

Mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos en Industrias LAVCO S.A.S.

Paola Andrea Durán Cala

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniera Industrial

Director

Olmedo González Herrera

Magister en Estadística

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomécanicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

### **Dedicatoria**

*Quiero dedicar este trabajo de grado, primeramente a Dios, por darme la vida y permitirme alcanzar este logro formándome profesionalmente. Quien me ha sostenido siempre, siendo mi roca y llenándome de fuerzas.*

*A mis padres Omar y Helida por creer en mí, por demostrarme su amor, su apoyo incondicional, su comprensión y por el esfuerzo que realizan cada día por su familia. Son mi más grande motivación y mi motor en la vida.*

*A mi hermana Mónica por animarme a soñar en grande y desear lo mejor para mí siempre.*

*A mi novio David, quien es mi equipo y compañero de vida, por su cariño, apoyo y motivación constante en el transcurso de mi carrera.*

*A mi familia por acompañarme, aconsejarme y apoyarme durante este proceso, cumpliendo una meta más en mi vida.*

### **Agradecimientos**

*A Dios gracias por siempre estar conmigo, concederme las capacidades y guiarme en la obtención de este logro.*

*Agradezco a Industrias LAVCO SAS por brindarme la oportunidad de llevar a cabo este proyecto de grado, permitiéndome demostrar allí mis habilidades. De igual manera, gracias a mi tutora, Maira Estévez por su disposición y apoyo en este proceso.*

*A mi director, profesor Olmedo González Herrera, le agradezco por comprometerse, brindar su conocimiento y ayudarme en la dirección del proyecto.*

*A la Universidad Industrial de Santander y a los docentes, gracias por sus enseñanzas y por el crecimiento personal y profesional obtenido en el transcurso de esta etapa.*

*A mis amigas Albita y Aleja, con quienes compartí en este camino por la universidad, gracias por todos los momentos de risas, reflexiones, esfuerzos, ánimo y apoyo.*

*A cada persona que me ofreció su ayuda y acompañamiento en este trayecto por la universidad.*

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	15
1. Generalidades del Proyecto.....	18
1.1 Título.....	18
1.2 Modalidad .....	18
1.3 Objetivos .....	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos .....	18
1.4 Planteamiento del problema.....	19
1.5 Metodología .....	21
1.6 Resultados .....	24
2. Generalidades de la empresa.....	25
2.1 Información general de la empresa .....	25
2.2 Misión .....	26
2.3 Visión.....	26
2.3.1 Objetivo retador .....	26
2.3.2 Descripción vivida .....	26
2.4 Mapa de procesos.....	27
2.5 Organigrama .....	28
2.6 Localización.....	28
2.7 Logo de la empresa .....	29
3. Marco de Referencia.....	30
3.1 Marco de antecedentes.....	30

3.2	Marco teórico .....	31
3.2.1	Gestión del talento humano .....	31
3.2.2	Assessment center .....	33
3.2.3	Análisis y diseño de cargos.....	33
3.2.4	Requisición y Reclutamiento .....	34
3.2.5	Selección de personal.....	35
3.2.6	Contratación.....	37
3.2.7	Inducción.....	37
3.2.8	Incentivos y Beneficios.....	38
3.2.9	Capacitación y Entrenamiento .....	38
3.2.10	Evaluación de desempeño.....	40
3.2.11	Cesación y Ruptura laboral .....	41
3.2.12	Indicadores de gestión.....	41
4.	Diagnóstico .....	42
4.1	Metodología del diagnóstico.....	42
4.2	Desarrollo del diagnóstico .....	43
4.2.1	Revisión conceptual y construcción del marco teórico.....	43
4.2.2	Análisis preliminar de la organización .....	45
4.2.3	Caracterización del personal .....	46
4.2.4	Revisión documental.....	50
4.2.5	Entrevista .....	53
4.2.6	Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GRH .....	55
4.2.7	Análisis de la información .....	58
4.2.8	Conclusiones del diagnóstico.....	61

5. Plan de Mejoramiento .....	63
6. Implementación del Plan de Mejoramiento .....	67
6.1 Diseño del Assessment Center como apoyo al proceso de selección .....	67
6.1.1 Metodología general .....	69
6.1.2 Formato de evaluación.....	71
6.2 Diseño pruebas técnicas para el proceso de selección .....	73
6.2.1 Prueba técnica para el cargo como Digitador/a de Producción .....	73
6.2.2 Prueba técnica para el cargo como Auxiliar de Compras .....	75
6.2.3 Prueba de Excel.....	77
6.3 Diseño del material de apoyo para el proceso de inducción en Recursos Humanos .....	78
6.3.1 Dinamización del Reglamento Interno de Trabajo .....	78
6.3.2 Dinamización del Reglamento Interno de Trabajo para las personas con Contrato de Aprendizaje.....	79
6.3.3 Folleto del Sistema de Gestión de Calidad .....	80
6.4 Actualización Programa de Bienestar Laboral .....	80
6.4.1 Diseño .....	81
6.4.2 Presupuesto .....	82
7. Indicadores de Gestión.....	83
7.1 Indicadores de gestión para el proceso de Gestión de Recursos Humanos .....	83
7.2 Indicadores de gestión para el trabajo de grado.....	88
7.2.1 Resultados .....	88
8. Socialización de Resultados.....	90
9. Conclusiones .....	91
10. Recomendaciones .....	94

Referencias Bibliográficas ..... 95

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Cumplimiento de objetivos.....	17
Tabla 2 Metodología del proyecto.....	22
Tabla 3 Continuación metodología del proyecto.....	23
Tabla 4 Continuación metodología del proyecto.....	24
Tabla 5 Información general de Industrias LAVCO SAS.....	25
Tabla 6 Escala para la Evaluación de Cumplimiento.....	55
Tabla 7 Escala para establecer el nivel de cumplimiento del proceso de Gestión de Recursos Humanos.....	56
Tabla 8 Análisis de la información.....	59
Tabla 9 Continuación análisis de la información.....	60
Tabla 10 Continuación análisis de la información.....	61
Tabla 11 Plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Recursos Humanos en Industrias LAVCO SAS.....	64
Tabla 12 Continuación plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Recursos Humanos en Industrias LAVCO SAS.....	65
Tabla 13 Continuación plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Recursos Humanos en Industrias LAVCO SAS.....	66

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Mapa de procesos de Industrias LAVCO SAS.....	27
Figura 2 Organigrama de Industrias LAVCO SAS .....	28
Figura 3 Ubicación geográfica de Industrias LAVCO SAS .....	29
Figura 4 Logo de la empresa Industrias LAVCO SAS.....	29
Figura 5 Procesos básicos en la gestión de recursos humanos .....	32
Figura 6 Etapas del proceso de reclutamiento .....	35
Figura 7 Técnicas de selección .....	36
Figura 8 Clases de cambios de conducta por medio de la capacitación .....	39
Figura 9 Metodología del diagnóstico .....	42
Figura 10 Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano.....	44
Figura 11 Proporción de mujeres y hombres en Industrias LAVCO SAS .....	47
Figura 12 Proporción de tipos de contrato en Industrias LAVCO SAS .....	47
Figura 13 Proporción de cargos según el área en Industrias LAVCO SAS.....	48
Figura 14 Proporción de salarios en Industrias LAVCO SAS.....	49
Figura 15 Proporción rangos de edad en Industrias LAVCO SAS.....	49
Figura 16 Proporción antigüedad del personal en Industrias LAVCO SAS.....	50
Figura 17 Documentación actual del proceso de Gestión de RRHH en Industrias LAVCO SAS .....	51

Figura 18 Continuación documentación actual del proceso de Gestión de RRHH en Industrias LAVCO SAS .....	52
Figura 19 Gráfica de los Resultados de la Evaluación de Cumplimiento por Subprocesos .....	57
Figura 20 Gráfica de los Resultados de la Evaluación de Cumplimiento por Macroprocesos ....	58
Figura 21 Examen de Quizizz.....	69
Figura 22 Formato general para los evaluadores del Assessment Center.....	72
Figura 23 Ejemplo documento comparativo que genera Microsoft Word para la evaluación de la prueba técnica de Digitador de Producción .....	74
Figura 24 Diapositiva inicial del Reglamento Interno de Trabajo de Industrias LAVCO SAS ..	79
Figura 25 Portada del Programa de Bienestar Laboral de Industrias LAVCO SAS .....	82
Figura 26 Primera parte de la estructura de los indicadores de gestión para el proceso de gestión de Recursos Humanos.....	84
Figura 27 Segunda parte de la estructura de los indicadores de gestión para el proceso de gestión de Recursos Humanos.....	85
Figura 28 Sistema de indicadores .....	87
Figura 29 Indicadores de gestión para el trabajo de grado .....	88
Figura 30 Estado inicial y final de la evaluación de cumplimiento del proceso de Gestión de Recursos Humanos.....	89
Figura 31 Carta de cumplimiento de objetivos del trabajo de grado .....	90

## Lista de Apéndices

*Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS*

Apéndice A. Descripción documentos Industrias LAVCO SAS

Apéndice B. Preguntas Entrevista Directora de Recursos Humanos en Industrias LAVCO S.A.S.

Apéndice C. Evaluación de Cumplimiento del proceso de Recursos Humanos en Industrias LAVCO S.A.S.

Apéndice D. Metodología del Assessment Center para cargos administrativos

Apéndice E. Preguntas Quizizz para el Assessment Center

Apéndice F. Formato para evaluadores del Assessment Center

Apéndice G. Texto original prueba técnica para el cargo de Digitador de Producción

Apéndice H. Prueba técnica para el cargo de Digitador de Producción

Apéndice I. Valoración resultados prueba técnica de Digitador de Producción

Apéndice J. Prueba técnica para el cargo de Auxiliar de Compras

Apéndice K. Datos prueba de Excel para el cargo de Auxiliar de Compras

Apéndice L. Prueba de Excel para el cargo de Auxiliar de Compras

Apéndice M. Respuestas prueba de Excel cargo Auxiliar de Compras

Apéndice N. Valoración resultados prueba técnica de Auxiliar de Compras

Apéndice O. Prueba de Excel

Apéndice P. Formato de evaluación de la prueba de Excel y respuestas

Apéndice Q. Diapositivas del Reglamento Interno de Trabajo Industrias LAVCO SAS

Apéndice R. Diapositivas del RIT para Contrato de aprendizaje Industrias LAVCO SAS

Apéndice S. Folleto del Sistema de Gestión de Calidad

Apéndice T. Programa de Bienestar Laboral de Industrias LAVCO SAS

Apéndice U. Presupuesto del Programa de Bienestar Laboral

Apéndice V. Indicadores de Gestión de Recursos Humanos en Industrias LAVCO SAS

Apéndice W. Evaluación de Cumplimiento con el mejoramiento del proceso de RRHH en Industrias LAVCO S.A.S.

Apéndice X. Indicadores de Gestión para el Trabajo de Grado

Apéndice Y. Carta de cumplimiento de objetivos

## Resumen

**Título:** Mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos en Industrias LAVCO S.A.S.\*

**Autor:** Paola Andrea Durán Cala\*\*

**Palabras Clave:** Gestión del talento humano, mejoramiento, procesos, recursos humanos, indicadores de gestión.

### Descripción:

Industrias LAVCO SAS es una compañía cuyo objeto social es la producción de diversos tipos de camisas para automotores y además ofrecen servicios industriales como reparaciones de cilindros compresores reciprocantes de varias etapas. Esta organización se interesa por mejorar constantemente sus procesos para continuar creciendo en la industria a nivel nacional e internacional y alcanzar sus objetivos estratégicos planificados. Para que esto se pueda llevar a cabo, el área de recursos humanos es de gran importancia, ya que por medio de ella se gestiona todo lo relacionado con el personal necesario para laborar en la empresa, teniendo en cuenta la selección, administración, evaluación, desarrollo y formación de las personas vinculadas, lo que permite el buen funcionamiento y desempeño de la organización. Por lo que el presente trabajo de grado está enfocado en el mejoramiento de los procesos de gestión de recursos humanos con el propósito de conocer el estado actual de la organización mediante un diagnóstico que consta de una caracterización del personal, una revisión de la documentación existente, una entrevista y un instrumento de evaluación. De acuerdo con, esto se plantea un plan de mejoramiento que abarca los subprocesos de selección, inducción y retención del personal, para que posteriormente se implementen las propuestas aprobadas por la gerencia. Después, se mide los resultados obtenidos en el proyecto a través de indicadores de gestión y, por último, se socializa los resultados con la gerente y la directora de recursos humanos de la empresa.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomécanicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Olmedo González Herrera, Magister en Estadística.

### Abstract

**Title:** Improvement of the human resources management process in Industrias LAVCO S.A.S.\*

**Author:** Paola Andrea Durán Cala\*\*

**Key Words:** Management of human talent, improvement, processes, human resources, management indicators.

### Description:

Industrias LAVCO SAS is a company whose corporate purpose is the production of various types of sleeves for automobiles and also offers industrial services such as repairs of multistage reciprocating compressor cylinders. This organization is interested in constantly improving its processes to continue growing in the industry at a national and international level and achieve its planned strategic objectives. In order for this to be carried out, the human resources area is of great importance, since through it everything related to the personnel necessary to work in the company is managed, taking into account the selection, administration, evaluation, development and training of related people, which allows the proper functioning and performance of the organization. Therefore, the present degree work is focused on the improvement of human resources management processes with the purpose of knowing the current state of the organization through a diagnosis that consists of a characterization of the personnel, a review of the existing documentation, an interview and an evaluation instrument. According to this, an improvement plan is proposed that includes the sub-processes of selection, induction and retention of personnel, so that the proposals approved by management are subsequently implemented. Then, the results obtained in the project are measured through management indicators and, finally, the results are shared with the manager and the director of human resources of the company.

---

\* Degree Work

\*\* Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Olmedo González Herrera, Master in Statistics.

## Introducción

Existen diversos factores que caracteriza el mundo de los negocios como lo es, el aprovechamiento de la innovación tecnológica, la globalización de los mercados, la alta competitividad entre las empresas y los diferentes cambios demográficos, políticos y culturales. Esto ocasiona un panorama de incertidumbre y constantes modificaciones. Por lo tanto, las empresas deben tener una reacción rápida, eficaz en costos y expeditas, para eso se debe disponer de recursos, conocimientos, habilidades, competencias y personas que cumplan con estas características. Es allí, donde la Gestión de Recursos Humanos cumple un papel fundamental, ya que esta área crea mejores organizaciones, proactivas, competitivas y sostenibles en el tiempo. Asimismo, esta área debe crear, agregar y capturar valor, buscando la excelencia operativa y mejorando la competitividad, para que de esta manera se asegure la sustentabilidad de las empresas. Para lograr lo mencionado anteriormente, es importante planificar, organizar, dirigir y supervisar el desempeño organizacional, garantizando el capital humano para hacerlo. (Chiavenato, 2018, p. 107)

En Industrias LAVCO S.A.S. es importante contar con estrategias de mejoramiento continuo que aseguren la calidad y contribuyan al cumplimiento de sus objetivos, obteniendo rentabilidad que garantice la perdurabilidad y progreso de la empresa. Por tal motivo, la gestión del talento humano es considerada parte significativa en el desarrollo de la organización, estableciendo así un objetivo de calidad orientado a la captación y desarrollo de personas competentes y eficientes que se destaquen en su trabajo y adquieran un crecimiento personal con un desempeño polivalente.

El propósito del presente proyecto de grado es realizar un plan de mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos en la organización que contribuya a un mejor desarrollo en los procesos de selección, inducción y retención del personal. Esto se debe a la rotación de personal que se ha presentado, donde se observa un indicador de gestión del 40%, es decir, que el índice de rotación no cumple la meta establecida por la organización, en tres meses del año 2021 y de igual manera, se ha presentando en cuatro meses del año 2022.

Por lo tanto, primero, se describen algunos aspectos generales de la organización. Segundo, se lleva a cabo una revisión bibliográfica para la construcción del marco de antecedentes y el marco teórico. Tercero, se elabora un diagnóstico del estado actual de la empresa como base para el desarrollo del trabajo. Cuarto, se plantea la metodología a utilizar y con base en los resultados expuestos en el diagnóstico, se formulan las propuestas de mejora, para que posteriormente sean implementadas en la empresa. Quinto, se mide el impacto que se obtuvo por medio del diseño de indicadores de gestión. Sexto y último, se presentan las conclusiones y algunas recomendaciones para tener en cuenta.

**Tabla 1***Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de recursos humanos de la empresa.	En el capítulo 4 se expone el cumplimiento de este objetivo.
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	En el capítulo 5 se expone el cumplimiento de este objetivo.
Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.	En el capítulo 6 se expone el cumplimiento de este objetivo.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras, así como realizar seguimiento y medición al proceso.	En el capítulo 7 se expone el cumplimiento de este objetivo.
Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	En el capítulo 8 se expone el cumplimiento de este objetivo.

## **1. Generalidades del Proyecto**

### **1.1 Título**

Mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos en Industrias LAVCO S.A.S.

### **1.2 Modalidad**

Práctica empresarial.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Formular un plan de mejoramiento para el proceso de gestión de recursos humanos en Industrias LAVCO S.A.S.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de recursos humanos de la empresa.
- Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras, así como realizar seguimiento y medición al proceso.

- Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

#### **1.4 Planteamiento del problema**

La gestión del talento humano tiene un papel fundamental en las empresas, es la encargada de incorporar trabajadores talentosos en cada área de la organización, así como de potenciar continuamente sus habilidades, para llevarlos a optimizar su desempeño y aumentar la calidad al cumplir sus funciones. De igual manera, permite establecer un ambiente laboral propicio dentro de la empresa fomentando la productividad.

Industrias LAVCO S.A.S. es una empresa manufacturera, de servicios metalmecánicos fundada en 1991, con más de 30 años de experiencia en producciones y reparaciones industriales y automotrices. La empresa está certificada con la norma ISO 9001: 2015 (Registro 1038-1 de Icontec). Se dedica a la producción y comercialización de camisas en fundición gris centrifugada para la mayoría de los automotores diésel y gasolina. Dispone de una línea industrial, en la que se producen compresores, camisas para motores estacionarios industriales y bombas reciprocantes en gran variedad de rango, al igual que prestan servicios de reparación de cilindros compresores reciprocantes. Asimismo, cuentan con una línea de fundición propia donde fabrican otras partes como pistones en hierro gris y aluminio, piezas en bronce, piezas moldeadas, entre otras. (Industrias LAVCO S.A.S., "Nosotros" sección)

Actualmente, Industrias LAVCO S.A.S. tiene establecido 23 cargos administrativos donde dispone de 26 trabajadores y 9 cargos operativos con 57 trabajadores directos. Cuenta con un área de recursos humanos encargada del proceso de selección, contratación, inducción, compensación y retención del personal.

En el año 2021 se observa que la rotación de personal superó el 5%, que es el valor máximo esperado por la empresa, en tres meses consecutivos, lo que demuestra que se obtuvo un indicador de gestión del 40% en estos meses. Asimismo, se presenta el mismo valor del indicador en tres meses de lo que ha avanzado el año 2022. Esto significa que se han registrado más retiros de personal de lo permitido, teniendo en cuenta que la meta establecida para el índice de rotación de personal es del 5% mensual, y que en los meses en cuestión se alcanzó un porcentaje mayor, con una variación entre el 0,3% y el 1,7% de más, de la meta indicada. Esto se ha presentado por diferentes motivos, ya sea porque el trabajador no se acopló correctamente al puesto o porque el trabajador no desempeñó el rendimiento esperado para el cargo.

De igual manera, se puede evidenciar que el 25% de los trabajadores llevan menos de un año laborando, siendo este valor un porcentaje alto, demostrando que se han presentado varios cambios de puestos al término de un año. Por lo tanto, no cumplir con los indicadores de rotación de personal, debido a que las personas no permanecen mucho tiempo en la organización se puede definir como un problema para la organización, debido a que se incurre en dos aspectos importantes cada vez que se realiza proceso de selección. El primero es el desempeño, ya que la eficacia del trabajador en su cargo influye en la efectiva producción y en la calidad de servicios y productos que ofrece la empresa. El segundo aspecto son los costos, ya que reclutar, contratar y capacitar a una nueva persona conlleva a que se generen diferentes tipos de costos (Dessler, 2009, p. 210). Por eso, es importante hacer una adecuada selección, dado que el principal propósito de esta es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. A su vez, se debe tener en cuenta que con el proceso de selección se busca solucionar tres problemas básicos: Primero, adecuación de la persona al trabajo. Segundo, adecuación del trabajo a la

persona. Y tercero, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, 2018, p. 144). También se considera que para obtener unos buenos resultados en este proceso se debe pensar en otros como el realizar una adecuada inducción y hacer llamativo para el trabajador el permanecer en la empresa consiguiendo que se sienta satisfecho en ella.

Con base en lo expuesto anteriormente, se evidencia la necesidad de llevar a cabo este proyecto, lo cual tiene como propósito el mejoramiento del proceso de selección, inducción y retención del personal en la organización para poder contar así con trabajadores idóneos en cada cargo. El Assessment Center es una de las técnicas más completas y objetivas para la selección del personal donde se evalúan competencias, habilidades y comportamientos de cada persona, por medio de una simulación de distintas tareas orientadas en la ejecución del trabajo diario según corresponda al puesto de trabajo, dando una proyección de aprendizaje y nivel de realización en el futuro, contribuyendo a un mejor análisis del aspirante. De forma conjunta, se considera necesario disponer de pruebas técnicas para los cargos de Digitador de Producción y Auxiliar de Compras debido a la ausencia de estas en la empresa, ya que estas pruebas ayudan a tener una correcta selección de personal. Además, contar con material de apoyo más dinámico en el proceso de inducción en Recursos Humanos aporta una mayor comprensión por parte del trabajador que ingresa. Asimismo, el no tener actualizado el programa de bienestar laboral puede incurrir en que el trabajador no tenga conocimiento de este y no se sienta motivado a permanecer en la empresa.

## **1.5 Metodología**

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente, se propone la siguiente metodología, lo cual se expone en las tablas a continuación:

**Tabla 2***Metodología del proyecto*

<b>Etapa</b>	<b>Definición</b>
<p data-bbox="228 919 623 1100"><i>Diagnóstico del proceso de Gestión de Recursos Humanos en la empresa</i></p>	<p data-bbox="691 449 1398 1577">Inicialmente se realiza un diagnóstico de la situación actual del área de talento humano en la empresa, lo cual consiste en hacer una revisión conceptual para conocer diferentes bases teóricas, un análisis preliminar de la organización para comprender de una mejor forma como está constituida, una caracterización del personal para crear un perfil sociodemográfico de los trabajadores, una revisión documental para conocer la documentación existente en la empresa y el evaluar su grado de estandarización, una entrevista para profundizar sobre los procesos que se llevan a cabo en la Gestión de Recursos Humanos. Elaborando así, una evaluación de cumplimiento del área y determinando las respectivas conclusiones para un mayor conocimiento y comprensión de este, evidenciando los problemas que se presentan en el área.</p>

**Tabla 3***Continuación metodología del proyecto*

<i>Formulación del plan de mejoramiento</i>	Una vez identificado el problema o las falencias según los resultados obtenidos en la etapa anterior, se plantea un plan de mejoramiento para los procesos de Gestión de Recursos Humanos que esté compuesto por las actividades a realizar, los responsables de la aplicación, el periodo de su realización y los resultados que se esperan alcanzar. Considerando los indicadores para su respectivo seguimiento. Teniendo en cuenta la aprobación de gerencia y directivos de la empresa, para la ejecución de las actividades planteadas.
<i>Implementación de las mejoras aprobadas por la organización</i>	Conociendo las propuestas que fueron aprobadas por la gerencia y directivos, basándose en los recursos disponibles y su nivel de prioridad, se prosigue con el inicio de la ejecución de estas. De igual manera, se lleva a cabo el registro de las actividades para contar con evidencia.
<i>Diseño e implementación de los indicadores de gestión</i>	Se diseña e implementa un sistema de indicadores de gestión con su respectiva ficha técnica, a fin de hacer un seguimiento y una medición del impacto que se tuvo en las mejoras realizadas para su posterior análisis.

**Tabla 4***Continuación metodología del proyecto*

<i>Socialización de las mejoras implementadas</i>	Se programa un espacio para realizar la socialización con los directivos de las mejoras que se llevaron a cabo en la organización y los resultados obtenidos de esta.
---	---

**1.6 Resultados***Objetivo 1.*

- Diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de recursos humanos en Industrias LAVCO S.A.S.

*Objetivo 2.*

- Plan de mejoramiento de la gestión de recursos humanos en Industrias LAVCO S.A.S.
- Proceso documentado del Assessment Center como apoyo a la selección del personal administrativo.
- Pruebas técnicas para los cargos Digitador de Producción y Auxiliar de Compras en el proceso de selección del personal administrativo.
- Programa de Bienestar para la retención del personal.
- Material de apoyo para el proceso de inducción del personal.
- Herramientas ofimáticas de apoyo a la dirección de recursos humanos.

*Objetivo 3.*

- Implementación de las mejoras aprobadas por la gerencia de la empresa.

*Objetivo 4.*

- Indicadores de gestión que midan las mejoras en la gestión de recursos humanos.

*Objetivo 5.*

- Socialización e informe final de los resultados obtenidos.

## 2. Generalidades de la empresa

### 2.1 Información general de la empresa

**Tabla 5**

*Información general de Industrias LAVCO SAS*

<i><b>Nombre</b></i>	Industrias LAVCO SAS
<i><b>NIT</b></i>	800.117.272-2
<i><b>Número de empleados</b></i>	83 trabajadores directos
<i><b>Número de cargos</b></i>	32
<i><b>Representante Legal</b></i>	Olga Patricia Vesga
<i><b>Dirección</b></i>	Kilómetro 4 Autopista Floridablanca - Piedecuesta
<i><b>Teléfono</b></i>	76381921

*Nota.* Adaptado de Industrias LAVCO S.A.S.

## **2.2 Misión**

Ser una empresa que asegura su permanencia y progreso a partir de la gestión en 3 escenarios de valor; el VALOR ECONÓMICO que basado en constante gestión por la productividad y eficiencia genere la utilidad y rendimiento económico que le permitan lograr los recursos para atender a todas las partes interesadas; además, los VALORES SOCIAL Y AMBIENTAL, que lleven a generar progreso, impactando la calidad de vida tanto de su equipo de trabajo como de las comunidades en donde se encuentra ubicada.

## **2.3 Visión**

### ***2.3.1 Objetivo retador***

En el 2025 Industrias LAVCO SAS será un proveedor líder del mercado colombiano, reconocido en Latinoamérica por la calidad de los productos fabricados y comercializados, así como un ofertante de servicios metalmecánicos consolidado en los sectores industriales y energéticos que cuente con aliados estratégicos a nivel nacional e internacional.

### ***2.3.2 Descripción vivida***

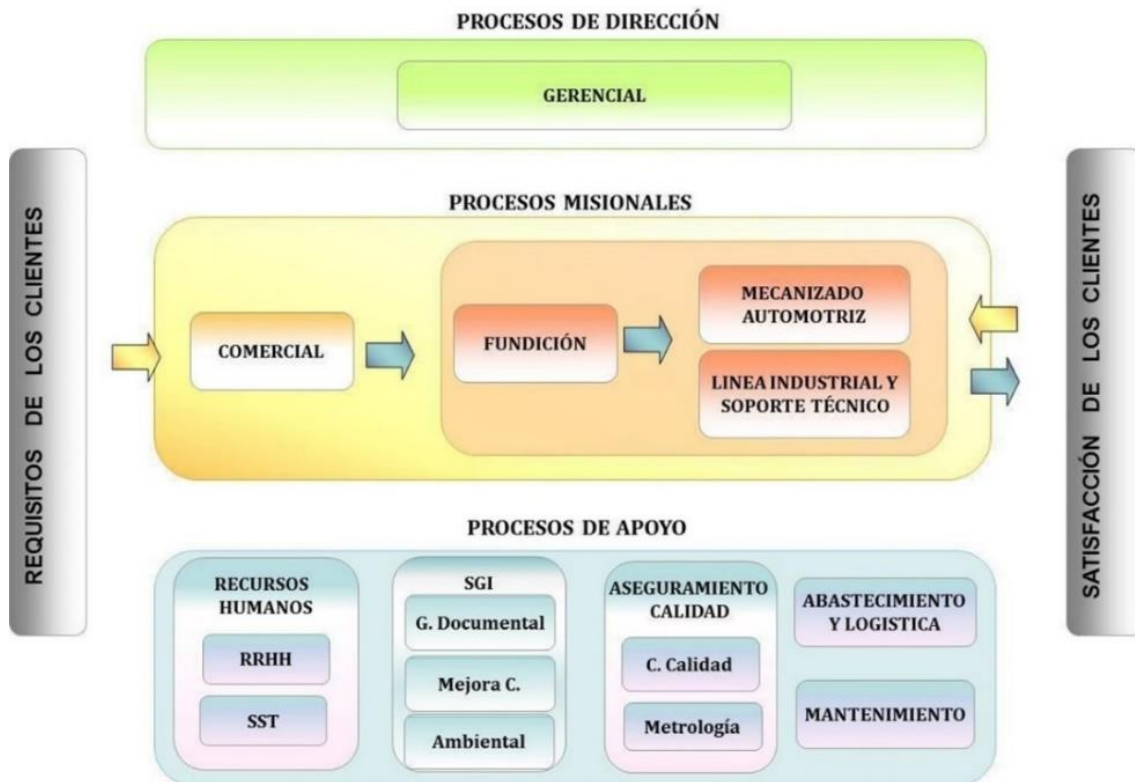
Produciremos técnicamente piezas obtenidas a través de los procesos de Fundición y Mecanizado, prestando servicios y desarrollando productos con altas exigencias de calidad, acordes a las necesidades detectadas por nuestros clientes. Todo esto unido a una Comercialización estratégica de nuestra oferta de productos y servicios de la mano de otros fabricantes y Prestadores de Servicios, para satisfacción de los clientes de los sectores y países atendidos, configurando un

portafolio apropiado para los segmentos: automotriz liviano y pesado, marino, de competición y alto desempeño, así como Industrial y Energético.

## 2.4 Mapa de procesos

**Figura 1**

*Mapa de procesos de Industrias LAVCO SAS*

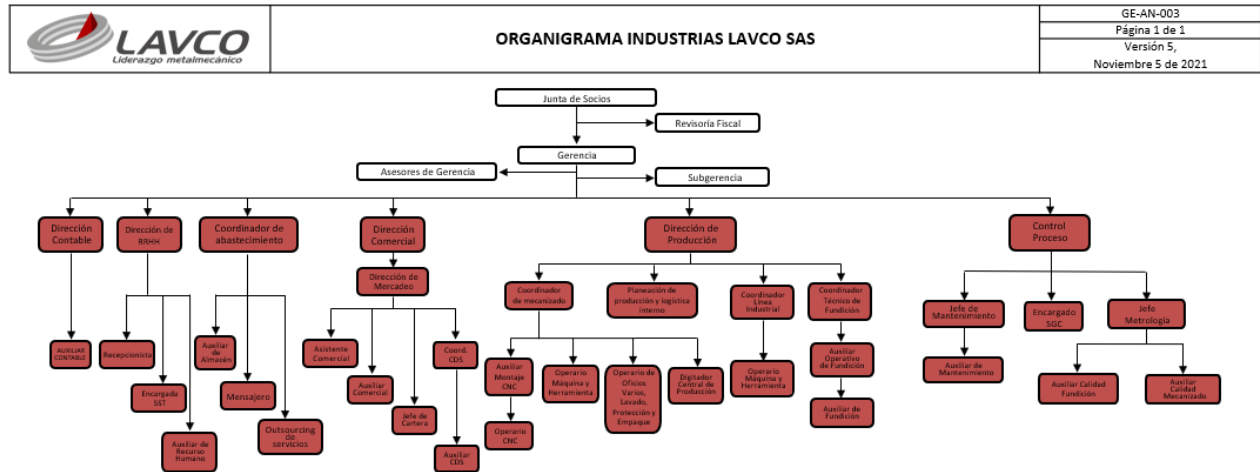


*Nota.* Adaptado de Industrias LAVCO S.A.S.

2.5 Organigrama

Figura 2

Organigrama de Industrias LAVCO SAS



Nota. Adaptado de Industrias LAVCO S.A.S.

2.6 Localización

La empresa cuenta con una única sede ubicada en el Kilómetro 4 de la Autopista Floridablanca – Piedecuesta.

**Figura 3**

*Ubicación geográfica de Industrias LAVCO SAS*



*Nota.* Adaptado de Google Maps (<https://goo.gl/maps/jz8hKn2dUMbKqvbA7>).

**2.7 Logo de la empresa****Figura 4**

*Logo de la empresa Industrias LAVCO SAS*



*Nota.* Adaptado de Industrias LAVCO S.A.S.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1 Marco de antecedentes**

Los trabajos de grado tenidos en cuenta son realizados en el departamento de Santander y están relacionadas con el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano. Primeramente, Juan Sebastian Reyes Carrillo con su proyecto titulado “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S” del año 2022 de la Universidad Industrial de Santander, se centra en la actualización del manual de perfiles de cargo, la estructuración de los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación de personal y la definición de modelos para la gestión del clima laboral y evaluación de desempeño con el fin de agregar valor y una mayor calidad en la organización. Se observa una relación con el presente proyecto en la asignación de los macroprocesos y el mejoramiento de los subprocesos de selección e inducción del personal.

Seguidamente, Wendy Mantilla Torres con su proyecto titulado “Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.” del año 2021 de la Universidad Industrial de Santander, con el objetivo de crear nuevos perfiles de cargo y actualizar los existentes para tener mayor facilidad en el proceso de selección y a su vez, implementar nuevos planes de capacitación y protocolos de evaluación de desempeño para el cumplimiento de la misión y visión de la organización. El mejorar el proceso de selección para encontrar así el personal idóneo es la relación que se evidencia con el presente trabajo.

Por último, Deisy Viviana Cárdenas Amaya y Wendy Solanyi Cortés Padilla con su proyecto titulado “Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud ASSALUD” del año 2020 de la Universidad Industrial de Santander, fundamentado en una propuesta de la estructura organizacional de la empresa, el diseño del manual de funciones y perfiles de cargos, el protocolo de la evaluación de desempeño y del clima organizacional, con el apoyo de la implementación de herramientas ofimáticas.

Los proyectos mencionados anteriormente se relacionan con el presente trabajo en la semejanza del área de trabajo correspondiente al talento humano para una mayor guía, apoyo y orden en la estructura del proyecto.

## **3.2 Marco teórico**

### ***3.2.1 Gestión del talento humano***

El área de Gestión en Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Esto depende de la Gestión de Recursos Humanos.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. (Chiavenato, 2018, p. 100)

**Figura 5***Procesos básicos en la gestión de recursos humanos*

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de GRH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Evaluación de resultados Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Clima organizacional Calidad de vida en el trabajo Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Aprendizaje organizacional Conocimiento corporativo Creación y desarrollo de competencia Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

*Nota.* Adaptado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (p. 102), por I. Chiavenato, 2018, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (Dessler, 2009, p. 16)

### ***3.2.2 Assessment center***

El Assessment Center (AC) es una Metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones específicas, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional. De acuerdo con este aspecto, el AC nos permite examinar las calificaciones de los candidatos desde una perspectiva de competencia. (Olaz, 2011)

Con base en el análisis de diferentes definiciones se puede deducir que las competencias son características permanentes de la persona, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que asume que realmente lo causan y pueden ser generalizables a más de una actividad. (Galindo Pinzon, 2005, p. 12)

Mediante el uso de ejercicios de simulación, el método del "Assessment center" permite que las expectativas del puesto sean más transparentes. Por eso, participar en un "Assessment center" facilita una visión previa y realista del puesto, y los candidatos mismos saben de antemano si responden a tales expectativas. (Lievens et al., s. f.)

### ***3.2.3 Análisis y diseño de cargos***

Es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de puestos (lista de tareas) y las especificaciones del puesto (lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). (Dessler, 2009, p. 126)

La descripción de puestos representa la definición detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Chiavenato, 2018, p. 194)

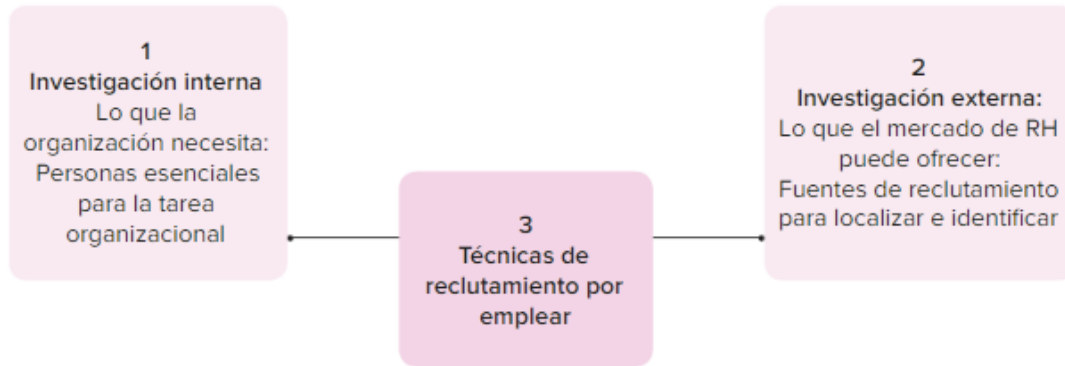
### ***3.2.4 Requisición y Reclutamiento***

La requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de una organización. (García et al., 2008, p. 30)

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 2018, p. 128)

**Figura 6**

*Etapas del proceso de reclutamiento*



*Nota.* Adaptado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (p. 129), por I. Chiavenato, 2018, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

### ***3.2.5 Selección de personal***

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2018, p. 144)

**Figura 7***Técnicas de selección*

*Nota.* Adaptado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (p. 151), por I. Chiavenato, 2018, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

La elección no está dirigida a la obtención del “mejor” candidato, entendiendo por este el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir. Y dicho perfil, no solo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales. (Publicaciones Vértice S.L., 2008)

### **3.2.6 Contratación**

La contratación es el proceso mediante el cual una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario).

Para el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo de Trabajo (CST). (García et al., 2008, p. 36)

### **3.2.7 Inducción**

La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización: entre otras las normas que la rigen. (Dessler, 2009, p. 292)

Al contar con un nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:

- Proporcionar una descripción detallada de las tareas.
- Transmitir toda la información técnica sobre la labor.
- Suministrar la realimentación adecuada sobre la calidad del desempeño.

(Chiavenato, 2018, p. 167)

Desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad; generalmente este es el periodo de prueba y dentro de él se le informa al nuevo trabajador sobre los reglamentos, instalaciones, descripción del cargo, programas, beneficios y servicios de la empresa. Durante esta etapa también se le hace la

presentación formal del nuevo empleado al resto del personal de la empresa, para así facilitar su integración social. (García et al., 2008, p. 38)

### ***3.2.8 Incentivos y Beneficios***

Busca estimular a los trabajadores a un mejor desarrollo de sus actividades; los beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo.

Encontramos diferentes métodos o modelos de incentivos; entre los más utilizados están: los planes de trabajo a destajo, estándar de producción, bonos anuales, opción de comprar acciones, comisiones de ventas, sistema de sugerencias, pago por méritos o aumento por méritos, reparto de utilidades. (García et al., 2008, p. 44)

En la práctica, lo que se busca es la flexibilidad en la organización del trabajo, pero con ciertas derivaciones, como aumento de productividad, de calidad, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. En el fondo, se busca proporcionar condiciones tales que las personas agreguen valor a la organización. (Chiavenato, 2018, p. 267)

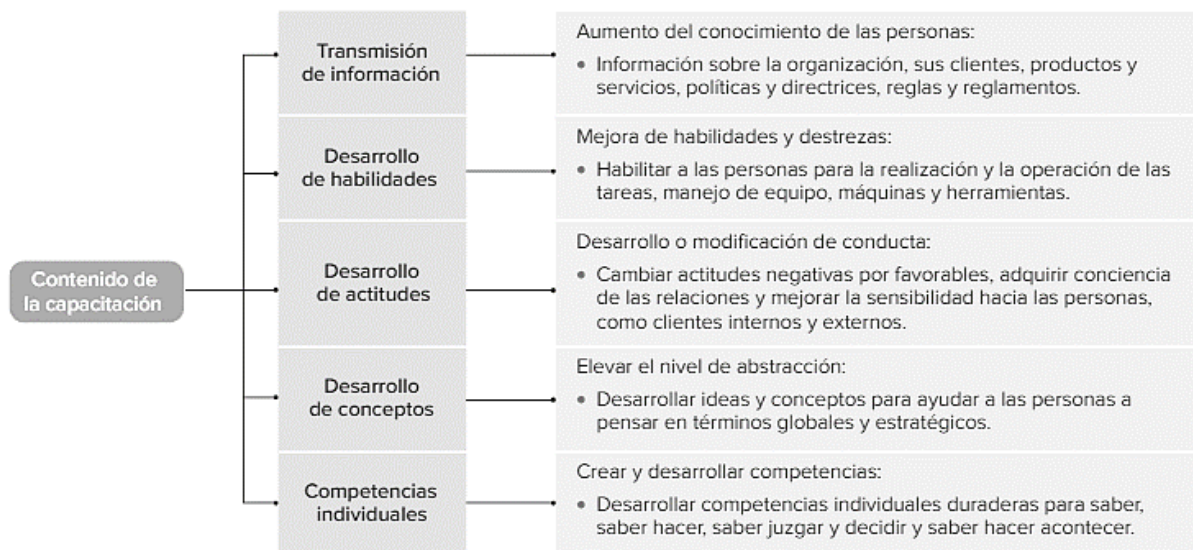
### ***3.2.9 Capacitación y Entrenamiento***

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la

tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. El contenido de la capacitación abarca cinco formas de cambio de la conducta: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos y creación de competencias individuales. (Chiavenato, 2018, p. 330)

### Figura 8

#### *Clases de cambios de conducta por medio de la capacitación*



*Nota.* Adaptado de *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (p. 331), por I. Chiavenato, 2018, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

### ***3.2.10 Evaluación de desempeño***

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya: Primero, el establecimiento de estándares laborales. Segundo, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares. Y tercero, informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel. (Dessler, 2009, p. 336).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2018, p. 206)

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a instrumentar la evaluación del desempeño deben ser:

- Garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal.
- Propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios.

(Chiavenato, 2018, p. 211)

### ***3.2.11 Cesación y Ruptura laboral***

La ruptura laboral es la salida de un empleado de la organización. La salida de personal en las organizaciones tiene implicaciones para los empleados y para la misma organización.

La ruptura laboral se puede dar de manera voluntaria o de manera involuntaria, dependiendo de quien tome la iniciativa de dar por terminado el contrato. La ruptura voluntaria, a su vez, se puede clasificar en abandonos o jubilaciones.

La ruptura laboral es medida a través del índice de rotación que mide el ritmo en que los empleados abandonan la organización, con el objeto de llevar a cabo un seguimiento y control de los costos en los que se incurre al reemplazarlo. (García et al., 2008, p. 61)

### ***3.2.12 Indicadores de gestión***

Son puntos de referencia o herramienta de medición del cumplimiento de objetivos internos en una compañía.

Los indicadores de gestión son procesos que dan resultados en tiempo real. Estos resultados se convierten en información que tal vez se desconocía en la empresa y se puede tomar a favor para hacer mejoras en la gestión empresarial.

Los Indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos, ambos indicadores ayudan a tener un mejor control de la empresa, así como a disponer de información y las pautas adecuadas para que las operaciones y actividades sean sólidas y eficaces. (Terrerros, 2021)

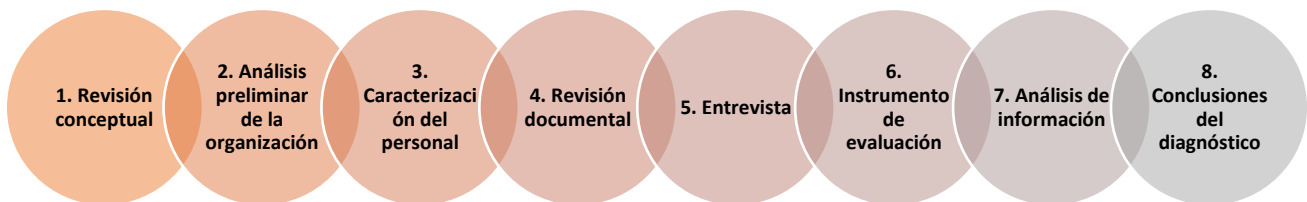
## 4. Diagnóstico

### 4.1 Metodología del diagnóstico

La realización del diagnóstico se basa en la metodología propuesta por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander para el Mejoramiento de Procesos en Gestión del Talento Humano, que será de ayuda para un mejor conocimiento del estado actual de la empresa. Esta metodología cuenta con ocho etapas que se muestran a continuación:

#### Figura 9

##### *Metodología del diagnóstico*



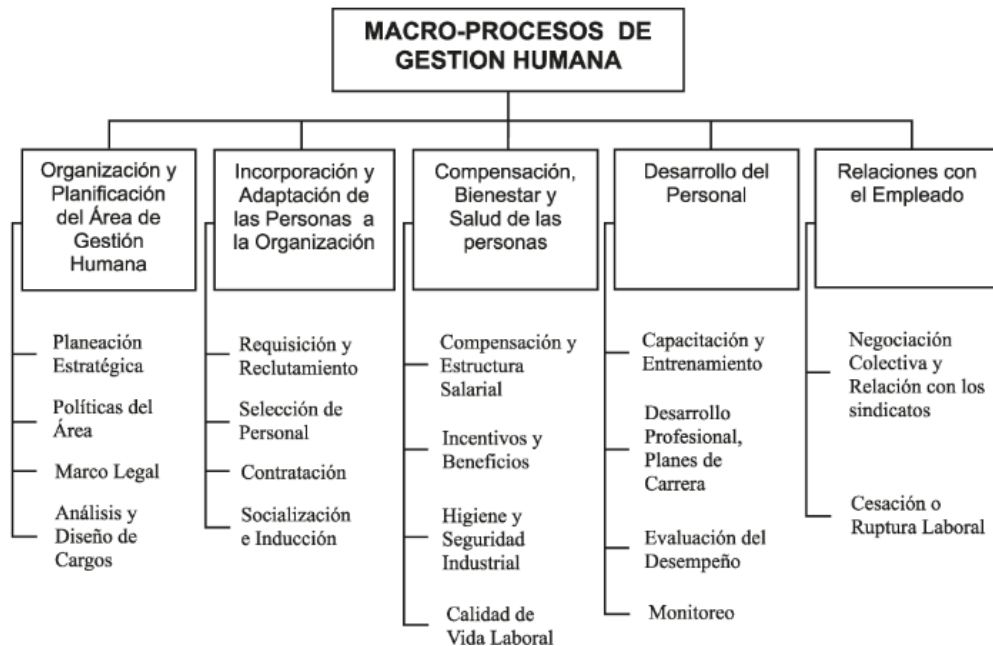
*Nota.* Adaptado de Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS

## **4.2 Desarrollo del diagnóstico**

### ***4.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico***

Con el propósito de contar con bases teóricas para la elaboración del plan de mejoramiento, se realiza una revisión en la literatura de diferentes libros relacionados con el marco de la gestión del talento humano, los cuales son: Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2018), Administración de Recursos Humanos (Dessler, 2009), Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana (García et al., 2008).

Para el desarrollo de este proyecto, se consideran cinco macroprocesos de Gestión Humana planteados en el libro Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana (García et al., 2008), donde se analiza varios marcos teóricos sobre la Gestión Humana, estableciendo un carácter interdisciplinario subyacente de líneas de investigación como: la gestión humana, las teorías organizacionales y el management, la cultura organizacional y el capital social, gerencia y responsabilidades sociales.

**Figura 10***Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano*

*Nota.* Adaptado de *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana* (p. 21), por M. García, K. Sánchez y A. Zapata, 2008, Programa Editorial Universidad del Valle.

Asimismo, se tuvo en cuenta tres trabajos de grado ya culminados relacionados con el área de talento humano correspondientes a (Cárdenas & Cortés, 2020), (Mantilla, 2021) y (Reyes, 2022), con el fin de tener una guía y un mayor conocimiento respecto a bases teóricas, metodologías y soluciones planteadas a las diferentes problemáticas presentadas en los proyectos.

#### ***4.2.2 Análisis preliminar de la organización***

A partir de entrevistas y reuniones realizadas con la persona encargada del área, la directora de Recursos Humanos, se obtuvo información y documentación importante de la empresa relacionada con la historia, misión, visión, organigrama, servicios y productos, políticas institucionales, número de empleados, competencias corporativas, horarios, tipos de contratos e información de los colaboradores. Como resultado del ejercicio anterior se conocieron los siguientes datos:

Industrias LAVCO S.A.S. es una empresa manufacturera y de servicios metalmecánicos, dedicada a la producción y comercialización de camisas para la mayoría de los automotores Diesel y Gasolina. La empresa cuenta con una línea industrial, una línea automotriz y un área de fundición.

La Dirección de Recursos Humanos está conformada por la recepcionista, la encargada de Seguridad y Salud en el Trabajo y la auxiliar de Recurso Humano.

La organización tiene 94 trabajadores de los cuales 83 son directos y 11 son indirectos, asimismo, el 29% pertenece a cargos administrativos y el 71% corresponde a cargos operativos.

El horario varía dependiendo del cargo, para el personal administrativo el horario es de 7:30 am a 12:30 m y de 1:30 pm a 5:00 pm, el personal operativo maneja horarios rotativos donde hay establecidos 3 turnos los cuales son: Primer turno de 6:00 am a 2:00 pm, el segundo turno es de 2:00 pm a 10:00 pm y el tercer turno es de 10:00 pm hasta las 6:00 am, cada turno con 30 minutos de descanso.

De igual manera, se dispone de diferentes tipos de contratos como lo son: contrato por la obra y labor, contratos indefinidos, contrato de aprendizaje Sena y convenios interinstitucionales para el caso de los practicantes universitarios.

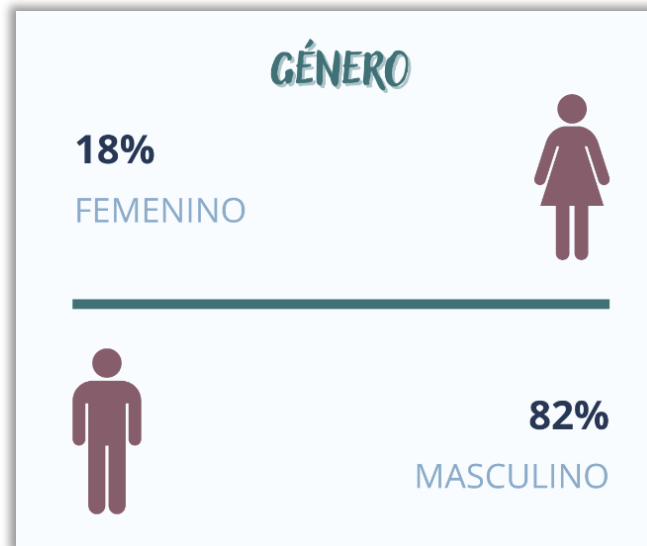
#### ***4.2.3 Caracterización del personal***

Con la información proporcionada por la directora de recursos humanos de Industrias LAVCO S.A.S, se realizó un perfil sociodemográfico del personal que labora en la empresa, con la finalidad de obtener una perspectiva social y organizativa de esta, teniendo en cuenta aspectos como: genero, tipo de contrato, cargo, edad, rango salarial y tiempo de antigüedad que será de ayuda para la elaboración del plan de mejoramiento.

En la figura 11, se muestra que el 82% del personal es de género masculino, haciendo referencia a 73 hombres, de un total de 89 personas que laboran en la empresa. Esto se debe a que la mayoría de los hombres son operarios, entre los cuales está el área de fundición, mecanizado, mantenimiento, industrial, entre otros, cargos que son de bastante esfuerzo físico.

**Figura 11**

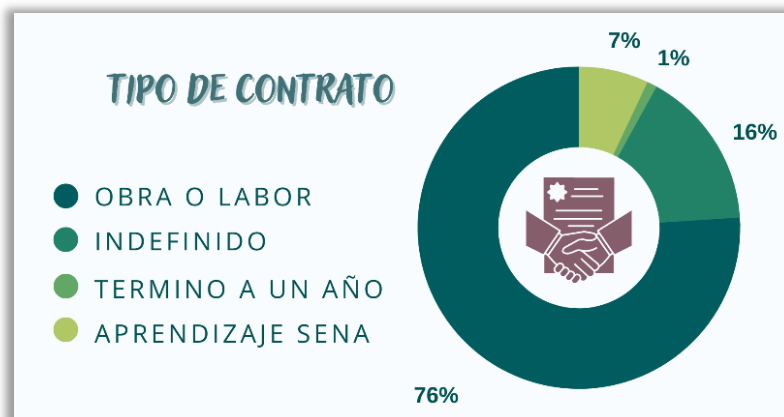
*Proporción de mujeres y hombres en Industrias LAVCO SAS*



En la figura 12, se evidencia que el tipo de contrato en su mayoría es por duración de la obra o labor, lo cual corresponde al 76% del total del personal que trabaja en la empresa. Seguidamente, del contrato a término indefinido con un 16%.

**Figura 12**

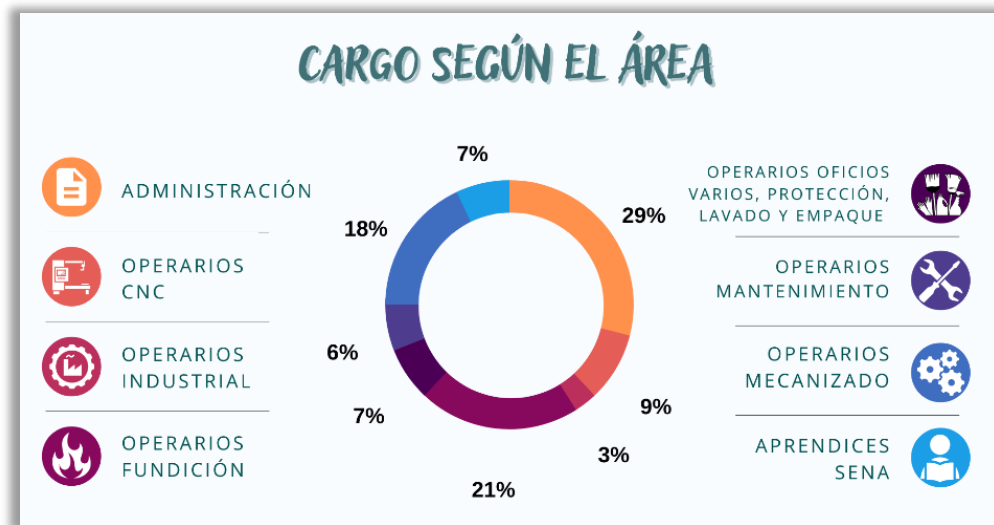
*Proporción de tipos de contrato en Industrias LAVCO SAS*



En la figura 13, se observa que los administrativos son el cargo más representativo con un 29%, después están los operarios de fundición con un 21%, operarios de mecanizado con un 18%, luego están los operarios de máquinas y herramientas CNC con un 9%, siguiendo con los operarios de oficios varios, lavado, protección y empaque y los aprendices SENA con un 7%, los operarios de mantenimiento representan un 6% y los operarios de industrial un 3%.

### Figura 13

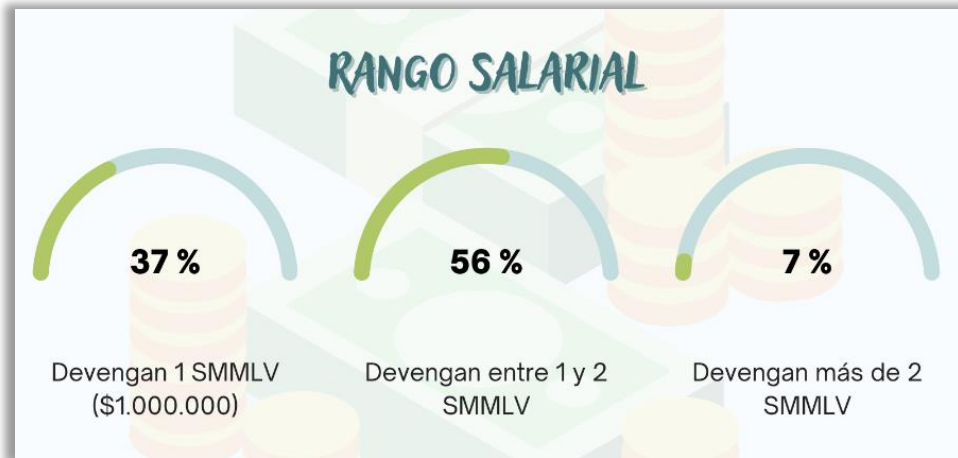
*Proporción de cargos según el área en Industrias LAVCO SAS*



En la figura 14, se muestra que en el rango salarial, el 37% de los trabajadores de Industrias LAVCO S.A.S. devengan 1 SMMLV, es decir, \$1.000.000 para el año 2022, el 56% devengan entre 1 y 2 SMMLV y la proporción de colaboradores que devengan más de 2 SMMLV equivale al 7%, aunque es importante mencionar que dichos datos son respecto al salario básico, por lo tanto, este valor puede incrementarse teniendo en cuenta otro tipo de pagos como horas extras, comisiones y otras sumas no salariales.

**Figura 14**

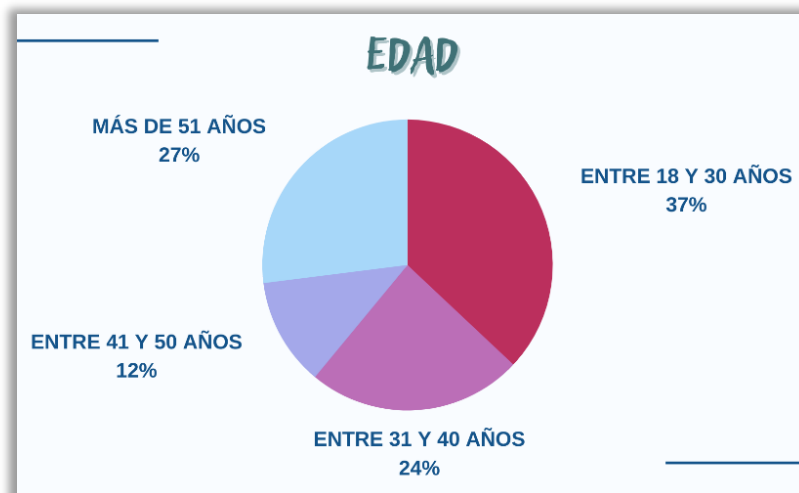
*Proporción de salarios en Industrias LAVCO SAS*



En la figura 15, se observa que la mayoría de los colaboradores, específicamente, el 37% tiene entre 18 y 30 años, seguido del 27% del personal que cuenta con más de 51 años, después está el 24% que tienen entre 31 y 40 años, y por último, el 12% que tienen entre 41 y 50 años.

**Figura 15**

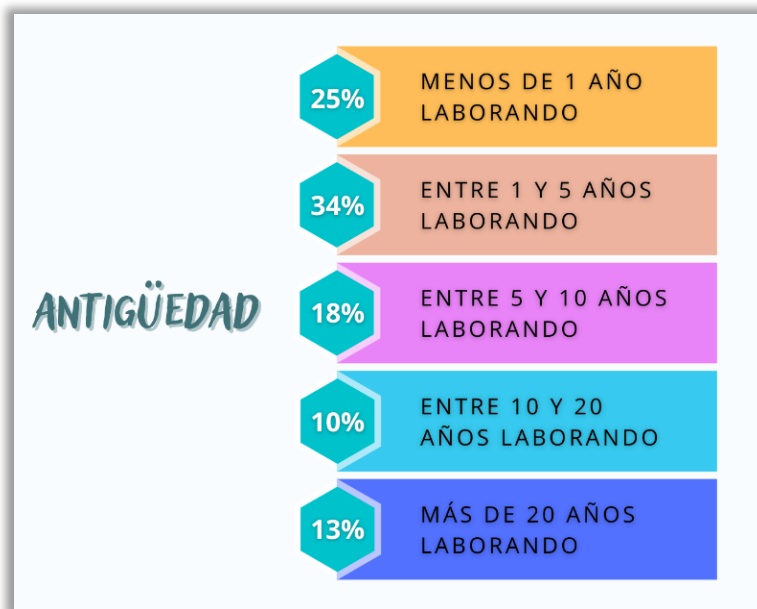
*Proporción rangos de edad en Industrias LAVCO SAS*



Por último, en la figura 16, se evidencia que con una representación de 34% de todo el personal, es decir, la mayoría de los colaboradores, llevan entre 1 y 5 años de vinculación con la empresa, continuando con el 25% de los trabajadores que llevan menos de 1 año laborando y el 18% lleva entre 5 y 10 años trabajando con la organización.

### Figura 16

*Proporción antigüedad del personal en Industrias LAVCO SAS*



#### 4.2.4 Revisión documental

Se prosigue a realizar la revisión de los documentos y formatos empleados en la organización para cada proceso del área de gestión de recursos humanos, lo cual se muestra a continuación:

**Figura 17**

*Documentación actual del proceso de Gestión de RRHH en Industrias LAVCO SAS*

<p><b>Organización y Planificación del Área de Gestión Humana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis y diseño de cargos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-024 Perfil de cargo y Manual de funciones</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisición y Reclutamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-028 Requisición de personal</li> </ul> </li> <li>• <b>Selección de Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-002 Entrevista Individual</li> <li>• Autorización Trato de Datos Personales</li> <li>• Prueba Psicológica Wartegg</li> <li>• Prueba Psicológica Valanti</li> <li>• Prueba Técnica Auxiliar Comercial</li> <li>• Prueba Técnica Auxiliar Contable</li> <li>• Prueba Técnica Coordinador de Abastecimiento y Logística</li> <li>• Prueba Técnica Mecanizado Convencional</li> <li>• Prueba Técnica CNC</li> <li>• RH.RH-F-026 Verificación de Referencias</li> <li>• RH.RH-F-031 Informe del proceso de selección</li> <li>• RH.RH-F-029 Solicitud para aplicar a vacantes o cargos disponibles por convocatoria interna</li> <li>• RH.RH-F-030 Formato de Promoción y Ascenso</li> </ul> </li> <li>• <b>Contratación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviso de Privacidad y Autorización de Datos Personales</li> <li>• Capítulos del Reglamento Interno de Trabajo</li> <li>• Mecanismo de Protección al Cesante</li> <li>• Radicado Único de Exámenes de Ingreso</li> <li>• Solicitud Apertura de Cuenta Bancaria</li> </ul> </li> <li>• <b>Socialización e Inducción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-010 Programa de inducción general</li> <li>• Ruta de Inducción Personal de la Fundición</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Compensación, Bienestar y Salud de las Personas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compensación y estructura salarial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-003 Solicitud de vacaciones</li> <li>• RH.RH-F-011 Libro de Vacaciones</li> </ul> </li> <li>• <b>Incentivos y Beneficios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Bienestar Laboral</li> </ul> </li> </ul>

*Nota.* Adaptado de Industrias LAVCO S.A.S.

**Figura 18**

*Continuación documentación actual del proceso de Gestión de RRHH en Industrias LAVCO SAS*

Desarrollo del Personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación y entrenamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-020 Solicitud general de capacitación o entrenamiento</li> <li>• RH.RH-F-012 Panorama de Polivalencias Mecanizado</li> <li>• RH.RH-F-015 Panorama de Polivalencias Fundición</li> <li>• RH.RH-F-016 Panorama de Polivalencias Mantenimiento</li> <li>• RH.RH-F-018 Panorama de Polivalencias Industrial</li> <li>• RH.RH-F-013 Panorama de Polivalencias Calidad</li> </ul> </li> <li>• <b>Evaluación de desempeño</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-007 Evaluación de Desempeño Auxiliares</li> <li>• RH.RH-F-009 Evaluación de Desempeño Operativos</li> <li>• RH.RH-F-008 Evaluación de Desempeño Coordinadores y Directores</li> </ul> </li> <li>• <b>Monitoreo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH.RH-F-005 Cronograma Anual de Formación</li> <li>• RH.RH-F-006 Control de Asistencia</li> <li>• RH.RH-F-022 Base de datos personal activo</li> <li>• RH.RH-F-027 Evaluación Seguimiento Desempeño Trabajadores</li> </ul> </li> </ul>
Relaciones con el Empleado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cesación o ruptura laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado cesación laboral</li> <li>• Certificado laboral</li> <li>• Terminación de contrato o aceptación de renuncia</li> <li>• Formato de Paz y Salvo</li> <li>• Radicado Único Exámenes de Egreso</li> </ul> </li> </ul>

*Nota.* Adaptado de Industrias LAVCO S.A.S.

Los documentos con mayor tiempo de actualización son RH.RH-F-002 Entrevista Individual, RH.RH-F-020 Solicitud general de capacitación o entrenamiento, RH.RH-F-006 Control de Asistencia y RH.RH-F-022 Base de datos personal activo, ya que su última actualización fue en el año 2016. Asimismo, los formatos que cuentan con actualización más reciente son RH.RH-F-007 Evaluación de Desempeño Auxiliares, RH.RH-F-009 Evaluación de

Desempeño Operativos y RH.RH-F-008 Evaluación de Desempeño Coordinadores y Directores por su última actualización en el año 2022 y los formatos RH.RH-F-024 Perfil de cargo y Manual de funciones, RH.RH-F-026 Verificación de Referencias y RH.RH-F-005 Cronograma Anual de Formación con última actualización en el año 2020. Además, los documentos que contiene la carpeta asignada a cada trabajador con su respectiva información se actualizan cada vez que ingresa o se retira un trabajador de la empresa.

De igual manera, en el apéndice A se anexa información del estado actual y una descripción de los documentos mencionados anteriormente.

#### ***4.2.5 Entrevista***

Con el fin de profundizar más sobre los procesos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos, se realiza una entrevista a la directora de recursos humanos (Apéndice B), para un análisis más profundo complementario a la documentación expuesta anteriormente.

##### *Organización y planificación del área de recursos humanos*

En el marco legal, la empresa cuenta con la asesoría externa de un bufete de abogados para cualquier situación o inquietud que se presente.

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

Cuando sale una vacante el jefe del área debe llenar un formato de requisición de personal que todos los encargados tienen a su disposición, lo cual, entregan a la directora de recursos humanos para que posteriormente se cree la vacante y se publique en las diferentes plataformas que utilizan (Servicio público de empleo, plataforma del SENA, universidades y redes sociales de

la organización). Si es reclutamiento interno se publica en las carteleras de la empresa o por WhatsApp. Los perfiles de cargo ya están establecidos y también se cuenta con una guía de postulación de vacantes para ser publicadas, de igual manera, se revisa las hojas de vida que se tengan en el banco de hojas de vida.

Se revisan las hojas de vida obtenidas y se verifica que esté relacionada con el perfil de cargo para que seguidamente se cite a entrevista donde se realiza una entrevista semiestructura, es decir, que cuenta con algunas preguntas abiertas, adicionalmente, se aplican dos pruebas psicotécnicas, esto para todas las personas que realizan el proceso. Si el cargo lo requiere, además se aplican pruebas técnicas, después, se verifican referencias y se realiza el informe de selección.

Para algunos cargos no se realizan entrevistas entre la persona postulada al cargo y el jefe del área.

Se han presentado situaciones en que el trabajador contratado no se acopla al cargo y eso puede deberse a la falta de pruebas de conocimiento o que no cuentan con habilidades indispensables para el puesto de trabajo.

Para el proceso de inducción por parte de Recursos Humanos, hay que actualizar el material que se emplea al momento de exponerlo a los colaboradores cuando ingresan, esto ayudaría a obtener una mayor claridad y comprensión del trabajador.

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

El programa de bienestar laboral actual no es muy amplio, el objetivo es complementarlo anualmente con nuevas ideas, por lo tanto está desactualizado. Falta incorporar nuevos puntos con

diferentes detalles o beneficios para los trabajadores por diferentes motivos como celebraciones de los días de profesión, amor y amistad, entre otros, teniendo en cuenta la aprobación de gerencia.

#### ***4.2.6 Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GRH***

Teniendo en cuenta los macroprocesos y subprocesos determinados en la revisión conceptual del diagnóstico, se elabora una herramienta (Apéndice C), con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento del proceso de Gestión de Recursos Humanos donde se contemplan una serie de criterios para cada subproceso basado en el Libro “Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana” de García, M., Sánchez De Roldan, K., & Zapata, A. (2008).

Esta evaluación fue diseñada por la autora y diligenciada por la directora de Recursos Humanos de la organización.

El instrumento de evaluación cuenta con una escala de valoración del 1 al 4 y una calificación según el rango en el que se encuentre, como se describe en las tablas 6 y 7:

**Tabla 6**

*Escala para la Evaluación de Cumplimiento*

<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
<b>4</b>	Siempre se cumple
<b>3</b>	La mayoría de las veces se cumple
<b>2</b>	Pocas veces se cumple
<b>1</b>	No se cumple

**Tabla 7**

*Escala para establecer el nivel de cumplimiento del proceso de Gestión de Recursos Humanos*

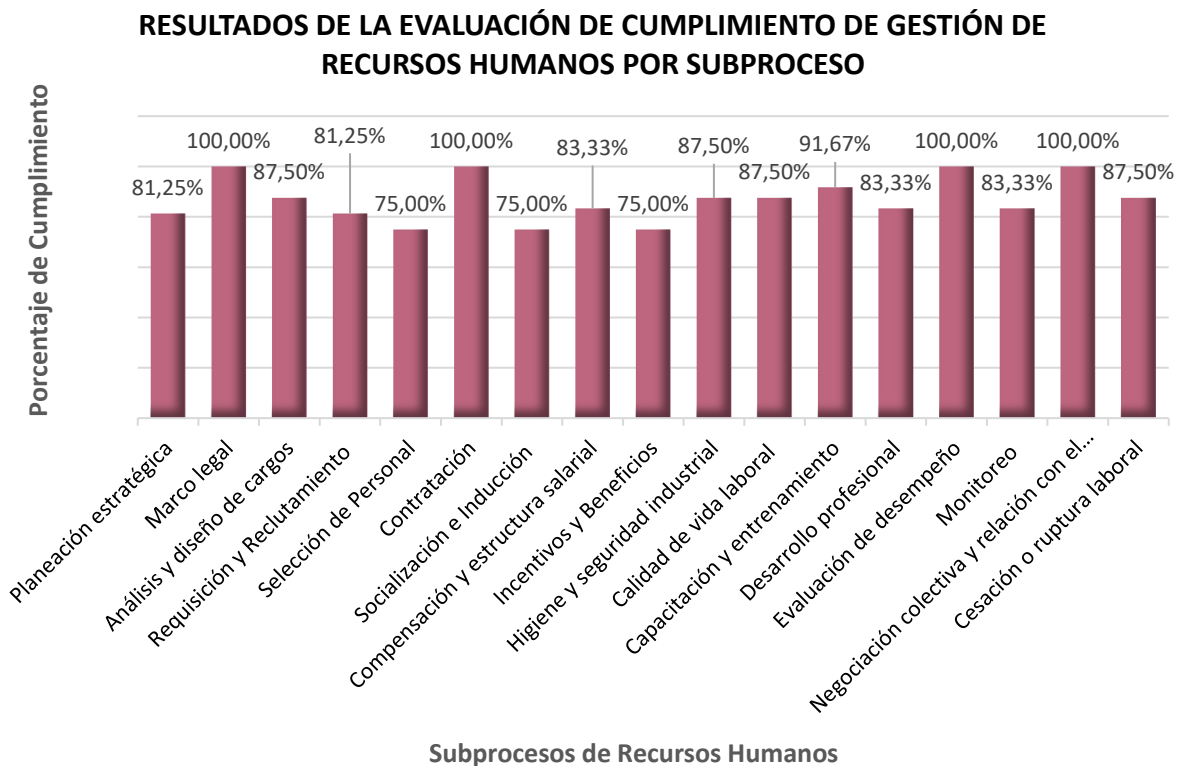
<b>Resultado</b>	<b>Rango</b>
<i>Excelente</i>	$\geq 75\%$
<i>Bueno</i>	$50\% < X \leq 75\%$
<i>Regular</i>	$25\% < X \leq 50\%$
<i>Malo</i>	$\leq 25\%$

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

El instrumento diseñado establece que el proceso de Gestión de Recursos Humanos se encuentra en un nivel del 83,51% de cumplimiento.

**Figura 19**

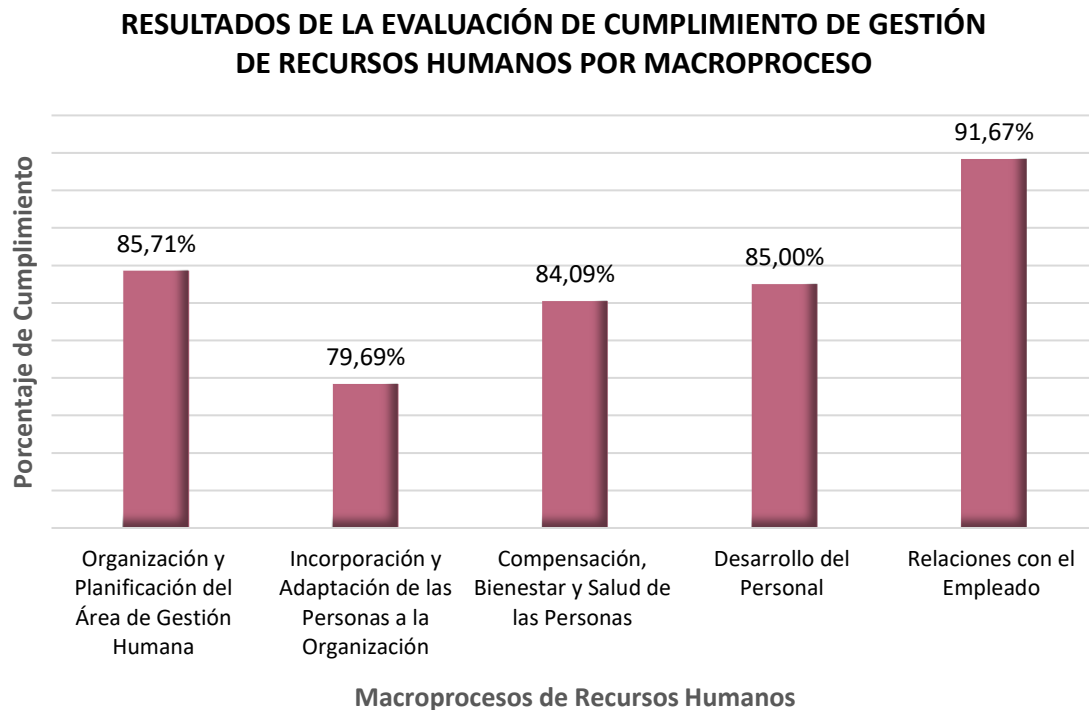
*Gráfica de los Resultados de la Evaluación de Cumplimiento por Subprocesos*



En la figura 19, se muestra que los subprocesos con menor nivel de cumplimiento corresponden al proceso de selección de personal, socialización e inducción y beneficios e incentivos con un valor igual del 75% para los tres subprocesos. A su vez, se puede evidenciar que los procesos referentes al marco legal, contratación, evaluación de desempeño y negociación colectiva se encuentra en un nivel de cumplimiento del 100%.

**Figura 20**

*Gráfica de los Resultados de la Evaluación de Cumplimiento por Macroprocesos*



En la figura 20, se observan los resultados según los macroprocesos, donde la incorporación y adaptación de las personas a la organización tiene el porcentaje más bajo con el 79,69%, seguido del macroproceso de compensación, bienestar y salud de las personas con un 84,09%. De igual manera, se percibe que el macroproceso de Relaciones con el empleado tiene un 91,67% del cumplimiento, siendo este el mayor porcentaje.

#### ***4.2.7 Análisis de la información***

De acuerdo con la información recopilada en etapas anteriores del diagnóstico como lo son la documentación existente y la entrevista a la directora de recursos humanos, se continua con una

revisión cuantitativa de dichos datos, esto con la finalidad de obtener un soporte a la problemática determinada. En las tablas 8, 9 y 10 se detallan las observaciones.

## Tabla 8

### *Análisis de la información*

<b>Macroprocesos</b>	<b>Observaciones</b>
<p data-bbox="354 1058 557 1094"><i>Organización y</i></p> <p data-bbox="305 1129 604 1165"><i>Planificación del Área</i></p> <p data-bbox="321 1201 587 1236"><i>de Gestión Humana</i></p>	<p data-bbox="743 646 1430 898">De los 32 cargos que se cuentan actualmente, se tienen establecidos 32 manuales y funciones de cargos, es decir que el 100% de los cargos tiene definido las funciones, conocimientos y competencias.</p> <p data-bbox="743 940 1430 1045">Con base en información recolectada del 20 de Mayo al 26 de Agosto del 2022 se evidenció que:</p> <ul data-bbox="792 1087 1430 1423" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="792 1087 1430 1283">▪ No se cumplió con los indicadores de rotación de personal en tres meses donde se tuvieron índices del 6,6%, 5,2% y otro del 5,3%, siendo el 5% la meta establecida.</li> <li data-bbox="792 1339 1430 1423">▪ El 25% de las personas han laborado menos de un año en la organización.</li> </ul> <p data-bbox="743 1478 1430 1654">En el proyecto de grado no se contempla abordar los subprocesos de planeación estratégica ni en el marco legal, debido al alcance.</p>

**Tabla 9***Continuación análisis de la información*

<p><i>Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización</i></p>	<p>Con base en información recolectada del 20 de Mayo al 26 de Agosto del 2022 se evidenció que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se recibieron 78 currículos para el banco de hojas de vida.</li> <li>▪ No se cuenta con pruebas técnicas para los cargos de Digitador de Producción y Auxiliar de Compras.</li> <li>▪ De las 20 personas contratadas, el 100% recibió inducción, aunque no a profundidad ya que no se cuenta con el material de apoyo completo.</li> </ul>
<p><i>Compensación, Bienestar y Salud de las Personas</i></p>	<p>El programa de bienestar laboral no se actualiza desde el año 2019.</p> <p>Con base en información recolectada del 20 de Mayo al 26 de Agosto del 2022 se evidenció que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realizaron 7 actividades que comprendieron celebraciones de cumpleaños y días de profesiones, participación en una microferia de empleo del SENA y reinducción del Sistema de Gestión de Calidad, entre otras.</li> </ul>

**Tabla 10***Continuación análisis de la información*

<b><i>Compensación, Bienestar y Salud de las Personas</i></b>	En el proyecto de grado no se contempla abordar los subprocesos de compensación y estructura salarial, higiene y seguridad industrial, debido al alcance.
<b><i>Desarrollo del Personal</i></b>	<p>La empresa realiza evaluaciones de desempeño a los colaboradores todos los años.</p> <p>Dos trabajadores recibieron formación por parte de la organización en el área de Mecanizado.</p> <p>Recursos Humanos y Seguridad y Salud en el Trabajo planifican capacitaciones mensuales.</p> <p>En el proyecto de grado no se contempla abordar este subproceso debido al alcance.</p>

**4.2.8 Conclusiones del diagnóstico**

Con base en el diagnóstico llevado a cabo del estado actual del proceso de Gestión de Recursos Humanos, se puede concluir lo siguiente:

- Aunque el nivel de cumplimiento del área es de 83,51%, considerado en la evaluación un porcentaje bueno, se puede mejorar aún más para contribuir en el índice de rotación de personal, consiguiendo que las personas quieran permanecer en la organización.

- Durante el año 2021 se presenciaron en 3 meses consecutivos un indicador de rotación de personal del 40%, lo cual define que no se cumplió con dicho indicador. Asimismo, lo que se lleva del año 2022, se percibió 3 meses en los cuales también se tuvo un indicador de rotación de personal del 40%. Los retiros de las personas se debieron por terminaciones de contrato debido a su bajo desempeño o finalización de la obra o labor y por retiros voluntarios debido a motivos personales o a la no adaptación de las personas en el cargo.
  
- En los cargos de Digitador de Producción y Auxiliar de Compras no se tienen pruebas técnicas para el proceso de selección y la organización considera necesaria su aplicación ya que contribuye en la decisión de la persona idónea para el cargo.
  
- Si no se tiene un programa de bienestar laboral actualizado será más complejo su desarrollo ya que esto ayuda a tener un orden y guía de los beneficios que poseen los trabajadores. Igualmente, se dificulta que los colaboradores tengan el conocimiento sobre estos incentivos y detalles que pueden recibir.
  
- El 25% de las personas que trabajan en la empresa llevan menos de 1 año en la organización. Por lo tanto, el tener una adecuada inducción de la persona al cargo y que esta se sienta satisfecha es importante para que las personas quieran permanecer en la organización y no se incurra tanto en costos por los frecuentes procesos de selección y todo lo demás que conlleva.

## **5. Plan de Mejoramiento**

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se formula un plan de acción que contribuya en la mejora de cada proceso donde se evidenciaron falencias.

Las propuestas contempladas en el plan de mejoramiento fueron evaluadas y aprobadas por la directora de Recursos Humanos y la Gerente de la organización, para su posterior diseño y ejecución.

En las tablas 11, 12 y 13, se pueden observar las propuestas de mejora, el origen de las propuestas, la persona encargada de realizar las actividades, los resultados a los que se espera llegar y el tiempo de duración de cada acción.

**Tabla 11**

*Plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Recursos Humanos en Industrias LAVCO SAS*

<b>Problema</b>	<b>Propuesta de Mejora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Duración</b>
Deficiencias en el proceso de selección para ciertos cargos administrativos, debido a la alta rotación de personal presentada en el año 2021 y 2022.	Rediseño del proceso de selección del personal administrativo con la ayuda de un Assessment Center para un proceso de selección más completo, donde se puedan evaluar diferentes aspectos.	A cargo de la autora del proyecto de grado con el apoyo de la directora de Recursos Humanos.	Proceso documentado del Assessment Center como apoyo a la selección del personal administrativo.	<b><i>Inicio:</i></b> Septiembre de 2022 <b><i>Fin:</i></b> Noviembre de 2022

**Tabla 12**

*Continuación plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Recursos Humanos en Industrias LAVCO SAS*

Falta de pruebas técnicas para los cargos de Auxiliar de compras y Digitador de producción que contribuyan a una mejor selección de personal.	Diseño de las pruebas técnicas para los cargos de Auxiliar de Compras y Digitador de Producción para el proceso de selección del personal administrativo.	A cargo de la autora del proyecto de grado con el apoyo de la directora de Recursos Humanos y la Coordinadora de Abastecimiento y Logística.	Pruebas técnicas para los cargos Digitador de Producción y Auxiliar de Compras.	<b>Inicio:</b> Octubre de 2022 <b>Fin:</b> Noviembre de 2022
El Programa de Bienestar Laboral está desactualizado.	Actualización del Programa de Bienestar Laboral para una mayor retención del personal.	A cargo de la autora del proyecto de grado.	Programa de Bienestar Laboral.	<b>Inicio:</b> Noviembre de 2022 <b>Fin:</b> Diciembre de 2022

**Tabla 13**

*Continuación plan de mejoramiento para el proceso de Gestión de Recursos Humanos en Industrias LAVCO SAS*

Ausencia de material de apoyo al proceso de inducción con Recursos Humanos para el personal que empieza a laborar en la empresa.	Dinamización del material necesario para llevar a cabo un buen proceso de inducción del personal nuevo.	A cargo de la autora del proyecto de grado.	Material de apoyo para el proceso de inducción del personal con Recursos Humanos.	<b>Inicio:</b> Septiembre de 2022 <b>Fin:</b> Noviembre de 2022
Se necesita contar con indicadores de gestión que midan el desempeño del área de recursos humanos para un mayor análisis, y a su vez, que contribuyan en el monitoreo del proyecto de grado.	Implementación de un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar las mejoras en la gestión del talento humano de la organización.	A cargo de la autora del proyecto de grado.	Indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y medición al proceso de gestión de recursos humanos y asimismo a las mejoras implementadas.	<b>Inicio:</b> Diciembre de 2022 <b>Fin:</b> Enero de 2023

## **6. Implementación del Plan de Mejoramiento**

En este capítulo se presentará el desarrollo de las propuestas de mejora planteadas anteriormente, teniendo en cuenta, que todas las actividades fueron aprobadas por la directora de Recursos Humanos y la Gerente, para que posteriormente sean implementadas en la organización.

### **6.1 Diseño del Assessment Center como apoyo al proceso de selección**

Este método se origina desde hace muchos años, finalizando la Primera Guerra Mundial en Alemania, donde debido a una reflexión sobre la derrota que tuvieron, examinaron la necesidad de contar con una manera de adquirir mandos idóneos por medio de simulaciones y pruebas situacionales que permitiera medir el potencial de sus efectivos militares. Desde entonces y con el pasar de los años, las empresas también fueron formando parte de esta técnica de evaluación que se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo. (Olaz, 2011, p. 200)

David McClelland fue un celebre psicólogo de la Universidad de Harvard, quien publicó un artículo en 1973 titulado "Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia". En este artículo proponía buscar una prueba que tuviera una medición más profunda que calificaba como “competencias”, una prueba que fuera una alternativa de los exámenes tradicionales de inteligencia y aptitud.

Una competencia se puede definir como características que subyace de una persona con facultad de tener un mayor desempeño a nivel laboral o en cualquier otra situación. Claude Levy-Leboyer también dice que una competencia es “un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizand

recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente”.

(Galindo Pinzon, 2005, p. 12)

Al complementar el proceso de selección de personal con un sistema de gestión por competencias por medio del Assessment Center, se logra obtener una visión más global y realista del candidato, debido a que se podrá evidenciar cómo una persona asocia los conocimientos que posee en habilidades específicas y actitudes para lograr resultados de alto nivel. (Galindo Pinzon, 2005, p. 13)

Por lo tanto, se diseña un Assessment Center para los siguientes cargos directivos administrativos:

- Coordinador/a de abastecimiento y logística
- Director/a de recursos humanos
- Director/a de mercadeo
- Director/a contable
- Gerente
- Jefe de cartera

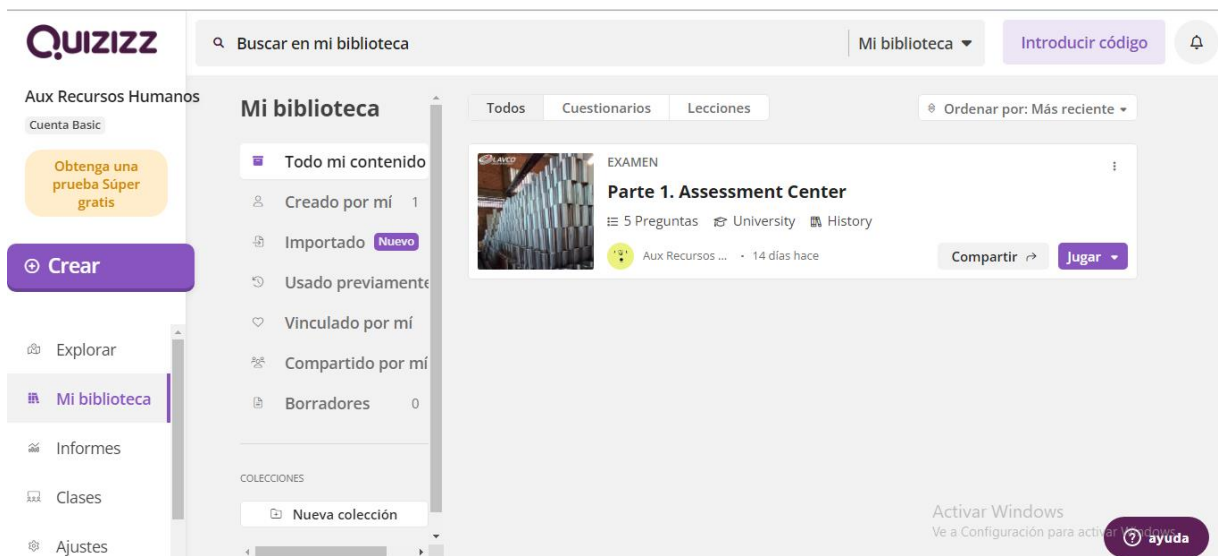
### 6.1.1 Metodología general

Se propone una estructura general del Assessment center adjunta en el apéndice D, que consiste en cuatro fases, siendo la tercera fase la única que varía según el cargo al que se está aplicando la prueba. A continuación se describen las cuatro fases que conforman el Assessment center:

**6.1.1.1 Actividad de Integración.** Por medio de la plataforma Quizizz se crea un examen compuesto por cinco preguntas de verdadero y falso relacionadas con datos interesantes de la empresa. Esto con el propósito de evidenciar que tanto conocimiento de la empresa tienen las personas que están participando del proceso de selección, como también de dar a conocer un poco más la organización. Además, es importante generar un primer espacio de relacionamiento y atenuar tensiones que quizá tengan las personas al participar del Assessment Center. Las preguntas del Quizizz se encuentran adjuntas en el Apéndice E.

## Figura 21

### Examen de Quizizz



**6.1.1.2 Elevator Pitch.** Una vez realizada la primera fase se proseguirá con la segunda etapa, lo cual, consiste en que cada participante debe preparar una corta presentación de sí mismos, teniendo en cuenta el contexto que se suben a un ascensor y se encuentran a la Gerente de la empresa con la que deben conseguir que les conceda una cita con ellos. Como apoyo, se les entregarán unas preguntas para considerar en el momento de armar su presentación, así como se estipulará un tiempo para que preparen el diálogo y otro adicional para que lo expongan ante los evaluadores.

Por medio de esta actividad se podrá observar cómo actuarían las personas ante tal situación, evidenciando habilidades como optimismo, seguridad, discurso atractivo, discurso conciso y la actitud al momento de llevar a cabo la actividad.

**6.1.1.3 Actividades específicas según el cargo.** Este inciso hace referencia a la tercera fase del Assessment Center, lo cual está dirigido a cada cargo en específico. Inicialmente, se describen las habilidades y competencias con las que debe contar una persona para dicho cargo, descritas en el manual de funciones y perfiles de cargo con los que cuenta la organización. Posteriormente, se encuentran las actividades planteadas, que pueden ser casos de estudios o juegos de roles para cada vacante, teniendo en cuenta las funciones y problemas que se puedan llegar a presenciar en cada cargo. De igual manera, se establece un tiempo determinado para cada actividad descrita en esta etapa y los cargos de las personas que estarán a cargo como evaluadores.

Esto se realiza para seis cargos directivos administrativos mencionados anteriormente debido a que en estos cargos es más factible su aplicabilidad.

**6.1.1.4 Feedback.** Por último, una vez finalizada la etapa anterior, se realizará la cuarta fase. Esta radica en que los evaluadores realizarán una retroalimentación de los resultados observados en cada participante que hizo parte del Assessment Center, destacando el buen desempeño que obtuvieron y lo que pueden mejorar.

### ***6.1.2 Formato de evaluación***

Para la calificación del Assessment Center se propone una evaluación con una parte cualitativa y otra cuantitativa. La respectiva evaluación comenzará a partir de la segunda etapa con el Elevator Pitch de manera cualitativa, donde el evaluador podrá escribir las observaciones pertinentes que considere necesario tener en cuenta de cada candidato. A partir de la tercera etapa la evaluación será cuantitativa, lo cual hace alusión a las actividades que se apliquen según el cargo del que se está realizando el proceso de selección. Allí se establecerá una puntuación de 1 a 4 en cada competencia o habilidad, siendo 4 el nivel más alto que pueda obtener el participante al momento de ser evaluado. Para cada actividad realizada se dispone una tabla y calificación diferente.

En el Apéndice F se encuentran los formatos realizados para cada cargo donde se planteó aplicar el Assessment Center, para que este sea proporcionado a los evaluadores.

A continuación, en la figura 22 se muestra un formato general elaborado para la respectiva calificación de los candidatos, que será diligenciado por las personas a cargo de evaluar, lo cual hace referencia a los jefes inmediatos de cada cargo correspondiente, a la directora de recursos humanos y al auxiliar de recursos humanos.



## **6.2 Diseño pruebas técnicas para el proceso de selección**

A continuación, se elaboran dos tipos de pruebas técnicas para los cargos de Digitador/a de Producción y Auxiliar de Compras, debido a la falta de dichas pruebas en la organización que se hacen necesarias al momento de escoger la persona idónea para el cargo. Contar con estas pruebas técnicas contribuye a que el proceso de selección se efectúe de una mejor manera, ya que ayuda a evaluar el conocimiento que tiene la persona postulante en relación con el cargo, logrando que la persona que se seleccione sea la más adecuada para desarrollar las funciones propias del cargo.

### ***6.2.1 Prueba técnica para el cargo como Digitador/a de Producción***

Con base en la información que contiene el manual de funciones y el perfil del cargo como Digitador/a de producción, se plantea una prueba técnica que busca evaluar al participante en la precisión y rapidez con la que digita los datos en un computador. Adicionalmente, se propone una prueba para evaluar los conocimientos básicos en Excel que tenga la persona postulante al cargo; en el inciso 6.2.3 se hablará más a fondo sobre esta prueba.

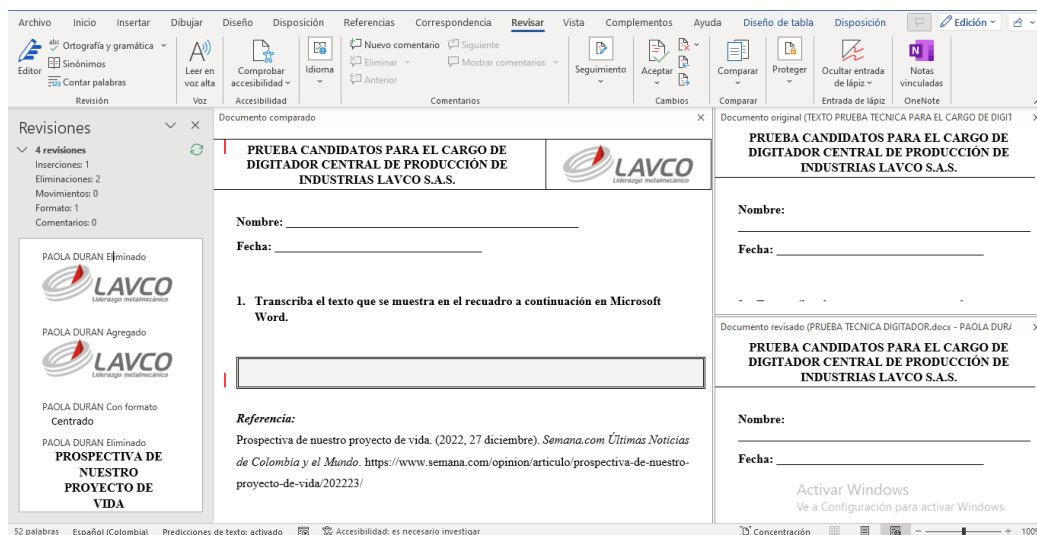
**6.2.1.1 Diseño.** Se diseñan dos entregables, en el Apéndice G se encuentra el documento que se proporcionará en físico a la persona que desarrollará la prueba, esta contiene la descripción de la prueba junto con el texto que se deberá transcribir en un documento de Word. De igual manera, se adjunta en el Apéndice H, un documento similar al mencionado anteriormente pero con la diferencia en que este contiene un espacio para realizar la transcripción del respectivo texto. Cabe resaltar que este documento de Word está configurado para que no ejecute autocorrección y no resalte las palabras mal escritas.

Durante el desarrollo de la prueba se estará contabilizando el tiempo que la persona tarde en responderla para que, posteriormente, al momento de calificar el examen se tenga en cuenta este dato.

**6.2.1.2 Evaluación.** Esta prueba técnica para el cargo como Digitador/a de producción se evaluará a través de una herramienta que se encuentra en la aplicación Microsoft Word, donde se pueden comparar dos archivos diferentes. Esta opción está ubicada en la pestaña “Revisar” y luego en “Comparar”, seguidamente se selecciona el archivo original que hace referencia al entregable que se proporciona en físico al participante y el otro archivo que se selecciona es el documento que completa la persona postulante. Una vez seleccionados estos documentos se creará un nuevo archivo de Word como se puede evidenciar en la figura 23, allí se podrá observar las diferencias que se tienen de un documento a otro, demostrando si el texto está incompleto o si se tienen errores de ortografía.

### Figura 23

*Ejemplo documento comparativo que genera Microsoft Word para la evaluación de la prueba técnica de Digitador de Producción*



**6.2.1.3 Valoración de los resultados.** Como respuesta final de la aplicación de las pruebas que conforman en conjunto las pruebas técnicas para el cargo de Digitador de Producción, se elabora un formato de valoración (Apéndice I) que contempla diferentes aspectos para tener en cuenta en la calificación de la prueba de Microsoft Word y para la de Microsoft Excel (prueba descrita en el inciso 6.2.3), asignando un puntaje total para cada prueba. Una vez calculado estos puntajes independientes, se le asigna una ponderación a cada examen según la importancia de las necesidades en el cargo, obteniendo una puntuación final que determinará la persona adecuada para el cargo. Esto con el objeto de contribuir en que la decisión de la persona que ocupará el puesto sea de manera más sencilla y ordenada, ya que el candidato con un mayor puntaje será el indicado para el puesto.

Además, en la hoja denominada “Observaciones” se muestra una guía de apoyo para ubicar los datos solicitados en la valoración y con base en esto se asigne la puntuación.

### ***6.2.2 Prueba técnica para el cargo como Auxiliar de Compras***

En este caso, el proceso de selección para el cargo como Auxiliar de Compras tampoco contaba con alguna prueba que apoyara la identificación del conocimiento que tuviera la persona candidata a esta vacante necesaria para una adecuada elección. Por esta razón, se elabora una prueba técnica que está compuesta por: un formato con unas preguntas para su respectiva respuesta y una herramienta ofimática para evaluar los conocimientos básicos en Excel y la comprensión de textos.

**6.2.2.1 Formato Prueba.** En el Apéndice J se anexa la prueba de conocimiento planteada para el cargo como Auxiliar de compras. Esta prueba consiste en el planteamiento de tres preguntas

abiertas relacionadas con el cargo según información proporcionada por la Coordinadora de Abastecimiento y Logística, ya que conforme al organigrama este sería el jefe inmediato del cargo en cuestión. Para las preguntas se tuvo en cuenta información relacionada con las funciones características del cargo y asimismo que fueran preguntas básicas propias del conocimiento de un Auxiliar de compras.

**6.2.2.2 Formato Prueba Excel.** El área de Abastecimiento y Logística, al que pertenece el cargo de Auxiliar de compras, maneja un documento en Excel donde llevan el control del consumo alcanzado en insertos. Este archivo es alimentado de un formato llamado “AL-F-016-Planilla Control Consumo de Insertos” que diligencia el Auxiliar de compras y el Almacenista de la organización. Este formato adjunto en el Apéndice K se proporcionará al participante de la vacante al momento de realizar la prueba, para que con base en estos datos complete el archivo de Excel. El documento de Excel anexo en el Apéndice L, tiene como propósito conocer cómo el participante hace uso de fórmulas y de conocer el nivel de comprensión que tiene de la información entregada, ya que el documento consta de unos códigos de productos que dependiendo los datos proporcionados deberá posicionar las cantidades respectivas y generar totales. Cabe resaltar que previamente se explicará a la persona participante del cargo cómo entender los datos y cómo se deben ubicar en el Excel.

De igual manera, se incluye en el Apéndice M las respectivas respuestas del archivo de Excel mencionado anteriormente, demostrando en un ejemplo lo que deberá realizar en la prueba la persona postulante al cargo.

**6.2.2.3 Valoración de los resultados.** Con el fin de obtener una calificación final a la aplicación de las pruebas que conforman en conjunto las pruebas técnicas para el cargo de Auxiliar

de Compras, se diseña un formato de valoración (Apéndice N) que asigna un puntaje a cada pregunta abierta de la prueba de Microsoft Word, así como para la prueba de Microsoft Excel, que con la definición de algunos conceptos se generará una puntuación adicional. Una vez calculado estos puntajes independientes, se establece una ponderación a cada examen en función de la importancia de las necesidades en el cargo, obteniendo así una puntuación final que determinará la persona adecuada para el cargo. Esto con el objeto de contribuir en que la decisión de la persona que ocupará el puesto sea de manera más sencilla y ordenada, ya que el candidato con un mayor puntaje será el indicado para el puesto.

### ***6.2.3 Prueba de Excel***

El manejo de Microsoft Excel es fundamental para cargos administrativos, ya que cada área de la empresa cuenta con diferentes archivos que los colaboradores deben utilizar para el buen desarrollo y cumplimiento de sus funciones. Además, esta herramienta es de gran ayuda al momento de ejecutar diversas labores.

**6.2.3.1 Diseño.** El diseño de la prueba de Excel está adjunto en el Apéndice O, esta comprende de dos hojas de cálculo. La primera hoja llamada “Almacén” contiene la base de datos que el participante a la vacante debe tener en cuenta para el desarrollo de la prueba. Esta base de datos hace referencia a algunos productos con los que se abasteció la empresa durante un año en particular. La segunda hoja es llamada “Preguntas” donde se encuentra la descripción y las preguntas que la persona debe responder por medio de la elaboración de una tabla dinámica. El propósito de esta prueba es evidenciar los conocimientos básicos de Excel que tiene el participante, necesarios para el buen desempeño de las funciones en distintos cargos que lo requieran.

**6.2.3.2 Evaluación.** Análogamente, se realiza un formato de evaluación (Apéndice P) donde se asigna una puntuación por cada respuesta correcta y se establecen condicionales para una mejor calificación de esta, obteniendo así una valoración final a cada persona que aplique la prueba. De igual manera, se proporcionan las respectivas respuestas a cada pregunta del examen.

### **6.3 Diseño del material de apoyo para el proceso de inducción en Recursos Humanos**

Realizar una inducción adecuada al trabajador nuevo que ingresa a la empresa es importante para el buen desempeño de sus funciones, así como el tener conocimiento de las políticas, reglamentos y demás información esencial de la empresa que se deben cumplir y gestionar de la manera adecuada. Por lo tanto, se debe considerar que la información que se está proporcionando sea comprendida por la persona de la manera correcta, y una forma de lograr esto es por medio de presentaciones multimedia y demás material que se pueda suministrar al colaborador para una mayor comprensión.

#### ***6.3.1 Dinamización del Reglamento Interno de Trabajo***

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo que tiene establecido la organización, se elaboran unas diapositivas anexas en el Apéndice Q, con el propósito de llevar a cabo una buena explicación del tema y pueda ser de mayor comprensión para la persona que está recibiendo la información. Esta presentación se expondrá a las nuevas personas que ingresen a laborar en la empresa cuando se realice la inducción con Recursos Humanos. Igualmente, se hará uso de estas diapositivas cuando se programe reinducción del Reglamento Interno de Trabajo con los colaboradores, que debe realizarse cada año. En las diapositivas se explica el respectivo horario de trabajo y descansos de cada área, el procedimiento para solicitar permisos y la definición de los

tipos de permisos, además de las licencias que pueden solicitar, los servicios médicos y medidas de seguridad, las obligaciones, prohibiciones y sanciones de los trabajadores, asimismo el procedimiento que se ejecuta para descargos y las posibles causas de terminación de contrato.

### **Figura 24**

*Diapositiva inicial del Reglamento Interno de Trabajo de Industrias LAVCO SAS*



### ***6.3.2 Dinamización del Reglamento Interno de Trabajo para las personas con Contrato de Aprendizaje***

Se elabora una herramienta ofimática con material audiovisual adjunto en el Apéndice R, que corresponde a un apartado en específico que contiene el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, relacionado con el contrato de aprendizaje que se realiza a estudiantes SENA o algunos practicantes universitarios donde se describen ciertas particularidades que tiene este tipo de contrato, el contenido que debe llevar y el apoyo de sostenimiento que se otorga. Esta presentación,

se mostrará y explicará a aquellos estudiantes nuevos que ingresen a laborar en la empresa con esta modalidad de contrato, cuando se lleve a cabo la inducción con Recursos Humanos.

### ***6.3.3 Folleto del Sistema de Gestión de Calidad***

Con el fin de dar a conocer aspectos importantes relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad, se diseña un folleto adjunto en el Apéndice S, que se entregará a las personas que ingresan a trabajar en la empresa al momento de realizar inducción con Recursos Humanos. En el folleto se encuentra descrita la misión, la visión, las estrategias y objetivos de calidad, los valores, las políticas de gestión y el mapa de procesos de la empresa. Esto permite que el colaborador tenga conocimiento de esta información y comprenda la proyección que tiene la organización, además que está contribuyendo y haciendo parte del cumplimiento de los logros que obtenga la empresa.

## **6.4 Actualización Programa de Bienestar Laboral**

Tener un programa de bienestar laboral es beneficioso para la empresa como para los trabajadores, ya que logra que los colaboradores se sientan más motivados en sus labores diarias, aumentando de igual manera su productividad en la empresa. Esto contribuye a que la rotación de personal disminuya, debido a que es más atractivo para el trabajador permanecer allí.

Por esto, se hace necesario contar con un Programa de Bienestar Laboral, puesto que según el diagnóstico realizado en el capítulo 4 se evidenció que la organización tenía este programa desactualizado y que para el año 2022 no se contaba con uno ya estipulado.

### **6.4.1 Diseño**

El Programa de Bienestar Laboral de Industrias LAVCO S.A.S. busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, teniendo en cuenta las necesidades identificadas previamente como el tener un trato justo y digno, participar de actividades lúdicas, reconocimiento del buen desempeño de las labores, ascenso en la empresa con formación interna, entre otras. Por consiguiente, el Programa de Bienestar Laboral adjunto en el Apéndice T, está compuesto por 13 puntos que contribuyen al desarrollo de los valores organizacionales y a contar con un ambiente de trabajo que ayude en el desarrollo de la creatividad y participación de los trabajadores, todo esto, por medio de la posibilidad de tener conexiones sociales, de realizar actividades físicas para un buen estado físico y psicológico, de estar en constante aprendizaje y de sentir satisfacción por dar a otros.

Después de llevar a cabo un análisis con la directora de Recursos Humanos, se decide mantener algunos puntos del Programa de Bienestar Laboral anterior correspondiente al del año 2019, debido a que todavía se ponen en práctica. Asimismo, se descartan unos puntos que ya no se realizan y se agregan otros puntos que no estaban establecidos.

La ejecución de algunos ítems planteados en el programa es con el apoyo de distintas organizaciones como la caja de compensación, la ARL, el Fondo Nacional del Ahorro, las EPS y el SENA.

**Figura 25**

*Portada del Programa de Bienestar Laboral de Industrias LAVCO SAS*

**6.4.2 Presupuesto**

Con base en el Programa de Bienestar Laboral diseñado, se realiza un presupuesto, lo cual está adjunto en el Apéndice U, con el objeto de conocer los rubros necesarios para la ejecución de las actividades descritas en el programa. Para el presupuesto se tiene en cuenta la categoría, la descripción del rubro, la cantidad en algunos casos y el valor total. Esto ayuda a tener una mejor planificación de los recursos con los que se cuenta para dicho programa.

De igual manera, como se mencionó anteriormente, algunas actividades se realizarán en conjunto con otras organizaciones, utilizando los servicios que estas prestan debido a los aportes que los colaboradores y la empresa realizan.

Las cifras que se han tenido en cuenta para el presupuesto se basan en históricos de dinero que ha efectuado la empresa para dichas actividades y los aportes que se han realizado en años anteriores a las entidades vinculadas.

## **7. Indicadores de Gestión**

En el presente capítulo se muestran los indicadores de gestión planteados para medir el desempeño y el impacto que obtuvo el proyecto en el área de Recursos Humanos, con el fin de evaluar los procesos que se intervinieron para su posterior análisis.


### **7.1 Indicadores de gestión para el proceso de Gestión de Recursos Humanos**

Para la elaboración de la ficha técnica de los indicadores de gestión se plantean cuatro secciones. La primera sección se titula “Datos del indicador”, donde contiene aspectos como nombre del indicador, nombre abreviado, objetivo, fuente de información, rango de calificación, fórmula, responsable, frecuencia, meta y unidad de medida. La segunda sección se titula “Resultados”, en esta parte se describe el período, los datos necesarios para el cálculo, el valor del indicador y la meta. La tercera sección se titula “Representación gráfica”, esta comprende de un gráfico que se proporciona según los datos ingresados, lo que demuestra el comportamiento del

indicador en el periodo de tiempo descrito. La cuarta y última sección se titula “Análisis”, en esta parte se expondrán las observaciones que se consideren necesarias para el estudio de los indicadores.

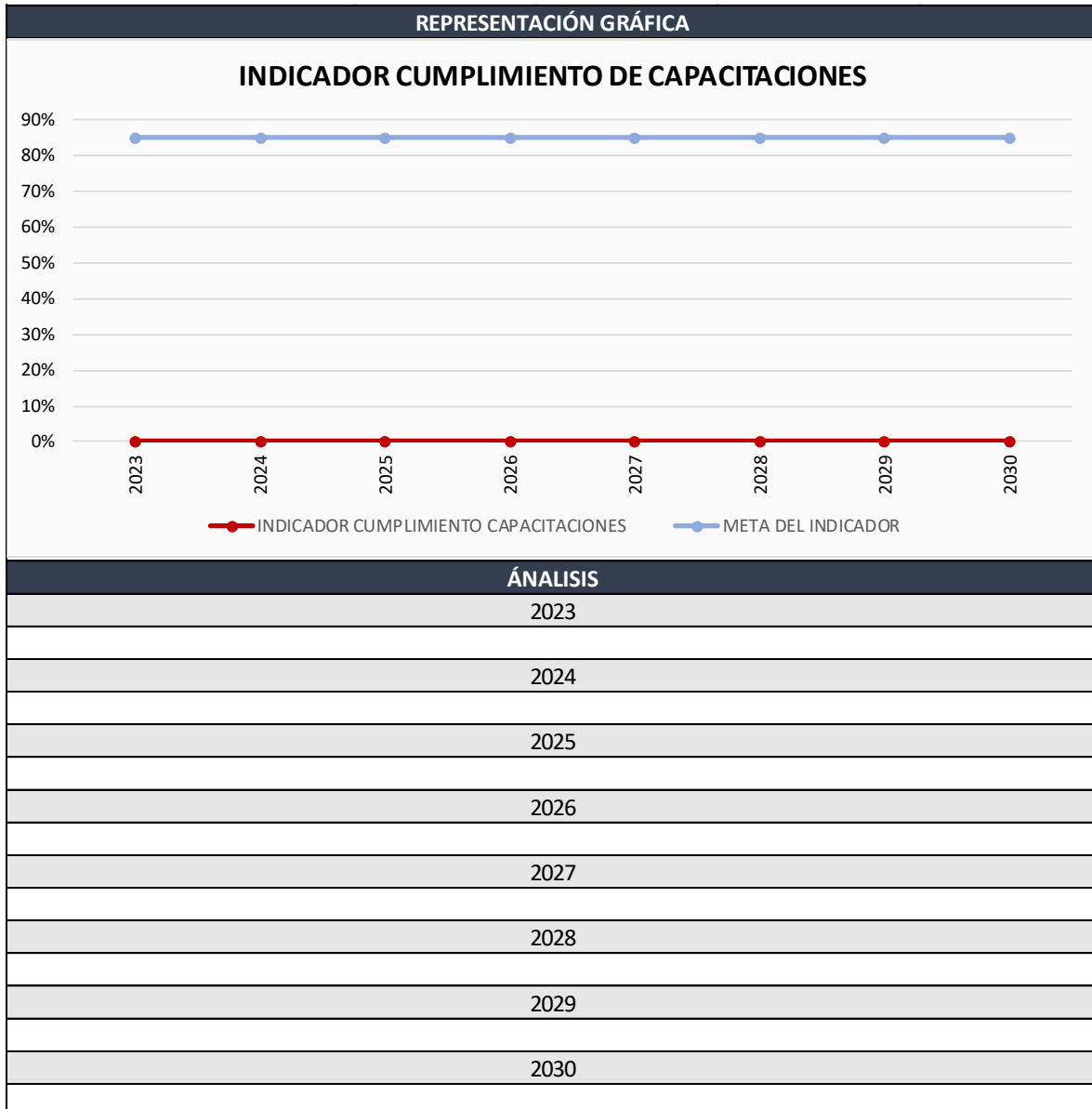
**Figura 26**

*Primera parte de la estructura de los indicadores de gestión para el proceso de gestión de Recursos Humanos*

		FICHA TÉCNICA			Versión 0	
INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
DATOS DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de capacitaciones			NOMBRE ABREVIADO	ICC	
OBJETIVO	Determinar el cumplimiento de actividades de capacitación programadas en el respectivo año					
FUENTE DE INFORMACIÓN	RH.RH-F-005 Cronograma Anual de Formación		RANGO DE CALIFICACIÓN	Excelente	Mayor al 85%	
				Bueno	Entre 70% y 84%	
				Malo	Menor al 69%	
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de actividades de capacitación realizadas}}{\text{Número de actividades de capacitación proyectadas}} \times 100$					
RESPONSABE	Director/a de Recursos Humanos					
FRECUENCIA	Anual	META	85%	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje	
RESULTADOS						
PERÍODO	NÚMERO DE CAPACITACIONES REALIZADAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES PROYECTADAS	INDICADOR	META		
2023			█ #iDIV/0!	85%		
2024			█ #iDIV/0!	85%		
2025			█ #iDIV/0!	85%		
2026			█ #iDIV/0!	85%		
2027			█ #iDIV/0!	85%		
2028			█ #iDIV/0!	85%		
2029			█ #iDIV/0!	85%		
2030			█ #iDIV/0!	85%		
TOTAL	0	0	█ #iDIV/0!	85%		

**Figura 27**

*Segunda parte de la estructura de los indicadores de gestión para el proceso de gestión de Recursos Humanos*



En el Apéndice V se anexa los indicadores elaborados para el proceso de gestión de recursos humanos en Industrias LAVCO SAS.

Actualmente, la organización cuenta con tres indicadores de gestión que contribuyen a evaluar el desempeño en el área de recursos humanos. El diseño de los indicadores de gestión planteados es con el propósito de complementar los indicadores ya existentes, mediante la creación de unos nuevos para que se puedan estudiar otros aspectos importantes y obtener un mejor monitoreo del desarrollo en el área.

A continuación, con base en la estructura mencionada anteriormente, se presenta en la figura 28 la descripción junto con las características de los indicadores elaborados:

Figura 28

## Sistema de indicadores

NÚMERO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	META	FRECUENCIA
1	Indicador de Inducción Destacada	Medir el porcentaje de trabajadores que ingresan a laborar en la empresa y que obtuvieron una calificación mayor o igual a 4,3 en la evaluación de seguimiento del desempeño (Evaluación que aplica el trabajador una vez finaliza la inducción)	$\frac{\text{Cantidad de trabajaodres con resultados } \geq 4,3 \text{ en la evaluación de inducción al cargo}}{\text{Cantidad de trabajadores evaluados en la inducción al cargo}} \times 100$	90%	Trimestral
2	Cumplimiento de Capacitaciones	Determinar el cumplimiento de actividades de capacitación programadas en el respectivo año	$\frac{\text{Número de actividades de capacitación realizadas}}{\text{Número de actividades de capacitación proyectadas}} \times 100$	85%	Anual
3	Indicador de Personal Competente	Determinar la proporción de trabajadores con desempeño oportuno en la empresa	$\frac{\text{Cantidad de evaluaciones de desempeño con resultados buenos o excelentes}}{\text{Cantidad total de evaluaciones de desempeño realizadas}} \times 100$	90%	Anual
4	Indicador de Cumplimiento del Programa de Bienestar Laboral	Medir el nivel de cumplimiento de las actividades programadas cada mes de acuerdo con el programa de bienestar laboral del respectivo año	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$	95%	Mensual
5	Indicador de Ausentismo	Determinar el porcentaje de trabajo y productividad perdido por diversos motivos en un período de tiempo	$\frac{\text{Número total de horas con ausentismo de los trabajadores}}{\text{Número de horas de jornada laboral de todos los trabajadores}} \times 100$	5%	Mensual
6	Indicador de Renuncias con un año de vinculación	Medir el porcentaje de renuncias presentadas por trabajadores con menos de un año laborando en la empresa	$\frac{\text{Número de renuncias definitivas de trabajadores con menos de un año de labor}}{\text{Número total de trabajadores con menos de un año de labor}} \times 100$	20%	Semestral

## 7.2 Indicadores de gestión para el trabajo de grado

Se elaboran dos indicadores de gestión con el propósito de exponer los resultados obtenidos en el proyecto de grado para el proceso de gestión de recursos humanos en la organización. Estos indicadores cuentan con una ficha técnica similar a los mencionados anteriormente, es decir que están conformados por cuatro partes que hacen referencia a datos del indicador, resultados, representación gráfica y análisis, no obstante, para este caso, la frecuencia no aplica ya que son de una única medición.

A continuación, en la figura 29 se describen los indicadores planteados:

### Figura 29

#### *Indicadores de gestión para el trabajo de grado*

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	META
Pruebas Técnicas	Medir el porcentaje de incorporación de nuevas pruebas técnicas para los cargos que lo requieren.	$\frac{\text{Cantidad de pruebas técnicas actuales} - \text{Cantidad de pruebas técnicas anteriores}}{\text{Cantidad de pruebas técnicas anteriores}} \times 100$	55%
Mejoramiento del Proceso de Gestión de Recursos Humanos	Medir el porcentaje de mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa Industrias LAVCO SAS, según el instrumento de evaluación elaborado en el diagnóstico que se aplicó en el proyecto.	$\frac{\text{Índice de cumplimiento nuevo} - \text{Índice de cumplimiento anterior}}{\text{Índice de cumplimiento anterior}} \times 100$	15%

#### 7.2.1 Resultados

En el apéndice X se adjuntan los indicadores realizados que miden el impacto alcanzado del trabajo de grado en la empresa.

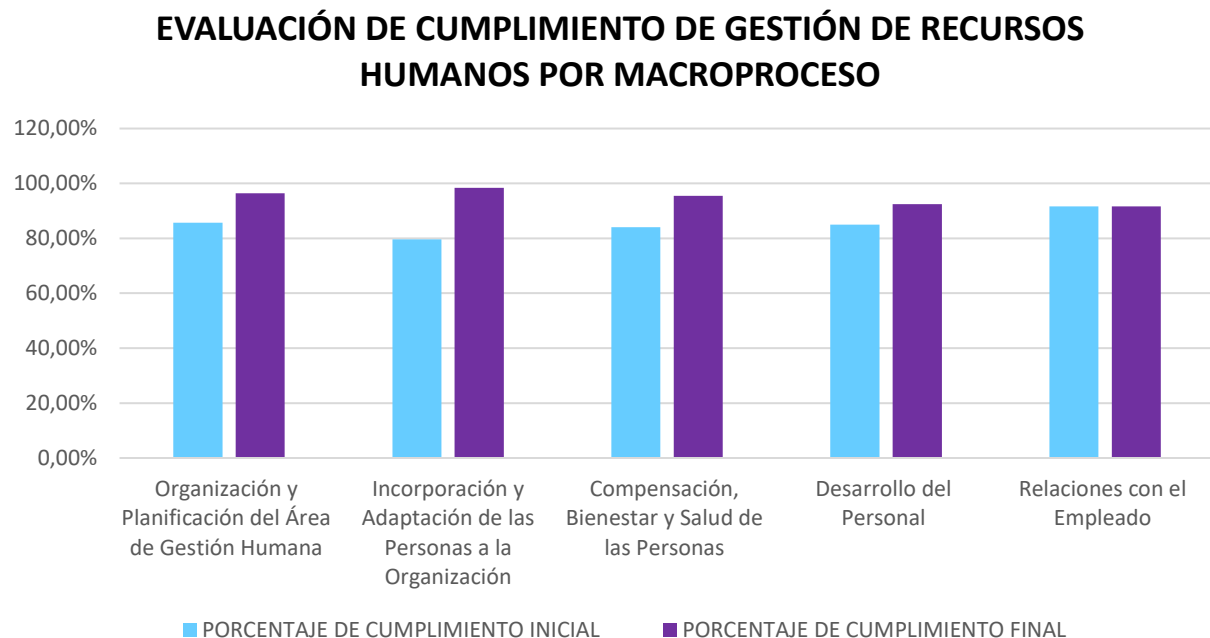
El indicador de pruebas técnicas demuestra que se obtuvo una mejora del 60% en las pruebas de conocimiento existentes, lo que implica el diseño de 3 pruebas técnicas adicionales a las que ya tenía la empresa. Esto contribuye en el fortalecimiento del proceso de selección y evaluación de los candidatos.

Aplicando nuevamente el instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de gestión de recursos humanos (Apéndice W) diseñado en el inciso 4.2.6, luego de haber implementado las actividades propuestas, se evidencia un resultado del 95,74% de cumplimiento, demostrando una mejoría del 14,64% al proceso. En la figura 30 se puede observar el estado inicial y final de los macroprocesos de gestión de recursos humanos.

### Figura 30

*Estado inicial y final de la evaluación de cumplimiento del proceso de Gestión de Recursos*

*Humanos*

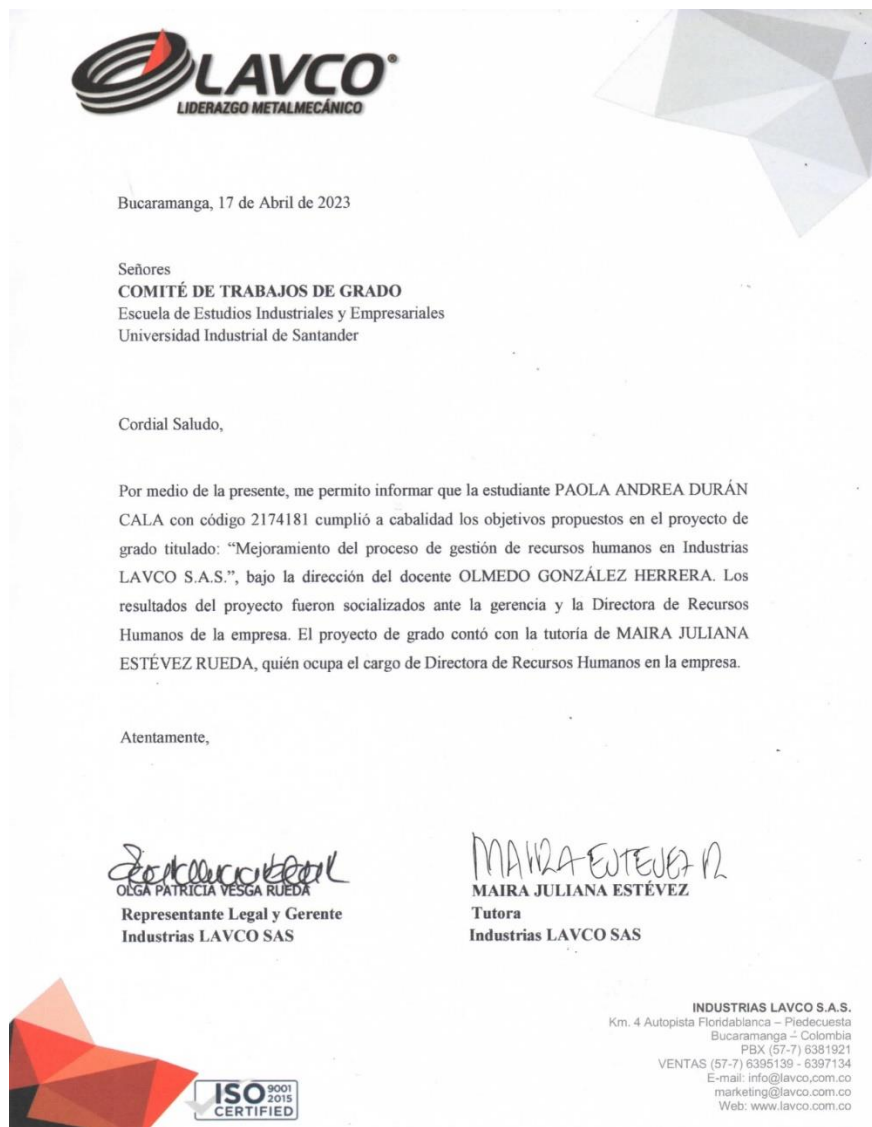


## 8. Socialización de Resultados

Los resultados del proyecto fueron socializados con gerencia y con la directora de Recursos Humanos de Industrias LAVCO S.A.S, así como fue compartido el libro final con sus respectivos apéndices. La carta que evidencia el cumplimiento de los objetivos se muestra en la figura 31 y se encuentra adjunta en el Apéndice Y.

### Figura 31

*Carta de cumplimiento de objetivos del trabajo de grado*



## 9. Conclusiones

Industrias LAVCO SAS es una compañía certificada con la norma ISO 9001: 2015 (Registro 1038-1 de Icontec), por lo que cuenta con todos sus procesos estandarizados. No obstante, la organización se encuentra interesada en mejorar sus procesos de manera continua para aumentar su eficiencia y eficacia. Durante el año 2021 y 2022 se identificó un incumplimiento en el índice de rotación de personal, superando la meta esperada del 5% en un rango entre el 0,3% y el 1,7%, demostrando la necesidad de llevar a cabo este proyecto de grado. De este modo, se realizó un diagnóstico en el proceso de gestión de recursos humanos de la empresa, donde se llevó a cabo un análisis preliminar de la organización, se describió el personal, se revisó la documentación existente en el área, se realizó una entrevista y se diseñó un instrumento de evaluación, cuyo resultado fue del 83,51% de cumplimiento del proceso. Los subprocesos que presentaron un menor porcentaje de cumplimiento fueron selección del personal, socialización e inducción y beneficios e incentivos.

De esta manera, se ha desarrollado un plan de mejoramiento para el proceso de gestión de recursos humanos en la organización. Este plan contiene actividades específicas que tienen como propósito mejorar el desempeño del área. Todas las acciones propuestas fueron aprobadas por la gerencia y la directora de recursos humanos, por lo que, se elaboraron diversas herramientas ofimáticas para cada uno de los procesos abordados.

Como parte del proceso de selección de personal, se realizó una metodología de Assessment Center para evaluar a seis cargos directivos administrativos y se diseñaron pruebas técnicas para los cargos de digitalizador de producción y auxiliar de compras en la organización.

Estas pruebas se basaron en el manual de funciones y el perfil de cada cargo, con el fin de encontrar a la persona adecuada para cada puesto. Para evaluar los resultados de estas pruebas, se elaboraron formatos de evaluación, lo que permite que se realice un análisis más preciso y una mejor toma de decisiones al momento de seleccionar a los candidatos. Además, se creó una prueba de Excel como complemento para aquellos cargos que lo requerían. Como resultado, se ha logrado una mejora del 60% en las pruebas técnicas con las que cuenta el proceso. Estas mejoras han proporcionado una evaluación más precisa de las habilidades, competencias y conocimientos que poseen los candidatos.

El proceso de socialización e inducción es un elemento fundamental en la incorporación de nuevos trabajadores a la organización. Con la finalidad de mejorar la comprensión de la información proporcionada durante este proceso, se dinamizó la inducción con recursos humanos mediante el diseño de unas diapositivas relacionadas con el reglamento interno de trabajo en general y unas específicas para un apartado de este que es el contrato de aprendizaje, donde se indican aspectos importantes que los colaboradores deben tener en cuenta al comenzar a trabajar en la empresa. Adicionalmente, se elaboró un folleto para comunicar de manera efectiva el sistema de gestión de calidad de la organización.

Se llevó a cabo la actualización del programa de bienestar laboral para el proceso de beneficios e incentivos. Se realizó un análisis de las actividades existentes y se determinaron 13 puntos clave que beneficiarán tanto a los colaboradores como a la empresa en general. El desarrollo de estas actividades será en colaboración con diferentes organizaciones aliadas prestadoras de servicios. Esto contribuye a mejorar la retención del personal y a fomentar un ambiente de trabajo favorable, donde los empleados se sientan valorados y motivados a permanecer en la compañía.

En el proceso de gestión de recursos humanos de la empresa se han diseñado seis indicadores de gestión clave que ayudan al análisis de desempeño del área y a la toma de decisiones. Estos indicadores permiten evaluar aspectos importantes como la inducción, la capacitación, el desempeño, el cumplimiento del Programa de Bienestar Laboral, el ausentismo y las renunciaciones con menos de un año de vinculación. La implementación de estos indicadores proporciona una visión más amplia y detallada del funcionamiento de los procesos de recursos humanos, garantizando una evaluación constante y la identificación de oportunidades de mejora en el proceso.

De este modo, una vez implementadas las propuestas de mejora en la organización, se aplicó nuevamente el instrumento de evaluación de cumplimiento del área mencionado anteriormente. Los resultados obtenidos mostraron un porcentaje del 93,62% para el proceso de gestión de recursos humanos, esto refleja el impacto positivo de las acciones de mejora implementadas en la organización.

Finalmente, los resultados obtenidos de las propuestas implementadas fueron socializados y compartidos con la gerente y la directora de recursos humanos de la compañía, lo que concluyó con el procedimiento de comunicación y validación de las mejoras implementadas en el proceso de gestión de recursos humanos.

## **10. Recomendaciones**

Se recomienda mantener actualizados y revisar de manera continua los documentos elaborados en este trabajo de grado para el proceso de gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

Se considera importante estudiar los otros procesos de gestión de recursos humanos que no se han contemplado en el presente proyecto, ya que pueden ser de gran ayuda para continuar mejorando esta área en la organización. Asimismo, se sugiere llevar a cabo una evaluación del clima organizacional que contribuya al análisis de la perspectiva que los colaboradores tienen con la organización, y, en consecuencia, ejecutar actividades para que los trabajadores se sientan satisfechos y los motive a permanecer en la empresa.

Al analizar el proceso de selección, se pudo apreciar dificultades en la recepción de las hojas de vida en diferentes cargos, por lo tanto, se sugiere a la compañía tener en cuenta plataformas adicionales de mayor aprovechamiento para el reclutamiento de las hojas de vida.

Se recomienda a la organización y al departamento de recursos humanos realizar las actividades propuestas en el programa de bienestar laboral y tener en cuenta una asignación anual de un presupuesto para una mejor planificación de este. De igual manera, se considera importante la socialización de este programa de beneficios e incentivos con el personal de la empresa.

### Referencias Bibliográficas

- Cárdenas, D., & Cortés, W. (2020). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud ASSALUD*. Universidad Industrial de Santander. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2020/179077.pdf>
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (10.<sup>a</sup> ed.). Editorial McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/?il=5207>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Galindo Pinzon, D. (2005, octubre). *PROTOCOLO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS*. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4611/130827.pdf?sequence=1>
- García, M., Sánchez De Roldan, K., & Zapata, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/129264>
- Industrias LAVCO S.A.S. *LAVCO, Liderazgo Metalmecánico*. Recuperado 2022, de <https://lavco.com.co/>

Lievens, F., Deswelgh, W., & Perez, D. *Una revisión crítica del método del Assessment Center*. Reflexión.

<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1997/Vol2/Reflex1.htm>

Mantilla, W. (2021). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.* Universidad Industrial de Santander.

<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2021/180574.pdf>

Olaz, A. (2011). *DESARROLLO METODOLÓGICO DE UN ASSESSMENT CENTER BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3783793.pdf>

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Selección de Personal* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial Vértice.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIIgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+el+proceso+de+seleccion&ots=VePPpchuK&sig=cu7dZV4iBFtDJ7ueFXypLaDB6\\_I#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIIgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+el+proceso+de+seleccion&ots=VePPpchuK&sig=cu7dZV4iBFtDJ7ueFXypLaDB6_I#v=onepage&q&f=false)

Reyes, J. (2022). *Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en Health and Safety H&S IPS S.A.S.* Universidad Industrial de Santander.

<https://noesis.uis.edu.co/server/api/core/bitstreams/cd67fc85-3826-49c9-a402-1fca85ad2fdc/content>

Terreros, D. (2021, 15 julio). Indicadores de gestión empresarial: características, tipos y ejemplos.

Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>