. Adicionalmente, complementar y concretar el proceso de gestión de desempeño mediante una socialización que permita generar una retroalimentación y reflexión con base en los resultados arrojados.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del subproceso de gestión de desempeño.

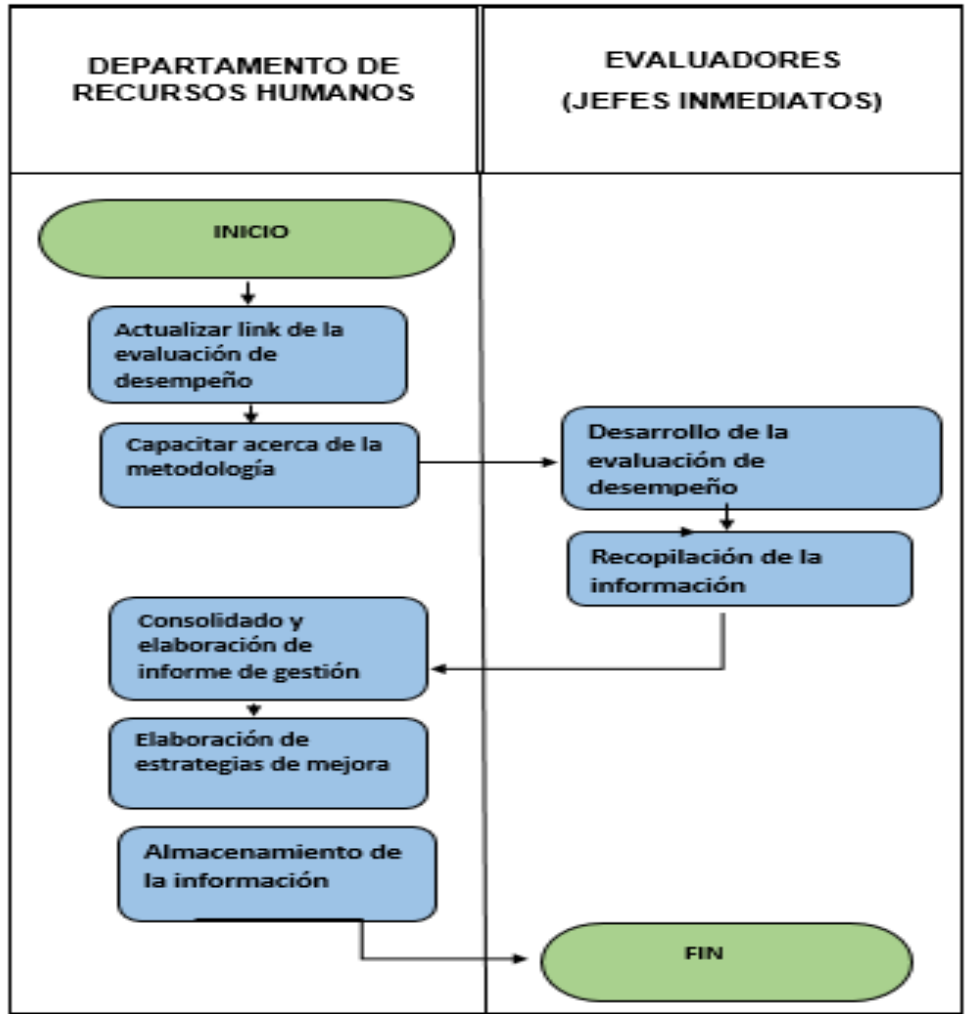


Figura 28. Diagrama de flujo del subproceso de gestión del desempeño

Propuesta. Diseño e implementación de un instrumento de medición y evaluación de adherencia a la cultura organizacional de la empresa por parte de los colaboradores de todos los niveles. En la actualidad, la cultura organizacional es vista como una herramienta de creación, desarrollo y fortalecimiento de los procesos organizacionales, que impactan de forma directa en la gestión empresarial y la estrategia para el cumplimiento de los objetivos.

Hoy, es de gran importancia conocer las características culturales de las empresas, con el propósito de intervenir y lograr cambios en la manera de hacer las cosas y a su vez, contribuir al

desarrollo del personal alcanzando resultados. Es por lo anterior, que para el adecuado desarrollo de esta propuesta de mejoramiento se listaron las siguientes actividades:

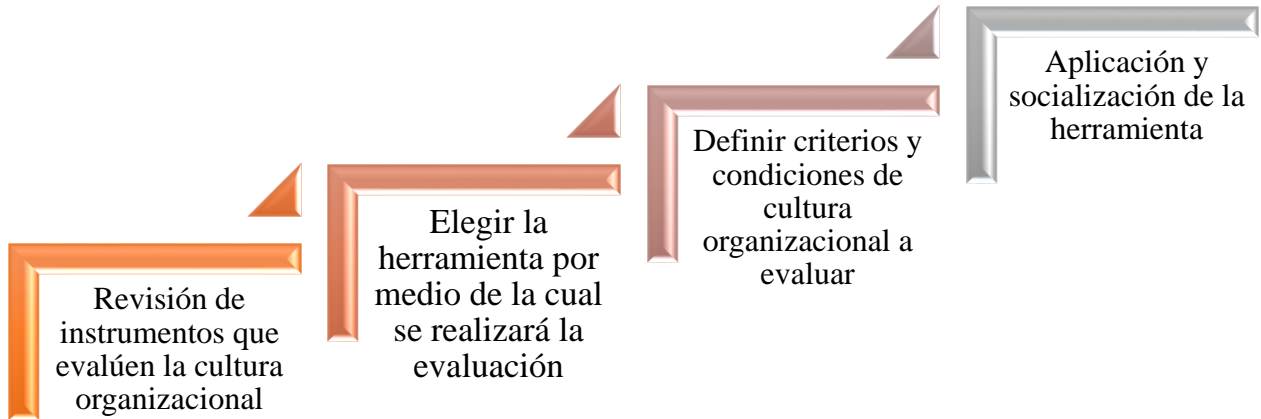


Figura 29. Actividades

Actividad 1. Existen diversos instrumentos para diagnosticar la cultura de las organizaciones. En la siguiente tabla se presenta un resumen de algunos de estos instrumentos, los cuales se revisaron con el propósito de generar mayor contexto y facilitar la elección de la herramienta, de acuerdo a los criterios que más se ajusten. Estos instrumentos permiten evidenciar la cultura predominante al interior de la empresa.

Tabla 26.

Instrumento para evaluar la cultura organizacional

Nombre	Resultados obtenidos	Naturaleza de la escala
Competing Values Framework Cameron and Freeman 1991	Clima del staff o empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es
Gerowitz et al 1995 Gerowitz 1998	Los resultados se expresan en 4 tipos de cultura: Clan, adhocracia, jerárquica y Mercado. Las	

Nombre	Resultados obtenidos	Naturaleza de la escala
	organizaciones usualmente tienen más de uno de estos tipos.	cada escenario a su propia organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al 2000.	Carácter de la organización Estilo de los gerentes Cohesión Priorización de objetivos Recompensas. La evaluación da como resultado cuatro tipos de cultura diferentes, descritos como: grupal, de desarrollo, jerarquía y racional.	Breves escenarios describen características dominantes de cada tipo. Los encuestados dividen 100 puntos entre estos escenarios dependiendo de cuán similar sea cada escenario a la propia organización.
Organizational culture inventory Cook and Lafferty 1987 Tomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersol et al 2000	Las normas y expectativas compartidas que guían el pensamiento y el comportamiento de los miembros del grupo, lo que resulta en 12 estilos de pensamiento de individuos dentro de un grupo: Aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación logro y autorrealización.	Escala Likert de 5 puntos.
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994	Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.	Los encuestados clasifican cuatro declaraciones en cada ítem en términos de cuán representativos son de (a) la organización y (b) las actitudes y creencias de los encuestados.

Actividad 2. La herramienta seleccionada y utilizada para medir y evaluar la cultura organizacional de la empresa Rampint SAS será “Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI) el cual es un instrumento validado en diferentes entornos empresariales y fue desarrollado por los profesores Robert Quinn y Kim Cameron. El OCAI ha sido utilizado por diversas organizaciones para diagnosticar su cultura organizacional de forma acertada con el propósito de identificar oportunidades de cambio, y a su vez, establecer acciones de mejora que dirijan a la empresa hacia la cultura deseada.

El instrumento es un cuestionario que requiere respuesta a los seis dominios y 24 ítems. En las columnas el encargado de responder al cuestionario asignará un puntaje entre estas cuatro alternativas, de acuerdo a cuán similar es cada una con su organización y en total sumen 100. Partiendo por la columna denominada actual, que corresponde a la situación presente de la cultura. En la segunda, llamada preferida, se anotan los valores deseados, que de acuerdo con el entrevistado deberían ser adoptados por la cultura organizacional. El cuestionario consta de seis preguntas, con cuatro alternativas de respuesta, donde se cataloga cada una con las letras (A, B, C y D). Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de la cultura dominante relacionadas en el marco teórico. El puntaje más alto significa una mayor afinidad y el menor puntaje una menor afinidad. En la segunda columna (preferida), se anotaron los valores que según el entrevistado debería ser o adoptar la cultura organizacional. (Dr. García Vargas, Hernández Sampieri, Dr. Vargas Álvarez , & MB Cuevas Vargas , 2012)

Cada organización podrá ser descrita por una serie de diferentes respuestas. Sin embargo, es tan correcto como tan fielmente se responda a los ítems y en esta medida, los resultados del diagnóstico de la cultura serán posibles y precisos (Cameron y Quinn, 2011).

Actividad 3. Los criterios o atributos establecidos para evaluar nuestra variable de interés (Cultura organizacional) y los tipos de cultura esperados, están definidos por la herramienta OCAI, descritos así:

Tabla 27.

Criterios para la evaluación de la cultura organizacional

Tipo de cultura	Descripción	Criterios/Atributos
Clan: Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua, cooperación.	La organización es un lugar amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes de la organización, se consideran mentores y figuras paternas. La organización	Características dominantes Liderazgo organizacional Estilo gerencial Unión de la organización

Tipo de cultura	Descripción	Criterios/Atributos
	es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano.	Énfasis estratégico Criterio de éxito
Adhocrática: Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Los miembros ven la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.	Características dominantes Liderazgo organizacional Estilo gerencial Unión de la organización Énfasis estratégico Criterio de éxito
Mercado: Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poca cohesión, poco sentimiento de trabajo en equipo.	Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientados a los resultados. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. Orientada hacia el entorno, en lugar de a sus asuntos internos.	Características dominantes Liderazgo organizacional Estilo gerencial Unión de la organización Énfasis estratégico Criterio de éxito
Jerarquizada: Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, jerarquías, certidumbre.	La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un papel preponderante. Altos niveles de control.	Características dominantes Liderazgo organizacional Estilo gerencial Unión de la organización Énfasis estratégico Criterio de éxito

Adaptado de (Rodríguez & Zapa, 2016)

Actividad 4. Diseño y socialización de la herramienta. Se diseñó la herramienta teniendo como base la estructura y los criterios definidos de la OCAI, esta herramienta se presentó ante la gerencia y los líderes del área de recurso humano, quienes aprobaron y aportaron al desarrollo del mismo. A su vez, se aclaró la forma en que se realizaría el proceso de recolección de información a todas las partes involucradas, los objetivos y en general el uso que se le daría a la información suministrada. Adicionalmente, se vio la necesidad de diseñar una estructura en Excel que facilitara la tabulación y los gráficos dado que soportan los análisis de resultados. La herramienta se puede observar en el apéndice S.

Aplicación de la herramienta. Para la aplicación de la herramienta se tuvo en cuenta una muestra de 54 colaboradores, que fue obtenida bajo la aplicación de la ecuación (1), siendo una población finita de 264 empleados en total pertenecientes a la empresa, con un intervalo de confianza del 90%, un error de estimación aceptado de 10% y finalmente, una probabilidad de ocurrencia del 0,5.

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q} \quad (1)$$

Las encuestas dirigidas a los colaboradores se llevaron a cabo de manera presencial el día 7 de enero de 2020 en el auditorio de la empresa, todo el proceso de recopilación se realizó el mismo día y una vez recolectada la información fue enviada al departamento de recursos humanos y posteriormente analizada por las practicantes del área. Al iniciar la aplicación se expresó el propósito del cuestionario y su desarrollo, aclarando los siguientes rubros:

- La prueba piloto fue aplicada mínimo a un empleado por cargo.
- Se aclaró respecto a la absoluta confidencialidad, lo que ayudaría a evitar sesgos por a la hora de diligenciarla.
- Se manifestó la importancia de la evaluación y la contribución de los análisis para la empresa y todo su personal.



Figura 30. Aplicación de la herramienta OCAI

Del análisis de los datos y la información tomada, se podrá determinar diferencias, similitudes, emitir juicios con base en la teoría expuesta anteriormente respecto al instrumento y su alcance a través de la estadística descriptiva.

Caracterización de cultura organizacional

- **Percepción actual**

Mediante el análisis de las casillas denominadas “ahora” las cuales se encuentran plasmadas en el cuestionario utilizado (Ver apéndice T), se puede recolectar y evaluar información correspondiente a la percepción actual respecto a la cultura organizacional por parte de los colaboradores de Rampint SAS. A continuación, se presenta el valor promedio por cada tipo de cultura analizado bajo la herramienta OCAI.

Tabla 28.

Cultura organizacional mediante herramienta OCAI

TOTAL POR TIPO DE CULTURA									
OCAI	Dimensiones								
Tipo de cultura	Características Dominantes	Liderazgo Organizacional	Gestión de empleados	Cohesión Organizacional	Enfasis Estratégicos	Criterios de Éxito	total por cultura	promedio por cultura	
Clan	1120	960	990	1090	1145	1255	6560	20,2469	
Adhocracia	850	919	726	990	850	960	5295	16,3425	
Mercado	1420	1611	1889	1325	1630	1730	9605	29,6450	
Jerarquía	2015	1910	1795	1985	1775	1445	10925	33,7191	



Figura 31. Gráfico promedio por cultura

De la figura 30 y la tabla 26 se puede evidenciar y concluir que el tipo de cultura Jerárquica predomina en la organización con un porcentaje de 33,71%, adicionalmente se demuestra un resultado representativo hacia la cultura de mercado con un 29,64. El tipo de cultura con menos presencia lo obtuvo Adhocracia con un 16,34.

Así mismo, se realizó el debido análisis por cada criterio o atributo propuesto, de esta forma se describe la cultura en la organización de forma individual. Esto con el fin de evaluar la congruencia entre los criterios y la cultura general en Rampint SAS.

Comparación de resultados Cultura organizacional actual vs Cultura Organizacional Deseada. Con la intención de comparar la diferencia entre lo que el personal de la empresa Rampint SAS recepción y percibe en la actualidad sobre la cultura organizacional y lo que desearía que esta fuera, se realizó una comparación cuantitativa entre los resultados obtenidos en la prueba piloto y los deseados. En la siguiente tabla se observan los valores y su respectiva comparación de acuerdo al tipo de cultura.

Tabla 29.

Valores de acuerdo a la cultura ahora vs preferida.

Tipo de Cultura	Ahora	Preferida
Clan	20,25	31,79
Adhocracia	16,34	23,23
Mercado	29,65	20,79
Jerarquizada	33,72	24,26

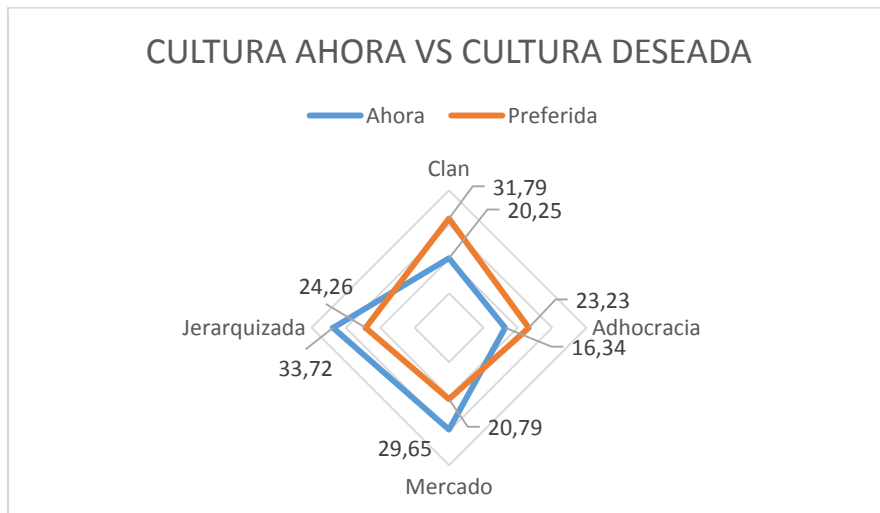


Figura 32. Resultado promedio por tipo de cultura en RAMPNT S.A.S

Capacitar en archivo y 5s al personal encargado de la clasificación y organización de hojas de vida y contratos. La herramienta de las 5's busca atacar la insuficiente aplicabilidad de orden, clasificación, aseo, estandarización y disciplina en el ambiente de trabajo de la E.S.E EGA con el fin de generar un clima laboral agradable y eficiente. Para validar la acción de mejora se procede a:

- Investigación teórica acerca de estrategias desarrolladas en las entidades sobre la implementación de las 5's
- Desarrollo de presentación a las partes interesadas acerca del concepto, estrategias y metodologías a realizar durante el proceso. A continuación, se explica la estrategia utilizada:

Estrategia utilizada en las 5's

- Implementación de la etapa de clasificación (Seiri), se hizo la entrega de post-it de color rojo, verde y amarillo, con el propósito de indicar que tan frecuente se utilizan los elementos (hojas de vida y contratos) que se tienen en el espacio de trabajo
- El color rojo indica que la frecuencia es baja, es decir que el promedio de uso es alrededor de 2 veces a la semana.
- El color amarillo, indica que la frecuencia es media, es decir que el promedio del uso del elemento esta entre 3 y 4 días a la semana
- El color verde indica que la frecuencia es alta, es decir que el promedio del uso es diario.
- Para la segunda etapa del orden (seiton), se organiza los elementos según la necesidad, en esta etapa se eliminó el exceso de documentación trasladando la documentación física hacia documentación electrónica.
- Para la tercera implementación de limpieza (Seiso), se hizo entrega de bolsas plásticas,

que sirvieron para descartar los elementos innecesarios, eliminados por la primera etapa.

- Para la cuarta etapa de la estandarización (Seiketsu), se realiza la identificación de lugares y objetos destinados exclusivamente para su uso, para hacer valer la estandarización se demarcan el nombre de los elementos y lugares
- Para la última etapa de mejoramiento continuo (Shitsuke) se procede a crear el comité evaluador que se encarga de realizar un seguimiento del cumplimiento de la herramienta, al cual fue conformado por cuatro profesionales de la empresa.

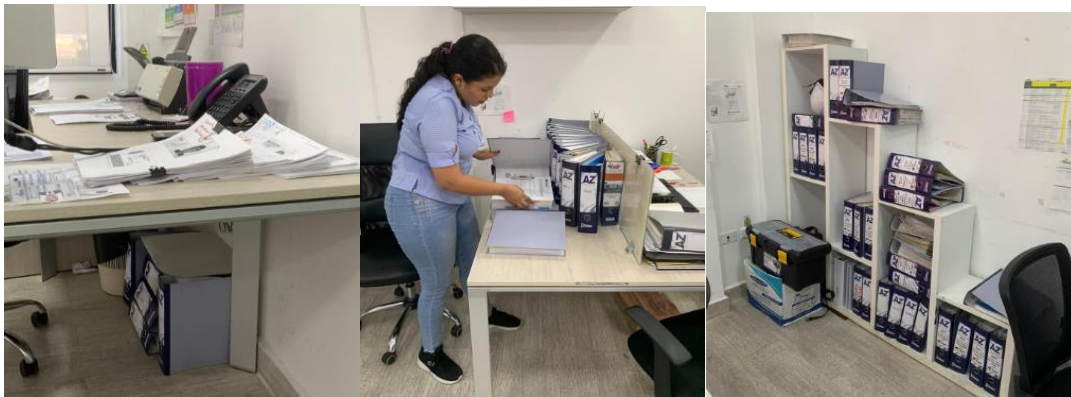


Figura 33. Antes y después de la implementación de las 5's

En el Apéndice U, se evidencia la evaluación final desarrollada para medir el cambio significativo al implementar la herramienta de las 5's dentro del área administrativa de la organización

Después de implementar, la herramienta en el área administrativa de la empresa RAMPINT S.A.S se evalúa mediante un instrumento de medición que consta de ciertas preguntas que son clasificadas según corresponde a la estrategia de las 5's, como se documentaron. A partir de ello, se pudo constatar una mejoría del 21,3% y a su vez se denotan los resultados para seiri: 13,2%; seiso: 19,1%; seiton:10,6%; seiketsu: 9,03% y shitsuke:8,05%

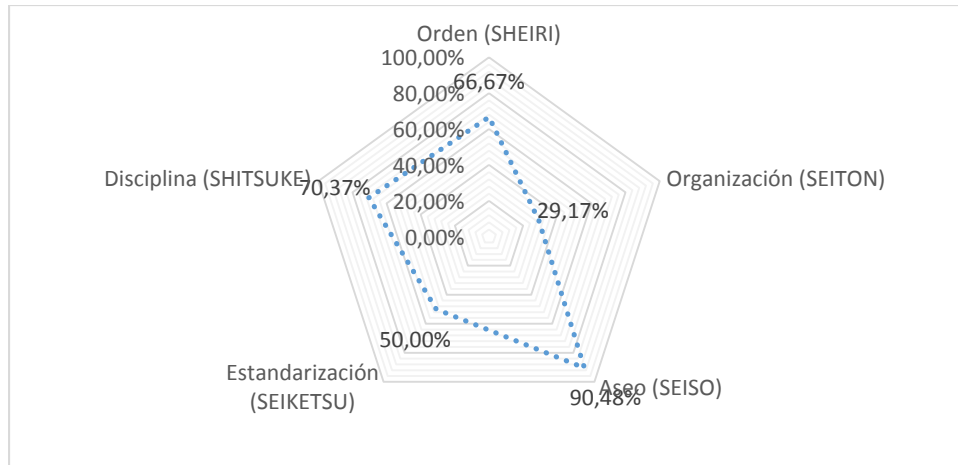


Figura 34. Implementación de la evaluación de la herramienta 5's

9. Diseño e implementación de los indicadores de gestión de variación.

El sistema de indicadores de gestión de variación busca valorar cuantitativamente el incremento o reducción porcentual de las mejoras implementadas presentadas en la formulación del proyecto, la cual se toma del instrumento de evaluación aplicado en la etapa de diagnóstico, en la que se evaluaron los subprocesos de planificación de RH, perfiles y responsabilidades, reclutamiento y selección, orientación del personal, remuneración, gestión del desempeño y bienestar laboral. Posteriormente a la implementación de las acciones de mejora, se utiliza el instrumento de evaluación para así de esta manera evaluar el cambio obtenido durante el proceso de gestión. A continuación, se presenta la tabla con el diseño de indicadores de gestión de variación y la hoja de cálculo presentada en Excel. En el apéndice W se puede observar la hoja de vida de los indicadores.

Tabla 30.

Sistema de indicadores de gestión en los procesos de GRH

Sistema de Indicadores de gestión en las acciones de mejora

Nombre: Reclutamiento, selección y contratación

Actividad: Construir un instrumento de evaluación cuantitativo que permita fortalecer la toma de decisión de los reclutadores de talento humano

Objetivo: Proponer y establecer un instrumento de evaluación que brinde mayor transparencia al proceso de selección.

Formula del cálculo:

$$\frac{\text{Diagnostico final} - \text{inicial}}{\text{Inicial}}$$

Periodicidad: Periodo de tiempo regular

Estado inicial: 66,67%

Responsable: Líder de talento humano

Fuente de datos: Adaptado de la empresa Rampint SAS

Nombre: Gestión del desempeño

Actividad: Elaborar e implementar un plan de gestión del desempeño

Objetivo: Complementar y gestionar el subproceso de gestión del desempeño y rendimiento laboral. Pertinencia teórica de todos los factores que integra la gestión del desempeño.

Formula del cálculo:

$$\frac{\text{Diagnostico final} - \text{inicial}}{\text{Inicial}}$$

Estado inicial: 35,71%

Estado final: 78%

Periodicidad: Anual

Responsable: Jefe inmediato

Fuente de datos: Adaptado de la empresa Rampint SAS

Nombre: Bienestar laboral e incentivos

Actividad: Plan de Bienestar Laboral y de incentivos orientado a crear y mejorar las condiciones que favorezcan al desarrollo integral del trabajador.

Objetivo: Diseñar un plan de Bienestar laboral e incentivos para todos los colaboradores.

Formula del cálculo:

$$\frac{\text{Diagnostico final} - \text{inicial}}{\text{Inicial}}$$

Periodicidad: Semestral

Sistema de Indicadores de gestión en las acciones de mejora**Estado inicial:** 20%**Estado final:** 100%**Responsable:** Líder de talento humano**Fuente de datos:** Adaptado de la empresa Rampint SAS**Nombre:** 5's**Actividad:** Capacitar en archivo y 5s al personal encargado de la clasificación y organización de hojas de vida y contratos.**Objetivo:** Capacitar en archivo y 5s al personal encargado de la clasificación y organización de hojas de vida y contratos.**Formula del cálculo:**

$$\frac{\text{Diagnostico final} - \text{inicial}}{\text{Inicial}}$$

Estado inicial: 40,98%**Estado final:** 59,6%**Periodicidad:** Mensual**Responsable:** Empleado**Fuente de datos:** Adaptado de la empresa Rampint SAS**Nombre:** Planificación de recursos humanos**Actividad:** Herramienta ofimática que permita el control, y seguimiento de la entrega de dotación e incapacidades**Objetivo:** Diseñar una herramienta ofimática que ayude al control de la entrega de dotación dentro del marco legal e incapacidades**Fórmula del cálculo:**

$$\frac{\text{Diagnostico final} - \text{inicial}}{\text{Inicial}}$$

Estado inicial: 40%**Estado final:** 60%**Periodicidad:** Semestral**Responsable:** Líder de recursos humanos**Fuente de datos:** Adaptado de la empresa Rampint SAS

Sistema de Indicadores de gestión en las acciones de mejora**Nombre:** Perfiles y responsabilidades**Actividad:** Actualización del Manual de perfiles y responsabilidades**Objetivo:** el manual de perfiles y responsabilidades**Formula del cálculo:**

$$\frac{\textit{Diagnostico final} - \textit{inicial}}{\textit{Inicial}}$$

Periodicidad: Anual**Estado inicial:** 50%**Estado final:** 100%**Responsable:** Líder de talento humano**Fuente de datos:** Información de Rampint SAS**Nombre:** Orientación del personal**Actividad:** N.A**Objetivo:** N.A**Formula del cálculo:**

$$\frac{\textit{Diagnostico final} - \textit{inicial}}{\textit{Inicial}}$$

Periodicidad: Anual**Estado inicial:** 50%**Estado final:** 50%**Responsable:** Líder de talento humano**Fuente de datos:** Información de Rampint SAS**Nombre:** Remuneración**Actividad:** N.A**Objetivo:** N.A**Formula del cálculo:**

$$\frac{\textit{Diagnostico final} - \textit{inicial}}{\textit{Inicial}}$$

Periodicidad: Anual**Estado inicial:** 75%**Estado final:** 75%**Responsable:** Líder de talento humano**Fuente de datos:** Información de Rampint SAS

Sistema de Indicadores de gestión en las acciones de mejora**Nombre:** Formación y desarrollo del personal**Actividad:** N.A**Objetivo:** N.A**Formula del cálculo:**

$$\frac{\textit{Diagnostico final} - \textit{inicial}}{\textit{Inicial}}$$

Periodicidad: Anual**Estado inicial:** 57,14%**Estado final:** 64,2%**Responsable:** Líder de talento humano**Fuente de datos:** Información de Rampint SAS**10. Socialización de las mejoras implementadas**

En la socialización general de las mejoras implementadas, se procede a desarrollar una jornada de sensibilización que tiene como objetivo principal presentar y sensibilizar ante los miembros de la institución cada una de las acciones de mejora presentado a la gerencia, para que se genere una cultura de conciencia acerca de los planes estratégicos que serán de uso para la empresa



Figura 35. Socialización de las mejoras

Como primera parte se da a explicar la metodología para llevar a cabo el proyecto, se compone de un diagnóstico inicial que cumple con el objetivo de presentar aspectos por mejorar en el área de recursos humanos de la empresa. Posteriormente se presenta la formulación de las acciones de mejora y se socializan las que fueron aprobadas por la gerencia.

En la reunión se socializan los resultados cuantitativos que se expresan como los cambios significativos y la variación con base al desarrollo de la nueva valoración de los subprocesos dentro de las áreas de recursos humanos, los nuevos resultados se encuentran en la siguiente tabla y se visualiza en el apéndice V.

Tabla 31.

Socialización de los resultados cuantitativamente

Subproceso	% Total de cumplimiento del subproceso inicial	% Total de cumplimiento del subproceso final	Variación
Planificación de recursos humanos	40%	60%	50%
Perfiles y responsabilidades	50%	100%	57%

Reclutamiento, Selección y contratación	66,67%	94%	3%
Orientación del personal	50%	50%	0%
Remuneración	75%	75%	0%
Gestión del desempeño	35,71%	78%	46%
Formación y desarrollo del personal	57,14%	64,2%	19%
Bienestar Laboral	20%	100%	75%
Herramienta 5's	40,69%	50,98%	25,10%

Nota: Datos basados en los resultados del diagnóstico inicial y final.*

11. Conclusiones

El presente trabajo de grado se llevó a cabo partiendo de la necesidad de la empresa Rampint SAS de intervenir los aspectos correspondientes al área de recursos humanos, debido a que dicho proceso no se encontraba completamente estructurado porque durante años su enfoque era cumplirle a los clientes pero no hubo una revisión de sus procesos internos, y ahora la empresa entiende que para ayudar a la transformación de ese modelo antiguo, deben tener en cuenta la importancia que tienen los aportes de cada uno de sus miembros como factor clave para el crecimiento de la organización.

En la revisión de literatura que se llevó a cabo para la estructuración y desarrollo del trabajo de grado, condujo a determinar que luego de revisar diferentes autores para la ejecución del proyecto, se seguiría el modelo de gestión de talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato teniendo en cuenta sus etapas y subprocesos.

A partir de un análisis cualitativo y cuantitativo desarrollado a través de actividades, tales como: Revisión documental, entrevistas, caracterización de personal, aplicación de un instrumento de evaluación y análisis de la información pertenecientes a la metodología que se aplicó para realizar el diagnóstico del estado inicial de la empresa, se logró determinar un porcentaje global de cumplimiento del proceso de GRH del 49,3%, siendo los subprocesos de planificación, gestión del desempeño, bienestar laboral los que obtuvieron menor porcentaje de cumplimiento.

Luego del diagnóstico realizado, se formula un plan de mejoramiento constituido inicialmente con 17 acciones de mejora globales, donde se describen: el problema, la acción de mejora, los

recursos necesarios para desarrollarlos, los responsables de la ejecución, y los resultados esperados.

Del plan de mejoramiento propuesto, se realiza una reunión con los líderes de recursos humanos y la gerente de la empresa, que luego de tener en cuenta ciertos criterios de priorización, seleccionan las acciones de mejoras a implementar que fueron 13 mejoras, es decir, el 74,5% de mejoras propuestas, lo que evidencia que el nivel de aceptación del proyecto por parte de la organización fue satisfactorio. Entre las acciones de mejora implementadas se destacan: La actualización de manual de perfiles y responsabilidades, el diseño de la herramienta ofimática para el control de la entrega de dotación y de incapacidades, formulación de un programa de clima laboral e incentivos, el programa de cultura organizacional.

Haciendo uso de Microsoft Access y a partir de la información obtenida en la fase diagnóstico, se elaboró 1 herramienta ofimática orientada a llevar el control de 2 actividades: 1) Registrar, controlar y entregar la dotación 2) Registro y control de incapacidades. A su vez esta herramienta también permite llevar un historial de contratos a nivel general e individual, todo esto gracias a que para las tres actividades solo era necesario 1 misma base de datos.

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten identificar la eficacia de un proceso, por tal razón se diseñó un sistema de indicadores asociado a las mejoras implementadas para medir el impacto que estas generaron en el proceso.

Se llevó a cabo una reunión con los líderes de recursos humanos y la gerente de la empresa, donde se realizó la socialización de las mejoras ejecutadas en el presente trabajo y finalmente se hizo la entrega de los resultados obtenidos en el mismo.

12. Recomendaciones

Se recomienda alimentar continuamente la herramienta ofimática diseñada en este proyecto para que sirvan de apoyo a la planeación de la gestión de recursos humanos y así llevar control de la entrega de dotación y de incapacidades.

Pese a que no fueron mejoras aprobadas se recomienda diseñar y documentar una plantilla que permita calcular y conocer el número de trabajadores que se requieren por servicio. También diseñar una evaluación en donde se puede evaluar al orientador y al nuevo colaborador al terminar la inducción, evaluando la eficiencia de la inducción.

Se recomienda diseñar una herramienta ofimática que permita conocer y controlar el presupuesto que se designa para los viáticos de viajes y/o traslados requeridos por el personal.

Se recomienda realizar, mínimo 1 vez al año, una auditoría al proceso de gestión de recursos humanos de Rampint en la que se pueda validar el grado de implementación e impacto de lo realizado en el presente trabajo de grado.

Se recomienda al líder de recursos humanos cumplir con todos los lineamientos y actividades planteados en los programas, planes, manuales, formatos reglamentos y demás documentos inherentes al talento humano. De la misma manera alimentar el sistema de indicadores diseñado con el fin de tomar las acciones pertinentes para la mejora continua.

Referencias bibliográficas

- Albiol, F. (2019). 10 Procesos Claves de la Gestión del Talento Humano que Debes Conocer. [online] Blog.atrivity.com. Available at: <https://blog.atrivity.com/es/procesos-claves-gestion-talento-humano> [Accessed 22 Sep. 2019].
- Andrade, C. (1996). Diccionario profesional de relaciones públicas y comunicación y Glosario de términos anglo-americanos.. São Paulo, SP: Summus Editorial.
- Billikopf, Gregorio Encina. "A Win/Win Situation". California Tomato Grower, Marzo de 1982, p.14.
- Bonilla Castro E., Hurtado Prieto J. & Jaramillo Herrera C. (2009). La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Colombia: Alfaomega.
- Business, E. (2019). Indicadores clave para la gestión del talento humano. [online] Esan.edu.pe. Available at: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/indicadores-clave-para-la-gestion-del-talento-humano/> [Accessed 9 Sep. 2019].
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. and Villamaizar, G. (2001). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. and Villamaizar, G. (2004). Administration de recourses humans. Bogotá (Colombia): McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Guzmán Brito, M., Rodríguez Tepezano, J. and Mascaró Sacristán, P. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I., Mascará Sacristan, P. and Hanno Rao, M. (2007). *Administration de recourses humans*. Mexico: McGraw-Hill.
- Eumed.net. (2019). *Definition de Clime Organizational*. [online] Available at: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html [Accessed 25 Sep. 2019].
- García Solarte, M. (2009). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Retrieved 28 October 2019, from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>
- Garcia, J., & Sabater, R. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. . Madrid, España: Thomson
- Managing-ils-reporting.itcilo.org. (2007). *Análisis de causa rays: el diagram de spine de escudo — Reporting Obligations*. [online] Available at: <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado> [Accessed 3 Ago. 2019].
- Media, N., Media, N. and Pis en los recursos humanos, j. (2019). *Pis en los recursos humanos, ¡te serán útiles!* - TSP Blog. [online] Talent Search People. Available at: <https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/352-kpis-en-los-recursos-humanos-te-seran-utiles/> [Accessed 15 Sep. 2019].
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2011). *Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Documentacion-GEL/GELCaracterizacionDeUsuarios/Guia_Caracterizacion_Usuarios.pdf*
- Moreno Briceño, F. & Godoy, E., 2012. *El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones.. International Journal of Good Conscience*, p. 66.
- Pardo Enciso, C., & Díaz Villamizar, O. (2014). *Desarrollo del talento Humano como factor clave para el desarrollo organización, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. ELSEVIER*, 39-48. Retrieved from <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-S2215910X14700187>

- Pérez, O. (2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. Retrieved 30 October 2019, from <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pérez, O. (2019). 6 indicadores clave para la gestión de talento humano. [online] Blog.peoplenext.com.mx. Available at: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano> [Accessed 9 Sep. 2019].
- Prieto B, P. (2013). [online] Repository.udem.edu.co. Available at: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1> [Accessed 25 Sep. 2019].
- Rodriguez, M., & Zapa, M. (Septiembre de 2016). Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/725/1/ARA-spa-2016-Propuesta_de_intervencion_de_la_cultura_organizacional_en_la_%20C1%C3%ADnica_Gestion_Salud_SAS.pdf
- Rubio Angulo, J. and Restrepo, M. (1992). *Intervenir en la organización*. Colombia: Significantes de Papel ediciones.
- Sales, M. (2019). Evaluación del desempeño - GestioPolis. [online] GestioPolis.com. Available at: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm> [Accessed 3 Ago. 2019].