

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Natural Hemp
Colombia S.A.S

David Gustavo Ochoa Moreno, Stefany Fainory Vásquez Rondan

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Roque Antonio Carreño

Magister en Investigación de Mercados

Codirector

Saúl Andrés Sierra Ramírez

Magister Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Tutor

Jorge Luis Javier Serrano Mustafá

Negociador Internacional

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Objetivos.....	14
1.1. Objetivo General.....	14
1.2. Objetivos Específicos.....	14
2. Generalidades del proyecto.....	15
2.1. Planteamiento del problema.....	15
2.2. Alcance	17
3. Generalidades de la empresa.....	17
3.1. Descripción general	17
3.2. Información general	18
3.3. Misión	18
3.4. Visión	19
3.5. Localización.....	19
3.6. Portafolio de servicios.....	21
3.6.1. Pruebas de evaluación agronómica para el Registro Nacional de Cultivares Comerciales ante el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	21
3.6.2. Desarrollo de genética de semillas.....	22
3.6.3. Venta de semillas y esquejes.....	22
3.6.4. Asesoramiento y gestión documental para la obtención de licencias	22
3.6.5. Producción y venta de productos medicinales y estéticos a base de CBD de la planta de cannabis	22
4. Marco de referencia	23
4.1. Marco de antecedentes.....	23
4.2. Marco teórico.....	23
4.2.1. Gestión del talento humano	23
4.2.2. Procesos de la gestión del talento humano	24
4.2.2.3.Integración de personal.....	26
4.2.2.4.Orientación al personal.....	27
4.2.2.5.Política salarial.....	28
4.2.2.6.Remuneración de personal.....	28
4.2.2.7.Formación del personal.....	28
4.2.2.8.Evaluación del desempeño.....	29

4.2.2.9.Desarrollo de personal.	29
4.2.3. Incentivos	29
4.2.4. Clima laboral	30
5. Diagnóstico del proceso de GTH.....	30
5.1. Metodología del diagnóstico.....	31
5.2. Desarrollo del diagnóstico	33
5.2.1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico.....	33
5.2.2. Análisis preliminar de la organización	34
5.2.3. Entrevista	35
5.2.4. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.....	35
5.2.5. Análisis de información	37
5.2.6. Conclusiones del diagnóstico.....	44
6. Formulación del plan de mejoramiento	47
7. Diseño de herramientas ofimáticas, programas y procedimientos del plan de mejoramiento	48
7.1. Procesos de integración de personas.....	50
7.1.1. Actualización del direccionamiento estratégico de Natural Hemp Colombia S.A.S.....	50
7.1.2. Direccionamiento estratégico de la GTH.....	53
7.1.3. Herramienta ofimática de la política de planeación de la fuerza laboral en el proceso de producción	58
7.1.4. Creación de protocolo de reclutamiento, selección y contratación.....	65
7.1.5. Herramienta ofimática para la evaluación del perfil del candidato	71
7.1.5.2. Creación de la herramienta.	72
7.1.6. Herramienta ofimática para alertar el vencimiento de contratos laborales	76
7.1.7. Creación del programa de inducción al nuevo personal	81
7.1.7.2. Creación del programa de inducción del personal.....	83
7.2. Procesos de organización de personas	84
7.2.1. Diseño de manual de funciones y perfil de cargos	84
7.2.2. Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño laboral 360°	88
7.2.3. Herramienta ofimática para el control de ausentismo.....	91
7.3. Procesos de retención de personas.....	100
7.3.1. Herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral	100
7.3.1.3. Determinación de escala de evaluación	103
7.3.1.5. Pasos para la implementación. La metodología para la implementación es la siguiente:	105

7.3.2. Diseño de política salarial.....	107
7.4. Procesos de desarrollo de personas.....	108
7.4.1. Plan de capacitaciones	108
7.5. Procesos de auditoría de personas.....	110
7.5.1. Herramienta ofimática para la documentación de GTH	110
7.5.2. Herramienta para el registro y actualización de datos personales	112
7.5.3. Indicadores de gestión de GTH.....	113
8. Socialización a la empresa	118
9. Conclusiones	119
10. Recomendaciones	123
Referencias bibliográficas.....	127

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	14
Tabla 2. Información general de la empresa	18
Tabla 3. Descripción de la metodología del diagnóstico del departamento de talento humano ..	32
Tabla 4. Textos relacionados a la GTH.....	33
Tabla 5. Trabajos de grado relacionados al proyecto.....	34
Tabla 6. Ponderación del nivel de cumplimiento del proceso de GTH	37
Tabla 7. Estructura del programa para la evaluación del perfil del candidato	72
Tabla 8. Componentes para la creación de la herramienta para la evaluación del candidato	73
Tabla 9. Estructura preliminar de la herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos	77
Tabla 10. Notificaciones del estado del contrato	78
Tabla 11. Clasificación de temas del programa de inducción.....	82
Tabla 12. Definición de factores para el diseño del manual de funciones y perfil de cargos	85
Tabla 13. Aristas de la evaluación de desempeño 360°	89
Tabla 14. Dimensiones para la medición del clima laboral Natural Hemp Colombia S.A.S	102
Tabla 15. Escala de calificación para la medición del clima laboral	103
Tabla 16. Valores de nivel de confianza	105
Tabla 17. Estructuración del contenido de la herramienta ofimática para la documentación de la GTH	112
Tabla 18. Items indicadores de gestión GTH Natural Hemp Colombia S.A.S.....	114

Lista de figuras

Figura 1. Localización del área administrativa de Natural Hemp Colombia S.A.S.	20
Figura 2. Localización de los cultivos de Natural Hemp Colombia S.A.S.....	21
Figura 3. Procesos y subprocesos en el área de talento humano (T.H.)	30
Figura 4. Metodología del diagnóstico del departamento de talento humano	31
Figura 5. Criterio de evaluación para los subprocesos de GTH	36
Figura 6. Resultados del instrumento para la evaluación del cumplimiento de los subprocesos de GTH	43
Figura 7. Diagrama de Ishikawa	44
Figura 8. Herramientas ofimáticas para la GTH.....	50
Figura 9. Integración de la estrategia de RRHH con la dirección estratégica de la empresa.	54
Figura 10. Ciclo PHVA	55
Figura 11. Documento de proyección de requerimiento de personal	57
Figura 12. Modelos de herramienta de planeación de la fuerza laboral en el proceso de producción	60
Figura 13. Interfaz de la herramienta ofimática para la planeación de la fuerza laboral en el proceso de producción.....	62
Figura 14. Resultados en la fase de cultivo experimental de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo.....	63
Figura 15. Resultados en la fase de estabilización de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo.....	63
Figura 16. Resultados en el primer año de la fase de expansión de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo.....	63
Figura 17. Resultados en el segundo año de la fase de expansión de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo	64
Figura 18. Resultados del inicio de la fase de integración de farmacia magistral de la herramienta	64

Figura 19. Relaciones de la herramienta de evaluación del perfil del candidato.....	74
Figura 20. Código de programación Visual Basic.....	75
Figura 21. Interfaz panel de control para la evaluación de perfiles.....	75
Figura 22. Resultados prueba piloto aplicación de la herramienta ofimática.....	76
Figura 23. Herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales.....	79
Figura 24. Escala de colores y su equivalencia en días restantes para el vencimiento de los contratos.....	80
Figura 25. Implementación de la herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales.....	81
Figura 26. Formato de manual de funciones y perfil de cargos, parte 1.....	86
Figura 27. Formato de manual de funciones y perfil de cargos, parte 2.....	86
Figura 28. Diseño estructural de la herramienta ofimática para el control de ausentismo.....	92
Figura 29. Interfaz del inicio de la herramienta ofimática de control de ausentismo.....	93
Figura 30. Prueba piloto de la base de datos de la herramienta ofimática para el control de ausentismo.....	94
Figura 31. Prueba piloto de los datos del personal en la herramienta ofimática de control de ausentismo.....	95
Figura 32. Listas desplegables usadas en la herramienta ofimática de control de ausentismo....	96
Figura 33. Interfaz del formulario de “registro de ausentismo”.....	96
Figura 34. Dashboard control de ausentismo.....	100
Figura 35. Dimensiones clima organizacional Litwin y Stinger.....	102
Figura 36. Interfaz herramienta para la evaluación del clima laboral.....	104
Figura 37. Interfaz de la herramienta ofimática para la medición de los indicadores de gestión.....	114
Figura 38. Formato para la medición de los indicadores de gestión, parte 1.....	117
Figura 39. Formato para la medición de los indicadores de gestión, parte 2.....	117

Lista de apéndices¹

- Apéndice 1: Marco de antecedentes
- Apéndice 2: Entrevista diagnóstico de la gestión del talento humano
- Apéndice 3: Guías para la evaluación de los subprocesos de la gestión del talento humano
- Apéndice 4: Lista de chequeo de los subprocesos de la gestión del talento humano
- Apéndice 5: Plan de mejoramiento para la GTH de Natural Hemp Colombia S.A.S.
- Apéndice 6: Actualización direccionamiento estratégico empresarial
- Apéndice 7: Mapa de procesos
- Apéndice 8: Direccionamiento estratégico de la GTH
- Apéndice 9: Organigrama corto plazo
- Apéndice 10: Organigrama mediano plazo
- Apéndice 11: Organigrama largo plazo
- Apéndice 12: Planeación de la fuerza laboral en el proceso productivo
- Apéndice 13: Autorización expresa para el tratamiento de datos personales
- Apéndice 14: Protocolo de reclutamiento, selección y contratación
- Apéndice 15: Lista de verificación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación
- Apéndice 16: Guía para el proceso de reclutamiento, selección y contratación
- Apéndice 17: Prueba psicotécnica Wartegg
- Apéndice 18: Prueba psicotécnica Valanti
- Apéndice 19: Formato para el proceso de reclutamiento y selección
- Apéndice 20: Herramienta ofimática para la evaluación del perfil del candidato
- Apéndice 21: Manual de uso de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil del candidato
- Apéndice 22: Alerta vencimiento de contratos
- Apéndice 23: Programa de inducción
- Apéndice 24: Presentación inducción
- Apéndice 25: Inducción básica de la seguridad y salud en el trabajo
- Apéndice 26: Protocolo de bioseguridad COVID 19

¹ Los apéndices están adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la biblioteca UIS.

Apéndice 27: Programa introductorio de formación sobre el cannabis medicinal

Apéndice 28: Formato afiliación a la ARL

Apéndice 29: Formato control de asistencia de actividades de formación y capacitación

Apéndice 30: Formato entrega de EPP

Apéndice 31: Evaluación de inducción

Apéndice 32: Evaluación de capacitación programa introductorio de formación sobre el cannabis medicinal

Apéndice 33: Manual de funciones y perfil de cargos

Apéndice 34: Partes evaluadoras en la evaluación de desempeño 360

Apéndice 35: E.D. Director general

Apéndice 36: E.D. Asistente de director

Apéndice 37: E.D. Subdirector ejecutivo

Apéndice 38: E.D. Director de innovación e investigación

Apéndice 39: E.D. Fitomejorador

Apéndice 40: E.D. Ingeniero químico

Apéndice 41: E.D. Investigador junior

Apéndice 42: E.D. Director de ventas y relaciones públicas

Apéndice 43: E.D. Director de operaciones

Apéndice 44: E.D. Auxiliar de operaciones

Apéndice 45: E.D. Jefe de logística

Apéndice 46: E.D. Conductor

Apéndice 47: E.D. Jefe de mantenimiento

Apéndice 48: E.D. Auxiliar de servicios generales

Apéndice 49: E.D. Grow master

Apéndice 50: E.D. Cultivador

Apéndice 51: E.D. Director de talento humano

Apéndice 52: E.D. Auxiliar de gestión de talento humano

Apéndice 53: E.D. Especialista en S.G. S.S.T.

Apéndice 54: Control de ausentismo

Apéndice 55: Formato solicitud de permiso

Apéndice 56: Formato para la medición del clima laboral

Apéndice 57: Evaluación del clima laboral

Apéndice 58: Política salarial

Apéndice 59: Plan de capacitaciones 2021 – 2022

Apéndice 60: Formulario para la actualización de datos personales de los colaboradores

Apéndice 61: Batería de indicadores

Apéndice 62: Presentación socialización del proyecto con los directivos

Apéndice 63: Carta finalización práctica

Apéndice 64: Guías para la evaluación de los subprocesos de la GTH, después del mejoramiento

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S.*

Autores: David Gustavo Ochoa Moreno, Stefany Fainory Vásquez Rondan**

Palabras claves: Talento humano, gestión del talento humano, mejoramiento, indicadores, procesos, subprocesos, herramientas ofimáticas, estandarización

Descripción: Natural Hemp Colombia S.A.S. es una empresa en proceso de expansión dedicada al cultivo de cannabis con fines medicinales para la posterior extracción y comercialización de aceites de cannabinoides de la misma planta. Dado que en Colombia esta industria es emergente, la empresa se enfrenta a diferentes retos para llevar a cabo su actividad económica, entre ellos la carencia de documentación y estandarización de diferentes procesos como la gestión del talento humano, por tal razón, en este proyecto se buscó un mejoramiento en los subprocesos asociados al área de talento humano y en la cual el punto de partida fueron los resultados extraídos del diagnóstico de la gestión de talento humano obtenidos a través de entrevistas, encuestas y el diseño de un instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de GTH. Con base en estos resultados, se formuló un plan de mejoramiento y se le presentó a los directivos de la empresa para su estudio y aprobación, el cual está compuesto por 22 acciones de mejora, de las cuales fueron aprobadas 20 e implementadas solo 16 por no existir vinculación directa con ninguno de los colaboradores actuales de Natural Hemp Colombia y por no haber dado inicio al proceso productivo, sin embargo, el proceso y cada una de las herramientas quedaron documentadas para su posterior implementación.

Finalmente, con el propósito de hacer seguimiento y medición al proceso intervenido, se diseñó un sistema de indicadores de gestión y se analizaron los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en el proyecto para plantear recomendaciones que garanticen la mejora continua en el proceso de gestión del talento humano en la empresa.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Roque Antonio Carreño, Magister en Investigación de Mercados. Codirector: Saúl Andrés Sierra Ramírez, Magister en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process for Natural Hemp Colombia S.A.S.*

Authors: David Gustavo Ochoa Moreno, Stefany Fainory Vásquez Rondan**

Keywords: Human talent, human talent management (HTM), improvement, indicators, processes, subprocesses, office tools, standardization.

Description: Natural hemp Colombia S.A.S. is a company in the process of expansion dedicated to the cultivation of cannabis for medicinal purposes for the subsequent extraction and commercialization of cannabinoid oils from the same plant. Given that this industry is emerging in Colombia, the company faces different challenges to carry out its economic activity, among them the lack of documentation and standardization of different processes such as the management of human talent, for this reason, this project sought an improvement in the sub-processes associated with the area of human talent and in which the starting point was the results acquired from the diagnosis of human talent management obtained through interviews, surveys and the design of an instrument to assess compliance with the HTM process. Based on these results, an improvement plan was formulated and presented to the company directors for study and approval, which is made up of 22 improvement actions, of which 20 were approved and only 16 implemented, due to there isn't a current direct link with any coworker of Natural Hemp Colombia and because the company hasn't started the production process; however, the process and all the tools were documented for later implementation.

Finally, to monitor and measure the intervened process, a system of management indicators was designed and the results obtained with the objectives proposed in the project were analyzed to make recommendations that guarantee continuous improvement in the human talent management process in the company.

* Undergraduate Project

** Physical – Mechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Business Studies. Director: Roque Antonio Carreño, M.Sc. in Market Research. Co-director: Saúl Andrés Sierra Ramírez, M.Sc in Human Resources Management and Direction.

Introducción

Natural Hemp Colombia S.A.S es una empresa Santandereana con cuatro años de constitución y perteneciente a la emergente industria del cannabis, al ser un sector naciente, tiene el gran reto de abrirse camino y estandarizar cada uno de sus procesos, por lo anterior, la compañía requiere establecer sus primeras bases en la gestión del talento humano que, alineadas a sus ejes misionales, permita que la empresa alcance elevados niveles de eficiencia para así lograr un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Actualmente la compañía se encuentra en proceso de expansión y carece de la administración del proceso de gestión de talento humano (GTH desde ahora) como de un profesional que lidere el mismo, lo anterior significa un riesgo a mediano y corto plazo en índices de costo, productividad, tiempo y eficiencia, incluso la calidad del proceso productivo se puede ver afectado por la falta de planeación de la gestión humana.

Por las razones mencionadas anteriormente, a través de este proyecto de grado se plantea el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano, definiendo una metodología clara y teniendo como base y referencia los cinco subprocesos que conllevan a una adecuada administración del personal empresarial según la teoría de Chiavenato (2011). En el informe se presentan los resultados de impacto y se documentan cada una de las mejoras aprobadas por la gerencia, adicionalmente se plantea una batería de indicadores para medirlas y así permitir su constante actualización.

Tabla 1.*Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano de la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S. 	Se evidencia en el capítulo 5
<ul style="list-style-type: none"> Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado. 	Se evidencia en el capítulo 6
<ul style="list-style-type: none"> Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S. 	Se evidencia en el capítulo 7
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y sirvan como soporte del conocimiento y de la información de la organización. 	Se evidencia en el capítulo 7
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso. 	Se evidencia en el capítulo 7
<ul style="list-style-type: none"> Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación. 	Se evidencia en el capítulo 7 y 8

Fuente: Elaboración propia

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Formular e implementar un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S.

1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano de la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S.

- Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.
- Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S.
- Diseñar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y sirvan como soporte del conocimiento y de la información de la organización.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso.
- Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

2. Generalidades del proyecto

2.1. Planteamiento del problema

Luego de cuatro años desde su constitución, la empresa NATURAL HEMP COLOMBIA S.A.S. ha logrado adaptarse al marco legal que la industria del cannabis con fines medicinales demanda; lo anterior lo ha conseguido de forma estratégica, sin producción y con un equipo de trabajo conformado por 20 personas, de los cuales ninguno se encuentra vinculado directamente a la empresa, sin embargo, todos trabajan por un porcentaje del éxito del proyecto, en consecuencia, no cumplen horario y el incentivo no es otro que ser parte de la utilidad final de la empresa. Para ello generan convenios y alianzas estratégicas en cada línea de negocio específico.

Actualmente la empresa se prepara para iniciar la primera producción de extracto full spectrum de cannabis medicinal en nueve hectáreas de un total de 152 que tienen licenciadas, sin

embargo, desconocen la cantidad de vacantes exactas que requieren para tal fin y el número de cargos a ocupar. Esto es consecuencia de no contar con el recurso humano idóneo que planifique la fuerza laboral y lidere los procesos de la GTH. Los directivos de la empresa esperan que en promedio sean 120 nuevos empleos en el área de producción mientras que en los demás departamentos de la empresa se requerirá un aproximado de 16 puestos de trabajo, que en total se vean reflejados en 19 cargos nuevos. El panorama es complejo ya que su estructura no define los roles y objetivos de cada puesto de trabajo y en consecuencia tampoco existen indicadores o herramientas que permitan a futuro evaluar el desempeño de cada colaborador.

Por otro lado, la compañía no cuenta con ninguna planificación estratégica de la gestión del talento humano y tampoco existe evidencia de que se documente el proceso, por consiguiente, desconoce la relación existente entre la dinámica comercial con los recursos humanos necesarios a emplear en todos sus procesos, tampoco existe perfil de cargos y manual de funciones para el proceso de reclutamiento, selección y contratación que dará inicio a corto plazo, la empresa no cuenta con un programa de inducción o plan de incentivos para la gestión del clima laboral. Hasta el momento la empresa Natural Hemp Colombia sólo cuenta con la creación de convenios con la alcaldía del municipio de Los Santos del departamento de Santander para otorgar las vacantes de bajo rango a madres cabeza de hogar de la región y que esta entidad será la encargada de difundir la convocatoria.

La inexistencia de la administración en la mayoría de los subprocesos de la gestión de talento humano conlleva a la ineficiencia de estos, a su vez produce una escasa coordinación con los demás procesos de la organización, lo cual representa un desequilibrio organizacional y posibles amenazas a corto y mediano plazo en los índices de productividad y demás áreas

relacionadas dentro de la compañía ya que los subprocesos de la gestión de talento humano son la base para el cumplimiento de la misión y visión que pretenden alcanzar.

2.2. Alcance

Para el logro de los objetivos planteados en el siguiente proyecto fueron establecidos los subprocesos de la GTH definidos por Chiavenato (2011):

- Integración de personas
- Organización de personas
- Desarrollo de personas
- Auditoria de personas
- Retención de personas

Cabe resaltar que los anteriores subprocesos fueron tenidos en cuenta para el diagnóstico de la GTH, sin embargo, por decisión de la gerencia de la empresa, algunas herramientas propuestas no fueron avaladas para la mejora del proceso general.

3. Generalidades de la empresa

3.1. Descripción general

Natural Hemp Colombia S.A.S. es una sociedad por acciones simplificadas, matriculada el martes 1 de noviembre de 2016 y conformada por cinco inversionistas, con domicilio registrado en la ciudad de Bucaramanga y con áreas de cultivo en el municipio de Los Santos.

La empresa pertenece a la emergente industria del cultivo de cannabis con fines medicinales. Cuenta con licencias para el uso de semillas para siembra, cultivo de plantas de

cannabis psicoactivo, no psicoactivo y fabricación de derivados de la misma, aún no se lleva a cabo procesos productivos de ningún tipo en los terrenos licenciados, puesto que toda su trayectoria ha sido marcada al cumplimiento de la amplia reglamentación que la industria demanda; sin embargo, proyecta iniciar los diferentes procesos productivos a corto plazo y comenzar a ofertar un portafolio de productos y servicios específico.

3.2. Información general

La información general de la empresa se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2.

Información general de la empresa

Ítem	Contenido
Nombre:	Natural Hemp Colombia
Razón social:	Natural Hemp Colombia S.A.S.
NIT:	901.023.537-0
Número de empleos a generar:	120
Número de empleados actuales:	20
Representante legal:	Ana María Carvajal Rivero
Dirección Administrativa:	Calle 34 # 23 – 42, apto 506, Edificio Versalle, Barrio Cabecera del Llano, Bucaramanga, Santander.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Misión

Nuestra misión es ser la empresa global de cannabis líder en la industria, reconocida por nuestros principios, nuestra gente, nuestro cumplimiento, así como por trabajar día a día por una comunidad global de personas más saludables. Estableciendo una cadena de suministro confiable de semillas a mayoristas para materias primas de cannabis de alta calidad de tal manera, los productores, compañías farmacéuticas, fabricantes y distribuidores autorizados en todo el mundo

puedan tener la certeza de la cadena de suministro que necesitan para productos de cannabis de alta calidad a escala para sus pacientes y clientes (Natural Hemp Colombia S.A.S, 2019).

3.4. Visión

Natural Hemp Colombia tiene como visión, estar a la vanguardia del mercado nacional e internacional de cannabis. Trabajamos para ser en 10 años una empresa líder en Colombia y el mundo en producción e investigación de cannabis y sus derivados (Natural Hemp Colombia, 2019).

3.5. Localización

Legalmente la empresa se encuentra registrada con domicilio en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo, los terrenos de cultivo, para el desarrollo del proceso productivo se encuentran ubicados en el municipio de Los Santos. Ambas localizaciones se describen en las figuras 1 y 2 a continuación:

Figura 1.

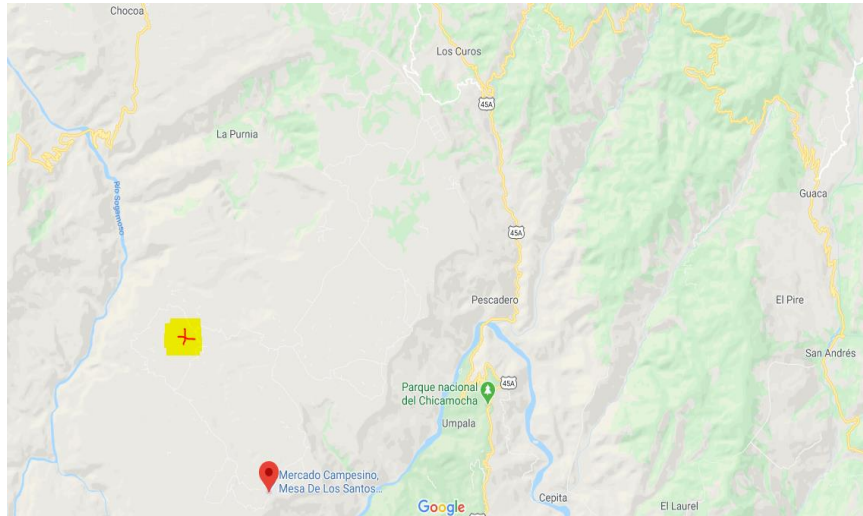
Localización del área administrativa de Natural Hemp Colombia S.A.S.



Fuente: Adaptado Google (s.f.). [Indicaciones de Google Maps para el área administrativa de Natural Hemp Colombia S.A.S.].

Figura 2.

Localización de los cultivos de Natural Hemp Colombia S.A.S.



Fuente: Adaptado de Google (s.f.). [Indicaciones de Google Maps para la Localización de los cultivos de Natural Hemp Colombia S.A.S].

3.6. Portafolio de servicios

Teniendo en cuenta que la empresa dispone de diferentes tipos de licencia dentro de la industria del cannabis con fines medicinales y su trayectoria en los últimos cuatro años, la empresa actualmente oferta los siguientes servicios:

3.6.1. Pruebas de evaluación agronómica para el Registro Nacional de Cultivares Comerciales ante el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)

Servicio de asesoría para la legalización de nuevos genotipos de semillas de la planta de cannabis con el fin de autorizar su producción, importación y comercialización para siembra en Colombia, esto a través de protocolos y procedimientos experimentales que evalúan los nuevos genotipos a comercializar en el país, siguiendo la calidad genética, fisiológica y sanitaria de las

semillas, para luego presentar ante el ICA el correcto aprovechamiento de los recursos genéticos vegetales en el país y de ésta manera obtener legalidad en su constitución y labor.

3.6.2. Desarrollo de genética de semillas

Es el estudio del proceso de estabilizar genotipos de semillas importadas a las condiciones específicas de Colombia, el cual requiere entre seis a ocho ciclos de cultivo para adaptarlas a las nuevas condiciones ambientales.

3.6.3. Venta de semillas y esquejes

Comercialización de semillas importadas y previamente legalizadas, como también venta de esquejes de las plantas del cultivo propio.

3.6.4. Asesoramiento y gestión documental para la obtención de licencias

Servicio de acompañamiento legal y administrativo en la solicitud y obtención de licencias de cualquier tipo de la industria del cannabis en Colombia.

Por otro lado, la compañía proyecta a mediano y largo plazo ampliar su portafolio con las siguientes dos líneas.

3.6.5. Producción y venta de productos medicinales y estéticos a base de CBD de la planta de cannabis

Por medio de la producción del cultivo de cannabis se obtiene el aceite full spectrum para la elaboración de productos terminados con beneficios a la salud a través del montaje de una farmacia magistral y el previo registro y radicación del Invima.

4. Marco de referencia

4.1. Marco de antecedentes

Para el desarrollo del proyecto, se revisaron los trabajos de grado titulados “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S”, “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo de bomberos de Bucaramanga” y “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA”. Los tres proyectos tienen relación con el proyecto actual, pues su propósito es mejorar el proceso de gestión del talento humano en las diferentes organizaciones y además presentan soluciones a necesidades similares identificadas en el diagnóstico de Natural Hemp Colombia S.A.S. El marco de antecedentes que describe las problemáticas y las mejoras planteadas para cada caso se describen con mayor detalle en el (apéndice 1).

4.2.Marco teórico

4.2.1. Gestión del talento humano

También conocida como “administración de recursos humanos”. Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler & Varela, 2011, p., 2).

Prieto (2013) afirma que, “es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa” (p. 9).

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables (Chiavenato, 2007).

4.2.2. Procesos de la gestión del talento humano

4.2.2.1. Planificación del talento humano. Es un subproceso de la gestión del talento humano considerado como una toma de decisiones compleja con el fin de prever sistemáticamente las necesidades de personal y lo que puede ocurrir con el personal de una empresa a lo largo del tiempo y las estrategias necesarias para cubrirlas (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

En adición, se define la planificación estratégica de RR.HH. como “el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación” (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

De acuerdo con el Politécnico de Colombia (2014) afirma que la planeación estratégica de recursos humanos se plantea como una estrategia capaz de dar cuenta del equilibrio entre el ingreso y el despido de personal y posibilitar la armonía en la ejecución de los procesos entre el personal ejecutante y el entrante. La planeación de recursos humanos no solo es una estrategia de las grandes

compañías, es un ejercicio permanente de las grandes, medianas y pequeñas empresas, para asegurar que la empresa funcione acertadamente (p.4).

4.2.2.2. Descripción y análisis de cargos. De acuerdo con Chruden & Sherman (1963) definen cargo:

Como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización (p.79).

Por otro lado, según Chiavenato (2011) la descripción de cargos consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa el detalle 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 (p.190).

Además, el autor afirma que el análisis de cargos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto: 1. Requisitos intelectuales. 2. Requisitos físicos. 3. Responsabilidades que adquiere. 4. Condiciones de trabajo (Chiavenato, 2011, p., 192).

4.2.2.3. Integración de personal. Este subproceso contempla el reclutamiento, selección y contratación del personal en las organizaciones.

Reclutamiento: Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos. (Gómez et al., 1995, p. 193).

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2011, p., 128).

Selección: La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2009, p., 137).

Además, Chiavenato (2011) afirma que 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 (p., 144).

Contratación: Dentro de la contratación se relaciona todos los procesos de ingreso del talento a la empresa.

El diario La República define la contratación como la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio del cual el contratado percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada.

4.2.2.4. Orientación al personal. Según Dessler & Varela (2011) la orientación al personal brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos (p.184).

Por otro lado, para Kammeyer & Wanberg (2003) los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al

empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad (p., 779-794).

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa (Hicks, 2000).

4.2.2.5. Política salarial. Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez (Chiavenato, 2011, p 251).

4.2.2.6. Remuneración de personal. La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración (Chiavenato, 2011, p., 234).

4.2.2.7. Formación del personal. Consiste en promover el mejoramiento de aptitudes y habilidades de los colaboradores para lograr un desempeño satisfactorio dentro de la

organización. Respecto a lo anterior, Dolan, et al, (2007) lo afirman como “suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización” (p. 167).

4.2.2.8. Evaluación del desempeño. La Evaluación del Desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol, 2003, p., 287).

4.2.2.9. Desarrollo de personal. Con el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Lo anterior, brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada. (Prieto, 2013, p., 44).

4.2.3. Incentivos

Los incentivos son los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo

para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas (Chiavenato, 2011, p., 71).

4.2.4. *Clima laboral*

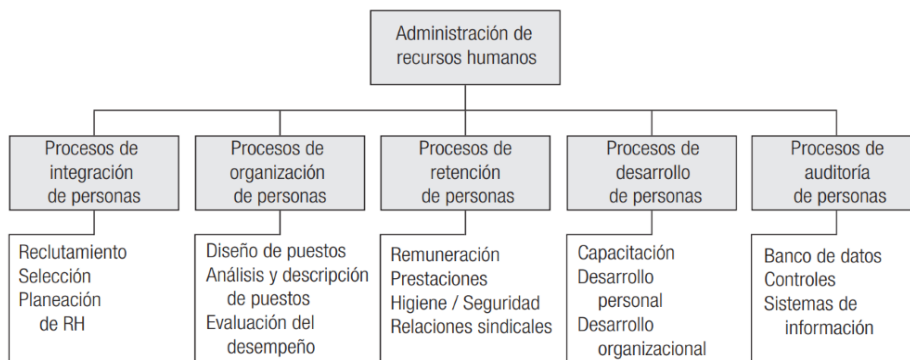
Según Sandoval (2004) el clima organizacional se define como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 2).

5. Diagnóstico del proceso de GTH

Se desarrolla un diagnóstico del proceso de gestión del talento humano con el fin de analizar sus subprocesos e identificar las oportunidades de mejora. Para ello se tiene en cuenta los cinco subprocesos ilustrados en la figura 3 por Idalberto Chiavenato para la administración de recursos humanos, llamado en este trabajo como gestión de talento humano (GTH).

Figura 3.

Procesos y subprocesos en el área de talento humano (T.H.)



Fuente: Tomado de Chiavenato, (2011), Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill, p., 103.

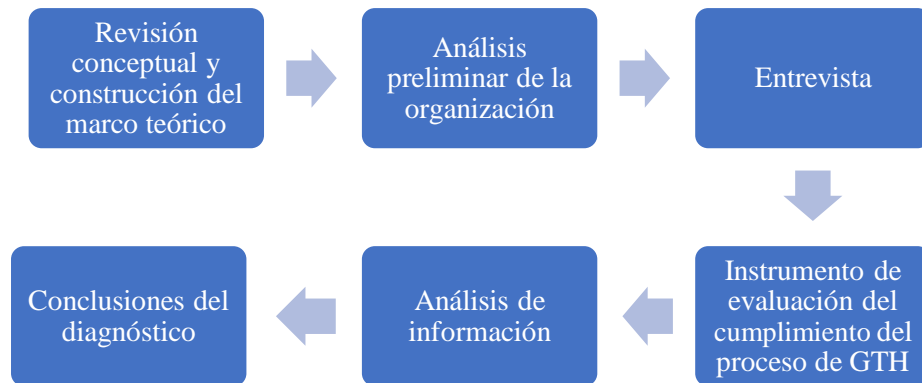
5.1. Metodología del diagnóstico

A través de la metodología para el diagnóstico del proceso de gestión de talento humano se expresa el paso a paso de la ejecución y cumplimiento del primer objetivo de este proyecto para así, conocer el estado actual del proceso, identificar las falencias, analizar los datos obtenidos por medio de las entrevistas y guías de evaluación del cumplimiento de la administración del talento humano y así establecer las bases para definir las mejoras necesarias con el fin de incrementar la productividad y buen funcionamiento del proceso de GTH y sus subprocesos.

La metodología establecida para ejecutar el diagnóstico del departamento de talento humano se observa en la figura 4.

Figura 4.

Metodología del diagnóstico del departamento de talento humano



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen las etapas del diagnóstico del departamento de talento humano en la tabla 3.

Tabla 3.*Descripción de la metodología del diagnóstico del departamento de talento humano*

Etapa	Descripción de la etapa
Revisión conceptual y construcción del marco teórico	Se realiza una revisión de literatura con el fin de extraer vocabulario pertinente para la construcción de un marco teórico y conceptual que sustente la problemática y mejoras del proceso de gestión de talento humano. Adicionalmente se revisan proyectos que abordan el mismo proceso en otras empresas y publicados en un periodo no superior a cinco años, con el fin de tener guías que apoyen a este proyecto.
Análisis preliminar de la organización	En esta etapa se realiza un acercamiento con el tutor y responsable de la GTH en la empresa. Se extrae la información general de la compañía y del departamento involucrado por medio de un conversatorio en donde el tutor describe a modo global el funcionamiento de esta. Esta información es indispensable para la construcción de herramientas en las siguientes etapas.
Entrevistas	Se diseña un formato de entrevista dirigida al encargado del proceso de GTH. Este segundo acercamiento con la empresa durante el diagnóstico ayuda a profundizar la información del proceso intervenido a través de la formulación de preguntas que permitan extraer datos específicos de los subprocesos.
Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH	Una vez realizada la entrevista de la etapa anterior, se diseñan guías para evaluar el cumplimiento y avance de los subprocesos de la GTH en Natural Hemp Colombia S.A.S. Dichos instrumentos permitirán un análisis detallado del estado actual en una forma organizada y estructurada facilitando la recolección de información, como también la obtención de datos cualitativos y cuantitativos.
Análisis de información	En esta etapa se tiene en cuenta la información obtenida por medio de la entrevista y los instrumentos mencionados anteriormente. A través de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos se procede a inspeccionar y resaltar la información útil para las propuestas de mejora.
Conclusiones del diagnóstico	Es esta etapa final de diagnóstico se exponen los principales aspectos a mejorar, se redactan las conclusiones extraídas del análisis en la etapa anterior en donde se describen las propuestas para proceder a formular el plan de mejoramiento.

Fuente: Elaboración propia

5.2.Desarrollo del diagnóstico

5.2.1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico

Se realizó un listado de los conceptos teóricos que se usaron en el planteamiento del problema con el fin de construir una base teórica que brinde apoyo al mejoramiento de la gestión del talento humano a través de herramientas y estrategias presentadas a la empresa. Además, se indagó en trabajos de grado realizados en el proceso de talento humano como guía y soporte en las propuestas del plan de mejoramiento.

En primera instancia, se tuvieron en cuenta varios textos relacionados con el tema de gestión de talento humano tales como se ilustran en la tabla 4.

Tabla 4.

Textos relacionados a la GTH

Nombre del texto	Autor
Administración de recurso humanos, El capital humano de las organizaciones	Idalberto Chiavenato
Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano	Gary Dessler y Ricardo Varela
Diagnostico Organizacional	Darío Rodríguez
Dirección y Gestión de Recursos Humano	Luis Puchol
Gestión del Talento Humano	Idalberto Chiavenato
Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal	Pedro Gerardo Prieto Bejarano
Planificación de los recursos humanos	Publicaciones Vértice S.L.
Gestión Estratégica del Talento Humano	Politécnico de Colombia

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se realiza una revisión de los siguientes tres trabajos de grado terminados en los últimos 3 años de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (Ver tabla 5).

Tabla 5.

Trabajos de grado relacionados al proyecto

Nombre del trabajo de grado	Autores	año
Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.	Yesica Andrea Navas Olave y Keila Fernanda Rojas Pérez.	2019
Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA.	Luisa Fernanda Muñoz Vargas y Melissa Andrea Hernández Niño.	2019
Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo oficial de Bomberos de Bucaramanga.	Genny Paola Ardila Hernández y Heidy Carolina Zambrano Puerto.	2018

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de conocer la justificación y problemática abordada en cada uno de estos proyectos, como también las soluciones presentadas para cada una de las empresas intervenidas mencionadas en el numeral 3.1 en el marco de antecedentes.

5.2.2. Análisis preliminar de la organización

Se llevó a cabo una reunión vía Zoom el cuatro de septiembre de 2020 con el tutor de la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S. en el cual se abordaron generalidades de la industria del cannabis con fines medicinales, como también de la empresa en específico, tales como: marco organizacional, marco legal, razón social, licencias, portafolio de servicios y la necesidad de la estructuración de la gestión del talento humano para estandarizar el proceso de contratación como medida de planeación para la vinculación de las aproximadamente 120 nuevas vacantes. Los resultados fueron presentados en las secciones de los numerales 1.1 y 2 del presente documento.

En ésta reunión también se conoció la gestión de la administración de la empresa en la realización de convenios con la Alcaldía del municipio de Los Santos, Santander, para otorgar los puestos de trabajo a madres cabeza de hogar de la región y la negociación con tres expertos en el cultivo de cannabis provenientes de México, E.E.U.U. y España para dirigir de forma independiente una hectárea del cultivo de la planta, lo anterior con el fin de comparar las tres técnicas de cultivo experimentales e identificar a través de indicadores cual genera mayor rentabilidad y así estandarizar el proceso productivo siguiendo la técnica seleccionada.

5.2.3. Entrevista

Teniendo en cuenta el análisis preliminar de la empresa se identifica que esta presenta dificultades en la GTH, se diseñó y aplicó el formato de entrevista con única opción de respuesta tipo abierta vía zoom al encargado del área de la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S. con el fin de conocer el estado actual de la gestión del talento humano de la compañía y así identificar oportunidades de mejora. Las preguntas y respuestas se pueden visualizar en el archivo adjunto (ver apéndice 2).

5.2.4. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH

En esta etapa del diagnóstico fue indispensable la creación de guías como instrumento para la evaluación del cumplimiento del proceso de GTH. Para su elaboración se tuvo en cuenta la evaluación de los subprocesos de la literatura de Chiavenato, exceptuando la retención de personas ya que en el momento no existe nadie vinculado a la organización de forma directa; como se encontró en la entrevista, en lugar de ésta se agregó una evaluación de la integración de GTH. Todas estas guías cuentan con respuestas de selección múltiple y opción de comentarios y observaciones (ver apéndice 3); de acuerdo a la información recolectada a través de las entrevistas

previas y la suministrada por el encargado de las diferentes operaciones de la organización, fue diseñada una lista de chequeo la cual fue subdividida en los cinco subprocesos de la GTH (ver apéndice 4). Expuesta en la literatura de Chiavenato como se ve en la figura 3, se tuvo en cuenta que este proceso carece de estructura formal en la empresa según la entrevista realizada anteriormente. Esta lista realiza un barrido a modo general de las actividades en cada uno de los subprocesos de la GTH.

El instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH se dividió en cinco guías, cada una con el mismo porcentaje de valoración para realizar la ponderación final del mismo, pues se considera que todas tienen el mismo grado de importancia; cada una cuenta con una valoración cuantitativa distribuida a criterio de los evaluadores; lo anterior, siguiendo la sugerencia del codirector del presente proyecto, Andrés Sierra. Además, se realizó una tabla de criterios para las guías de evaluación con el propósito de categorizar en una escala de cinco niveles el estado actual de cumplimiento de cada uno de los subprocesos diagnosticados, como también su equivalencia en rangos porcentuales como se aprecia en la figura 5.

Figura 5.

Criterio de evaluación para los subprocesos de GTH

Criterio de evaluación para los subprocesos de la GTH	Resultado	Vr. Porcentual
Se cumple completamente	Excelente	$X > 90\%$
Se cumple en alto grado	Bueno	$75\% < X \leq 90\%$
Se cumple parcialmente	Aceptable	$50\% < X \leq 75\%$
En proceso de cumplimiento	Regular	$25\% < X \leq 50\%$
No se cumple	Deficiente	$X \leq 25\%$

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del instrumento para la evaluación del proceso de GTH se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6.

Ponderación del nivel de cumplimiento del proceso de GTH

Nivel de cumplimiento por subproceso	Porcentaje de cumplimiento	Resultado
Integración de personas	20.09%	Deficiente
Organización de personas	60.63%	Aceptable
Desarrollo de personas	19.44%	Deficiente
Auditoria de personas	40.00%	Regular
Integración global de GTH	3.85%	Deficiente
Cumplimiento del proceso de GTH	28.80%	Regular

Fuente: Elaboración propia

5.2.5. Análisis de información

En esta etapa se revisa la información recolectada en el diagnóstico, por medio de una entrevista, una lista de chequeo y guías evaluativas para los subprocesos de la GTH con el fin de realizar un análisis cualitativo y cuantitativo que sustente la problemática descrita anteriormente.

A través de la entrevista presentada en el archivo adjunto se sintetiza la siguiente información distribuida en función de los cinco subprocesos. En adición, se presenta de forma escrita las respuestas de cada una de las preguntas de la entrevista (ver apéndice 2).

En la tabla 6 se muestra el porcentaje de cumplimiento del proceso de GTH y cada uno de los subprocesos tenidos en cuenta en las guías para evaluar los subprocesos.

A continuación, se describe cada uno de los cinco subprocesos analizados, como parte de los resultados obtenidos de los apéndices 3 y 4.

5.2.5.1. Integración de personas. El gran reto a corto plazo de la gestión del talento humano en la empresa se encuentra en la integración del personal operativo a las labores productivas, como la siembra, el cultivo y la supervisión de las plantas de cannabis, debido a que hasta el momento la empresa no ha iniciado sus procesos misionales y requieren en promedio de 120 nuevos colaboradores para tal fin.

Natural Hemp Colombia S.A.S. cuenta con un convenio pactado con la alcaldía del municipio de Los Santos para la difusión de las futuras vacantes disponibles para los cargos operativos, actuando con responsabilidad social empresarial, debido a que los invernaderos de cultivo se encuentran ubicados en este sector.

Se identifica que la empresa valida la información y antecedentes de los aspirantes y candidatos en los subprocesos de reclutamiento y selección, como también define de forma clara y especifica las cláusulas de información y confidencialidad, sin embargo, estos documentos solo se encuentran bajo la supervisión del abogado de la empresa y por consiguiente no se evidencia un procedimiento detallado y eficiente para este subproceso. En adición, se corrobora que existe una jerarquía física dentro de la organización, sin embargo, carece de un diseño gráfico y documentación.

En cuanto a la estructura estratégica de la compañía, esta precisa de detalles en los objetivos y metas trazados en la GTH lo cual demuestra insuficiencia en las bases para el establecimiento del proceso, así mismo, no cuentan con formatos o herramientas que soporten la ejecución del reclutamiento, selección y contratación.

En los últimos dos años se han incorporado 25 personas en la modalidad de prestación de servicios, inversionistas y asociados, no se ha usado ningún medio de divulgación para cubrir

puestos de trabajo diferente a la voz a voz, por lo mismo no se establecen fechas de convocatorias ni plazos del proceso de selección, sin embargo, suelen informar con celeridad a los candidatos del proceso. Para la selección se revisan las referencias de todos los candidatos y los métodos usados han sido el estudio de la hoja de vida y la observación directa durante la entrevista. En este procedimiento la empresa acostumbra a realizar una entrevista personal con uno o varios entrevistadores simultáneamente dirigidos por el gerente general y/o miembros de la junta directiva, dichos encuentros con el candidato se realizan sin ningún tipo de estructura o guion. Se descarta cualquier tipo de procedimiento o pruebas psicotécnicas y psicológicas especializadas, ya que la empresa no cuenta con un profesional encargado, como tampoco se realiza un análisis de los resultados que podrían arrojar este tipo de pruebas, por otra parte, durante el periodo de adaptación de los nuevos miembros del equipo, se ha descrito de forma clara el rol a desempeñar como también se le ha realizado un seguimiento y se le ha presentado a todo el equipo de trabajo.

5.2.5.2. Organización de personas. Sí bien existe una estructura jerárquica piramidal en la organización, esta no se encuentra definida de forma gráfica ni documentada, no hay evidencia de organigrama. No existe un diseño de perfil de cargos y funciones para los nuevos cargos a contratar y vincular.

En el momento el departamento jurídico es el que cuenta con mayor avance respecto a los demás. Guiados de éste se rescatan las responsabilidades y descripciones de los cargos actuales con los que cuenta la empresa para el desarrollo de las funciones.

En los contratos a terceros se especifican las funciones y responsabilidades que estos deben desempeñar, sin embargo, no existen procedimientos, mapas, ni formatos documentados que faciliten el diseño y descripción de puestos y la evaluación de desempeño.

Para el análisis de puestos de trabajo, la empresa ha contado con el apoyo y asesoría de expertos de cultivo de cannabis, futuros jefes del área de operaciones, quienes recomiendan lo que debe contemplar cada uno de los cargos operativos, sin embargo, no existe un documento que lo evidencie, además perfilan los candidatos a ocupar el puesto de trabajo, pero una vez más no está documentado.

Por otro lado, la empresa reflexiona en la inclusión de características más específicas para cada uno de los perfiles a contratar en cargos operativos como también administrativos.

5.2.5.3. Retención de personas. Actualmente el equipo de trabajo está conformado por 25 personas de las cuales cinco son inversionistas y cuentan con contrato de cuentas de participación establecido en el artículo 507 del código de comercio. Las demás personas no tienen un contrato laboral directo con la empresa. Se identifica que el alto grado de interés del equipo de trabajo por el proyecto está dado por la participación en la utilidad de la empresa y el éxito de la misma; además, hacen parte del equipo administrativo, legal, y financiero, a excepción de los inversionistas.

En la planificación del personal operativo requerido para dar inicio a la vinculación del personal, la empresa cuenta con el apoyo y asesoría de expertos en diferentes áreas para la siembra de este tipo de plantas; no obstante, no cuentan con un profesional idóneo que lidere y gestione el proceso de GTH, como tampoco de un programa que incentive a la retención de los trabajadores directamente vinculados con la empresa.

La empresa no cuenta con política de remuneración establecida para ningún tipo de cargo que requiera contratar para la ejecución de sus procesos misionales, estratégicos o de apoyo.

Actualmente la empresa no cuenta con un programa formal y estructurado de incentivos para los colaboradores ya que las personas que han participado hasta el momento sí bien no cuentan con un salario fijo, estas serán remuneradas con un porcentaje de la utilidad de la compañía. Como consecuencia de no tener vinculación directa con la empresa, Natural Hemp Colombia S.A.S no cubre las prestaciones sociales, sin embargo, se exige que tenga afiliación a salud, pensión y riesgos laborales.

5.2.5.4. Desarrollo de personas. La empresa reconoce la importancia del establecimiento formal del proceso de talento humano, sin embargo, no cuenta con asesoría profesional para la constitución y gestión de este.

Para este subproceso, la compañía, no ha desarrollado una estructura en la capacitación y el desarrollo tanto personal como organizacional, lo anterior como consecuencia de no haber iniciado las labores productivas en los cultivos, no obstante, la empresa argumenta que los colaboradores tendrán la posibilidad de crecimiento personal y profesional a través de la ejecución de protocolos y programas a establecer.

No se ha impartido ningún tipo de formación a los participantes y agregados indirectamente a la empresa, como tampoco se evidencia hasta el momento un plan de formación estructurado ni una proporción anual de inversión para la capacitación a futuro. La empresa proyecta en el corto plazo, una formación a nivel operativo de 720 horas por año, es decir una formación de tiempo completo simultánea a las labores diarias en los primeros 3 meses laborales de cada trabajador.

En cuanto a los objetivos y metas de capacitación sí bien no se encuentran definidos, estos fueron descritos durante la entrevista de forma verbal y están enfocados a los altos estándares de calidad y grandes volúmenes de producción de alrededor de 10 toneladas de flor seca por hectárea

durante el primer año de cultivo, también desean contar con el personal idóneo que desarrolle dichas labores operativas.

Así mismo, para el desarrollo y programación de las necesidades de formación de la compañía no ha estructurado estratégicamente actividades y/o procedimientos alineados a los objetivos descritos y en consecuencia no existe una evaluación a la formación a excepción de una entrevista concreta e informal sobre los aprendizajes a los colaboradores actuales.

5.2.5.5. Auditorias de personas. Con el conocimiento de los periodos de siembra y cultivo de este tipo de plantas, la empresa reconoce como estrategia la contratación escalonada en los cargos operativos con el fin de mantener un nivel de producción homogéneo a lo largo del año.

En consecuencia, de no haber iniciado los procesos productivos de la empresa correspondiente al cultivo de cannabis, la empresa no cuenta con bases de información, sistema de indicadores de desempeño, ni personal calificado en el proceso de GTH para la toma de decisiones tácticas y estratégicas relacionadas al mismo. Ellos reconocen la importancia y planean estructurar el departamento de gestión de talento humano formalmente.

La evaluación del rendimiento tiene un carácter informal en todos los niveles jerárquicos de la compañía y esta desea implantarlo de manera formal a mediano plazo. Entre los motivos para llevar a cabo la implementación se encuentra el de brindar un plan estratégico de cambio empresarial que facilite la toma de decisiones para la GTH y así identificar necesidades de formación y desarrollo tanto profesional como personal.

Actualmente la compañía no cuenta con un plan de comunicación del programa de evaluación de rendimiento a pesar de que, si existe un clima de confianza y comunicación abierta

entre mandos y colaboradores. Además, de acuerdo con el encargado general de los procesos de contratación la cultura está orientada hacia las personas.

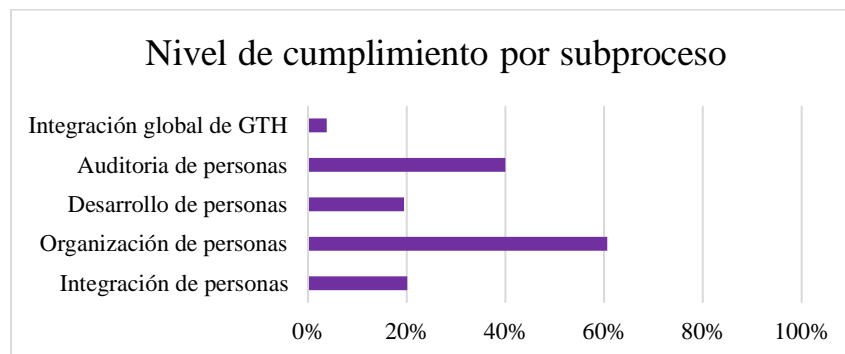
Por último, Natural Hemp Colombia S.A.S. no dispone de encargados para la evaluación de los colaboradores, por consiguiente, no existe una formación para los evaluadores. Para finalizar, la medición del rendimiento a los colaboradores se realiza a los resultados y desempeño de ellos, sin embargo, no existe ningún registro manual o sistemático.

5.2.5.6. Integración global de GTH. En consecuencia, de los ítems analizados en las anteriores guías y el respectivo estudio de esta guía final, se corrobora la falta de integración global del sistema de gestión de talento humano, como también la carencia de estrategias, directrices y planes en el proceso de GTH. Se evidencia la ineficiencia del proceso y las múltiples falencias.

Luego de la aplicación de las guías para la evaluación de los subprocesos y teniendo en cuenta los criterios del instrumento para la evaluación del cumplimiento del proceso de GTH, se presentan los resultados en un gráfico de barras que se ilustra en la figura 6.

Figura 6.

Resultados del instrumento para la evaluación del cumplimiento de los subprocesos de GTH



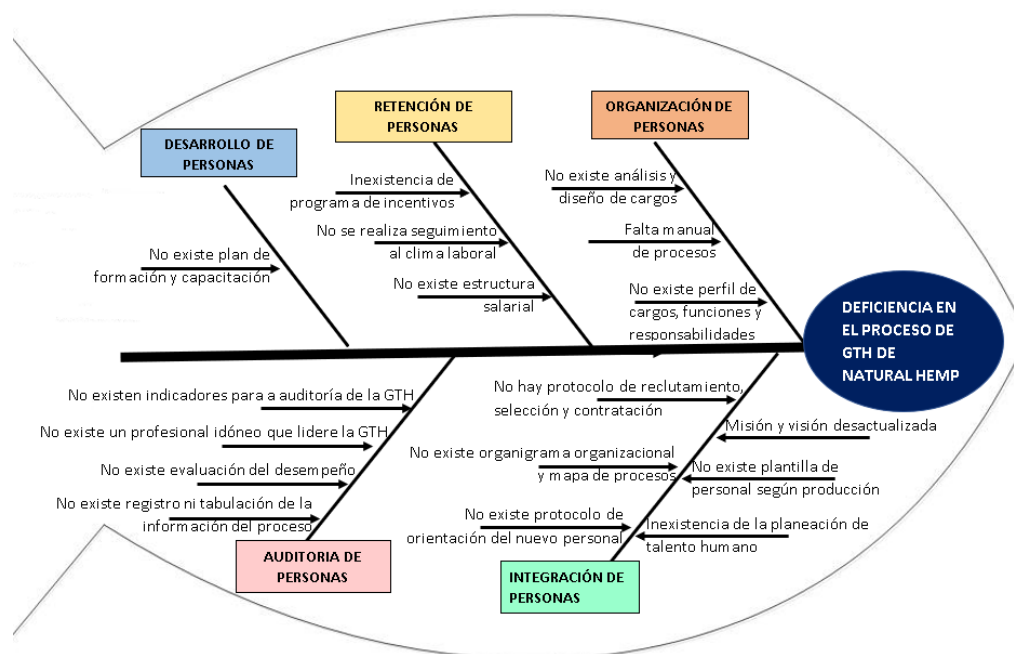
Fuente: Elaboración propia

A partir de estos porcentajes se identifica que ninguno de los subprocesos se encuentra por encima del resultado “aceptable”. Los subprocesos más críticos son “la integración global de GTH”, “desarrollo de personas” e “integración de personas” ubicándose en los resultados más bajos del diagnóstico. Finalmente, se tiene en cuenta que todos poseen el mismo peso porcentual y se procedió a calcular el promedio de los cinco resultados para obtener el cumplimiento del proceso de GTH. El resultado global fue de 28,80%, es decir, se encuentra en un estado regular según la escala ilustrada en la figura 5.

A continuación, en la figura 7, se muestra el diagrama de Ishikawa de las causas de la deficiencia en el proceso de GTH en Natural Hemp Colombia S.A.S.

Figura 7.

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

5.2.6. Conclusiones del diagnóstico

En esta sección se presentan los resultados basados en el análisis de la información y el diagnóstico realizado anteriormente:

La aplicación del instrumento de evaluación del proceso de gestión de talento humano arroja un nivel de cumplimiento del 28,80%, Lo anterior evidencia un estado regular del macroproceso de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos y demuestra la necesidad de intervenirlo con prontitud.

Debido a que la compañía se encuentra en una fase de crecimiento acelerado, es indispensable la creación de una política de planeación de talento humano acorde con las necesidades de competencias del personal que trabajará en la empresa como también la relación de los recursos humanos necesarios con la dinámica comercial de esta.

El protocolo de reclutamiento, selección y contratación es indispensable para dar inicio a las labores productivas establecidas en las metas organizacionales a corto y mediano plazo, por tal razón es indispensable su diseño y creación.

No se cuenta con diseño gráfico del organigrama y mapa de procesos, se recomienda la elaboración de ambas herramientas que faciliten la comunicación y entendimiento de la estructura jerárquica y los procesos de la compañía.

Se evidencia carencia de las directrices y estrategias en el proceso de la gestión de talento humano como también la ausencia de un profesional que lo lidere, por tanto, se recomienda actualizar la misión y visión de la empresa y la creación de objetivos estratégicos que se alineen conjuntamente.

Se hace indispensable la creación del protocolo de inducción en el cual se presente información relevante de la compañía para la vinculación de trabajadores.

Al desconocer con exactitud la cantidad de vacantes y cargos a ocupar para iniciar las actividades productivas de la empresa, se identifica la necesidad de diseñar una plantilla de personal con la información relevante que soporte la planificación de contratación y vinculación que, a su vez permita tabular y gestionar la información pertinente en este proceso.

Sí bien los cargos actuales dentro de la empresa ya cuentan con una descripción detallada de las funciones y responsabilidades dentro de los contratos, estos carecen de un análisis y diseño de cargos documentado tanto para los actuales como para los futuros puestos a contratar en el área de producción.

No existe perfil de cargos, manual de procesos, instructivos para cargos operativos y manual de funciones documentos, los cuales se consideran indispensable para la planeación y organización de personas de la GTH.

Como consecuencia de la inoperatividad productiva de la empresa, esta no ha planeado una herramienta que le facilite el control de permisos y ausentismo de los trabajadores, se considera pertinente la creación de esta para que además brinde un apoyo en el pago efectivo de la nómina a futuro.

A causa de que la modalidad de vinculación en la empresa hasta el momento ha sido de forma indirecta no se ha considerado primordial el seguimiento del clima laboral y tampoco el diseño de programas de incentivos, no obstante, se evidencia un alto grado de motivación por parte del equipo de trabajo, brindando un porcentaje de participación de las utilidades que serán generadas para ellos. Por otro lado, se propone hacer seguimiento del clima laboral que ayude a promover la retención del personal.

No se evidencia un documento de la política salarial basada en los niveles de cada cargo, el diseño de esta herramienta será de gran utilidad para asignar una remuneración justa y adecuada según los criterios pertinentes y a su vez facilitar el presupuesto de nómina.

Para brindar los mejores estándares de calidad y producción óptimos en la compañía será necesario un plan de formación y capacitación para el nivel operativo de la organización.

Natural Hemp Colombia S.A.S. requiere establecer un sistema de indicadores de impacto que le permita medir, cuantificar y tomar decisiones efectivas en relación con la GTH, por otro lado, se sugiere incluir un programa de evaluación de desempeño para cada uno de los cargos a establecer.

6. Formulación del plan de mejoramiento

Después de realizar el diagnóstico y respectivo análisis de los resultados obtenidos en el área de gestión de talento humano en Natural Hemp Colombia, se plantean las propuestas de mejora y se define el plan de acción.

De acuerdo con Chiavenato y con el fin de estructurar las mejoras a realizar, se identificaron inicialmente cinco subprocesos de la gestión del talento humano; posteriormente se determinaron, de la mano de la junta directiva, las falencias que existen en cada uno de estos subprocesos; seguidamente, se plantearon diversas propuestas que servirán a la empresa para la mejora continua del área de GTH. Se presentó a los directivos un conjunto de 22 propuestas de mejora de las cuales 20 fueron aprobadas, los dos restantes, corresponden a la contratación de un profesional para la dirección de talento humano y la creación de un plan de incentivos para los futuros colaboradores a contratar. Las dos propuestas mencionadas anteriormente no fueron aprobadas por la gerencia argumentando que Natural Hemp Colombia se encuentra en una fase de

altas inversiones y no consideran prioritario en sus rubros de inversión asignar un presupuesto al plan de incentivos. Adicionalmente consideran que las condiciones socioculturales de la región de Los Santos respecto a las potencias del mundo que enfrentan problemáticas de alta rotación son completamente diferentes, que por el contrario representan una ventaja competitiva para las industrias colombianas en el aspecto de retención de personal. Por otro lado; la contratación del personal a vincular se hará de manera escalonada y consideran que el profesional sólo se hará necesario hasta que se vincule un número considerable de trabajadores de 40 o más colaboradores, sin embargo, no se descarta la contratación a mediano plazo, por tal razón se crea el perfil de funciones y manual de cargos para el profesional; además se propone asignar las funciones del cargo a un trabajador vinculado actualmente y que cuente con las competencias pertinentes para liderar el proceso.

En el (apéndice 5) se describe el plan de mejoramiento de la siguiente manera: primero se clasifica en cinco subprocesos de la gestión, seguido se identifican los problemas más significativos por cada uno de ellos, luego se plantean las propuestas de mejora junto con un responsable, periodo de ejecución y la debida aprobación de la gerencia de la compañía.

7. Diseño de herramientas ofimáticas, programas y procedimientos del plan de mejoramiento

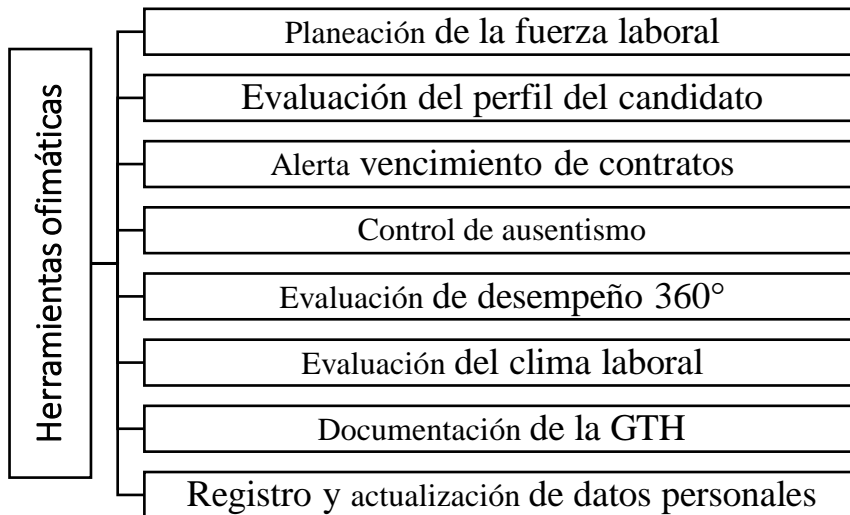
Para dar continuidad al desarrollo del plan de mejoramiento se elaboraron los diferentes programas, protocolos, políticas, herramientas ofimáticas y formatos aprobados por la junta directiva de Natural Hemp Colombia.

De las mejoras propuestas en el numeral 5 solo el plan de incentivos y la contratación de un profesional que lidere el área de talento humano no fue aceptado por la junta directiva. Por otro

lado, las implementaciones de las herramientas elaboradas no se desarrollaron en su totalidad ya que ciertas actividades dependen de la vinculación de nuevo personal y la empresa no ha requerido de nuevos colaboradores en los últimos tres meses como consecuencia de factores externos que ha venido afrontando la compañía.

En adición, se crean ocho herramientas ofimáticas que darán soporte a las actividades relacionadas con los subprocesos de la GTH en Natural Hemp Colombia. Los programas seleccionados para la creación de todas las herramientas fueron Microsoft Excel, Microsoft Access y Google Drive dado que son tres programas conocidos y útiles para realizar cálculos, gráficos, formularios y almacenamiento de información de datos, por ende, el manejo y la capacitación acerca de las herramientas es práctica y sencilla de realizar, cubriendo las necesidades actuales de la GTH.

En la figura 8 se puede observar las herramientas ofimáticas diseñadas para Natural Hemp Colombia.

Figura 8.*Herramientas ofimáticas para la GTH*

Fuente: Elaboración propia

De las ocho herramientas creadas se implementaron las correspondientes a la evaluación del perfil del candidato, la planeación de la fuerza laboral y la documentación del proceso de GTH puesto que la empresa se encuentra en la fase inicial de contratación de personal y aún no tiene suficiente personal para llevar a cabo la implementación de las otras, sin embargo, se realizó una prueba piloto con la evaluación del clima laboral, la alerta de vencimiento de contratos y control de ausentismo para verificar su funcionalidad y aplicabilidad.

A continuación, se describen los diseños de todos los programas, procedimientos y herramientas ofimáticas ordenados en los cinco subprocesos de la GTH.

7.1. Procesos de integración de personas

7.1.1. Actualización del direccionamiento estratégico de Natural Hemp Colombia S.A.S.

El direccionamiento estratégico en las empresas es considerado la línea base para que todos los subprocesos de tipo misional, estratégico o de apoyo definan su enfoque a la consecución de las

metas organizacionales, por esta razón en esta sección se documentan algunos elementos que comprenden el direccionamiento estratégico y que servirán de apoyo para orientar posteriormente la estrategia de la GTH.

Actualmente Natural Hemp Colombia se encuentra en proceso de expansión y la consolidación de su actividad comercial planea desarrollarse de forma progresiva, por tal razón en esta sección con la orientación y socialización de los directivos de Natural Hemp Colombia se definió la misión, visión, valores corporativos, mapa de procesos y cinco fases estratégicas que responden a los diferentes pasos que debe seguir la empresa para lograrlo, estas fases son; la regulatoria, el cultivo experimental, estabilización, expansión, integración y farmacia magistral, (ver apéndice 6) cada fase se describe a mayor detalle en el anexo mencionado anteriormente y se establecieron definiendo metas a corto, mediano y largo plazo.

7.1.1.1. Actualización de la misión y visión. Mediante la revisión y socialización del enfoque de la misión y visión de la empresa con los directivos se identifica que ninguna de estas evidencia el direccionamiento de la empresa. Las metas establecidas allí no se alinean con las metas propuestas por la compañía a corto, mediano y largo plazo, por tal motivo estas se estructuran como se estipula en el apéndice 6. La actualización se realizó con base a la información obtenida en las jornadas de socialización y planteando la resolución de las siguientes preguntas ¿qué hace Natural Hemp Colombia? ¿cómo lo hace? ¿cómo se ve en diez años?

Para la construcción de la visión se establece la meta de consolidar el montaje del laboratorio de farmacia magistral en un periodo no superior a 10 años, lo anterior con el fin de producir y comercializar productos farmacéuticos y estéticos a base de cannabinoides y así diversificar el portafolio de productos en el mercado nacional e internacional. Para tal fin la empresa cuenta con licencias para la fabricación de productos y a través de la actualización del

direccionamiento estratégico empresarial planea contar con la mano de obra idónea que conlleve a su materialización.

7.1.1.2. Definición de los objetivos estratégicos empresariales. Una vez constituidas las fases estratégicas para la consolidación de Natural Hemp Colombia, surge la necesidad de responder ¿cómo se va a materializar las metas allí propuestas? Para dar respuesta a la pregunta se socializa con algunos miembros de la junta directiva las actividades a realizar y la información recolectada se plasma en 15 objetivos distribuidos en etapas de corto, mediano y largo plazo según la fase que corresponda como se especifica en la actualización del direccionamiento estratégico empresarial (ver apéndice 6).

7.1.1.3. Definición de los valores corporativos. Otra estrategia organizativa que se planteó con la orientación de los directivos es la formulación de valores corporativos, los cuales tienen como propósito establecer un referente ético, para guiar las actitudes, prácticas y formas de actuación de los colaboradores de Natural Hemp Colombia S.A.S. Estos valores son honestidad, liderazgo, responsabilidad social, pasión, constancia, autocrítica y confiabilidad. Cada uno de estos se definen en la actualización del direccionamiento estratégico empresarial (ver apéndice 6).

7.1.1.4. Diseño de mapa de procesos. Para obtener una visión holística de las actividades internas que tiene Natural Hemp Colombia S.A.S. fue indispensable conocer a fondo el funcionamiento de cada uno de los procesos que realizan y que proyectan ejecutar en su plan estratégico. La creación del mapa de procesos de la compañía se llevó a cabo a través de dos etapas:

1. Recolección de datos
2. Estructura y creación

7.1.1.4.1. Recolección de datos. A través de reuniones presenciales y virtuales con el tutor y el director ejecutivo de la empresa se logró el levantamiento de información de todos los

procesos que se realizarán con el objetivo de satisfacer las necesidades de todos los stakeholders de la empresa.

7.1.1.4.2. Estructuración y creación. Posteriormente, los procesos fueron categorizados en tres tipos: Procesos misionales, procesos estratégicos y procesos de apoyo (ver apéndice 7).

7.1.2. Direccionamiento estratégico de la GTH

El área de recursos humanos en una empresa debe estar sincronizada con el direccionamiento estratégico de la organización, esto con el fin de entender el contexto corporativo y así generar un plan que esté directamente relacionado con la estrategia corporativa y los objetivos empresariales.

La integración del direccionamiento estratégico de la empresa con el del proceso de gestión de talento humano se realizó actualizando la misión y visión de la compañía y realizando un análisis interno y externo del proceso como se describe en la figura 9.

Figura 9.

Integración de la estrategia de RRHH con la dirección estratégica de la empresa.



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Publicaciones Vértice S.L. (2008). “Planificación y Gestión de Recursos Humanos. p., 96

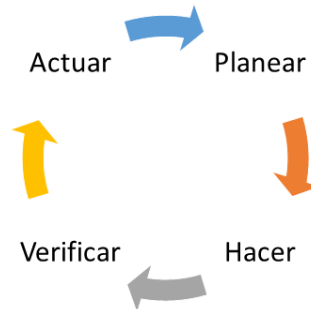
Luego de conocer la estrategia organizacional se realizó un análisis interno del proceso de GTH de Natural Hemp Colombia a través de la matriz DOFA (ver apéndice 8), en ella se identifican oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del estado actual del proceso intervenido y la información recolectada es insumo para la formulación del plan estratégico de la GTH en la empresa.

Del análisis de la información de la matriz DOFA se identifica la oportunidad de iniciar a documentar el proceso de GTH de una industria emergente con fuerte potencial de crecimiento en Colombia y cuyas proyecciones financieras son bastante favorables para la economía del país. Se evidencia la necesidad de definir las estrategias y lineamientos que conlleven a la materialización de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo, a partir de esto se realizó la caracterización

del proceso de recursos humanos, donde se definió las actividades a desarrollar según el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), cada una de estas se especifica en el apéndice 8.

Figura 10.

Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia

Una vez revisado el direccionamiento estratégico de la GTH, se verificó que las propuestas definidas en el plan de mejoramiento estaban alineadas al presente direccionamiento.

7.1.2.1. Definición de los objetivos estratégicos de la GTH. Las metas definidas para el direccionamiento estratégico de la gestión del talento humano están orientadas al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos empresariales previamente establecidos y se complementan con el plan de mejoramiento del presente proyecto, de tal manera que la administración de los recursos humano se convierta en un macro proceso de apoyo alineado a la estrategia de la compañía a través de cinco objetivos principales con diferentes actividades asignadas como se describe en el apéndice 8.

7.1.2.2. Diseño del organigrama organizacional. Para el diseño del organigrama de Natural Hemp Colombia S.A.S. se llevó a cabo un encuentro virtual con el director ejecutivo y el director de operaciones, esto con el fin de recopilar toda la información necesaria, no solo para

la construcción del organigrama sino también para conocer a profundidad la estrategia y visión de sus fundadores, de esta manera lograr materializar una estructura organizacional que estuviera completamente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. La metodología que se llevó a cabo fue la siguiente:

1. Recopilación de la información.
2. Análisis y estructuración.
3. Creación del organigrama.

7.1.2.2.1. Recopilación de la información. Durante esta etapa inicial se obtuvieron datos a través de entrevistas posteriores con el tutor del proyecto hablando de cómo se plantea construir el departamento. Con ayuda de él se inició el análisis y la estructuración de la siguiente información: cargos junto con sus funciones y responsabilidades, niveles jerárquicos, departamentos y relaciones entre los mismos.

7.1.2.2.2. Análisis y estructuración. Después de recopilar la información, se realizó el respectivo análisis y la estructuración de los mismos.

Dado el direccionamiento estratégico de la empresa mencionado anteriormente, es bien sabido que el crecimiento de la misma se llevará a cabo a través de cinco fases; por otra parte, ya que la empresa no contaba con un organigrama o estructura definida, se procedió a realizar una estructura gráfica de acuerdo a fases de crecimiento y desarrollo de la organización (corto, mediano y largo plazo) por medio de la cual se establece que cargos se irán incorporando a medida que se dé inicio a una nueva fase.

7.1.2.2.3. Creación del organigrama. Finalmente se presentó a la gerencia la propuesta de diseñar tres organigramas que corresponden a las fases de mayor crecimiento de la empresa (corto plazo, un año; mediano plazo, tres años; y largo plazo, a partir del cuarto año) para

su posterior aprobación. Los organigramas oficiales de acuerdo con sus fases fueron estructurados (ver en los apéndices 9, 10 y 11 respectivamente). El organigrama de corto plazo corresponde a la fase de cultivo experimental de la organización, en la cual se cuenta con cinco cargos; el organigrama de mediano plazo corresponde a la fase de estabilización en la cual Natural Hemp contará con nueve cargos. Finalmente, el organigrama de largo plazo corresponde a las etapas de expansión e integración, en las cuales la empresa proyecta tener en su nómina un total de 20 cargos incluyendo la junta directiva.

7.1.2.3. Proyección de requerimiento de personal. La planeación del personal requerido se realizó teniendo en cuenta una proyección gradual según las fases de crecimiento contempladas en el direccionamiento estratégico de la compañía. En la figura 11 se ilustra la proyección de requerimiento de personal. Las casillas chuleadas representan el año en donde se proyecta la contratación del cargo señalado en la columna de la izquierda.

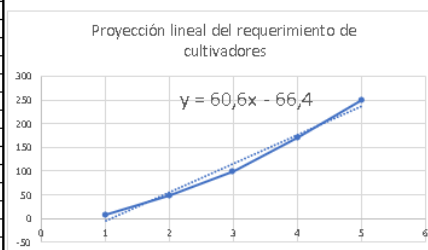
Figura 11.

Documento de proyección de requerimiento de personal

PROYECCIÓN DE
REQUERIMIENTO DE PERSONAL



FASES	Cultivo experimental	Estabilización	Expansión		Integración farmacia maicistal
	1	2	3	4	5 a 10
Junta directiva	✓	✓	✓	✓	✓
Director ejecutivo	✓	✓	✓	✓	✓
Asistente del director		✓	✓	✓	✓
Sub director ejecutivo			✓	✓	✓
Director de innovación e investigación			✓	✓	✓
Fito mejorador			✓	✓	✓
Ing. Química			✓	✓	✓
Investigador Junior				✓	✓
Director de ventas y relaciones publicas		✓	✓	✓	✓
Director de operaciones	✓	✓	✓	✓	✓
Auxiliar de operaciones		✓	✓	✓	✓
Jefe de logística			✓	✓	✓
Conductor			✓	✓	✓
Jefe de mantenimiento			✓	✓	✓
Auxiliar de servicios generales			✓	✓	✓
Grow master	✓	✓	✓	✓	✓
Cultivador	7	50	100	170	250
Director de Talento Humano		✓	✓	✓	✓
Auxiliar de gestión del talento humano			✓	✓	✓
Especialista en SG SST			✓	✓	✓



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cargo de “Cultivador”, se realizó la proyección de necesidad de cultivadores basada en dos criterios: el primero consistió en una reunión en compañía del director general y el tutor del proyecto en la cual se estableció la contratación escalonada a lo largo de las fases; el segundo se basa en una regresión lineal (1) en la que se estima la cantidad de cultivadores que la empresa va a necesitar en cada una de sus fases.

Lo anterior se llevó a cabo con el aval de la gerencia de la compañía.

$$y = 60.6x - 66.4 \quad (1)$$

Siendo “y” la cantidad de cultivadores y “x” el año en el que se proyecta el requerimiento. Los demás términos de la ecuación son resultado de la regresión lineal basada en la proyección del cargo de “Cultivador” ilustrados en la figura 11. El cálculo del número de personal para el cargo de cultivadores se realiza de acuerdo con la dinámica comercial de la empresa y las proyecciones de demanda.

7.1.3. Herramienta ofimática de la política de planeación de la fuerza laboral en el proceso de producción

Basados en la dinámica comercial de la compañía y con el objetivo de planear la cantidad de cultivadores en el proceso productivo necesarios para cumplir con la oferta que la empresa pretende brindar a sus clientes en cada una de las fases estratégicas, surge la idea de crear una herramienta ofimática de apoyo a la GTH permitiendo conocer y anticipar con mayor exactitud la cantidad de personal requerido para cargo de “cultivador”, siendo este el grueso de la contratación de la compañía en todas las fases que la empresa proyecta atravesar. La metodología utilizada para la materialización de la herramienta se presenta a continuación.

1. Revisión y selección de métodos

2. Diseño de la herramienta
3. Instrucciones de uso de la herramienta
4. Implementación de la herramienta
5. Comparación de la herramienta

7.1.3.1. Revisión y selección de métodos. En esta sección se procedió a hacer una búsqueda de distintos métodos utilizados en la literatura de Chiavenato, como también en algunos de los referentes del marco de antecedentes con el objetivo de tener guías y bases para el diseño de la herramienta y que este se ajuste a las condiciones de la empresa actualmente. Se encontraron los siguientes métodos.

- Modelo basado en segmentos de puestos
- Modelo de gráfica de reemplazo
- Modelo basado en la experiencia
- Modelo basado en el flujo de personal
- Modelo de planeación integradas
- Modelo Delphi
- Modelo basado en datos históricos

De acuerdo con la búsqueda e investigación de los anteriores métodos se opta por realizar una combinación de dos de ellos adaptándolos a los requerimientos actuales del proceso. Fueron seleccionados los siguientes: modelo basado en la experiencia y modelo Delphi. El primero fue elegido con el propósito de encontrar la cantidad de semanas que requiere el cultivo del cannabis en cada una de sus etapas, esto de acuerdo con pruebas experimentales que ha realizado la compañía previamente como también la consultoría de los expertos en el tema. El segundo fue seleccionado con el fin de realizar un consenso entre los miembros de la junta directiva y parte del

equipo de trabajo de la empresa, conocedores del cultivo de la planta. Esta técnica fue utilizada para establecer la información cuantitativa del número de cultivadores requeridos por hectárea en cada una de las etapas del cultivo.

Los demás modelos fueron descartados a causa de factores como: la empresa no ha iniciado procesos productivos y no cuenta con datos históricos del requerimiento de personal, es un sector emergente en el mundo, se desconocen cifras exactas de la contratación de personal para este cargo, distintas empresas del sector eligen la cantidad de cultivadores por hectáreas de acuerdo a sus condiciones ambientales y demográficas.

7.1.3.2. Diseño de la herramienta. Una vez se estableció la cantidad de semanas por cada etapa y el número de cultivadores requeridos por hectárea en cada fase del cultivo (ver figura 12) se inicia el diseño de la herramienta ofimática en Microsoft Excel. Cabe mencionar que el objetivo de la herramienta ofimática es de planear la cantidad de cultivadores en el proceso de producción necesarios para la realización de las actividades proyectadas a través de la dinámica comercial de la organización.

Figura 12.

Modelos de herramienta de planeación de la fuerza laboral en el proceso de producción

Cantidad de semanas		Método basado en la experiencia	Empleados por hectarea		Método Delphi
En germinación	4		En germinación	1	
En crecimiento	4		En crecimiento	7	
En floración	8		En floración	7	
En secado	1		En secado	1	
TOTAL	17		TOTAL	16	

Fuente: Elaboración propia

La fórmula utilizada para lograr el objetivo de esta herramienta y poder arrojar resultados semanalmente es la siguiente:

$$y_x = \sum_1^w g_{wx} + \sum_1^z c_{zx} + \sum_1^a f_{ax} + s_x$$

y_x = Total de cultivadores requeridos en la semana x .

x = Semana del año.

g_{wx} = Número de cultivadores requeridos en la etapa w de germinación en la semana x , de acuerdo con el pronóstico de demanda comercial de hectáreas por semana.

W = Etapa de la germinación.

c_{zx} = Número de cultivadores requeridos en la etapa Z de crecimiento en la semana x , de acuerdo con el pronóstico de demanda comercial de hectáreas por semana.

Z = Etapa de crecimiento.

f_{ax} = Número de cultivadores requeridos en la etapa a de floración en la semana x , de acuerdo con el pronóstico de demanda comercial de hectáreas por semana.

a = Etapa de la floración.

s_x = Número de cultivadores requeridos en la etapa de secado en la semana x , de acuerdo con el pronóstico de demanda comercial de hectáreas por semana.

Siendo “ y ” la variable independiente de la ecuación y “ g ”, “ c ”, “ f ”, y “ s ” las variables dependientes de acuerdo con el pronóstico de la dinámica comercial de hectáreas por semana que desea cosechar la empresa cada determinado periodo de tiempo.

7.1.3.3. Instrucciones de uso de la herramienta. A continuación, se describen los pasos a seguir en la hoja “Planeación fuerza laboral” de la herramienta para su adecuado uso (ver apéndice 12).

1. Buscar la semana y el año en la cual proyecta obtener la cosecha del cultivo, teniendo en cuenta que el tiempo mínimo requerido para cosechar es de 17 semanas.

2. Indicar en la casilla inferior referente al "pronóstico de demanda comercial de hectáreas por semana [ha]" el número de hectáreas a cosechar en dicha semana.
3. El resultado se presenta en la casilla inferior referente al "Total de cultivadores requeridos por semana" se obtiene la cantidad de cultivadores requerido en las últimas 17 semanas. Además, obtendrá el acumulado de los cultivadores requeridos sí proyecta cosechas en las siguientes semanas (Ver figura 13).

Figura 13.

Interfaz de la herramienta ofimática para la planeación de la fuerza laboral en el proceso de producción

Año	2021																					
Semana	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Pronóstico de demanda comercial de hectáreas por semana [ha]		11				11				11				11				11				11
Total de cultivadores requeridos por semana	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242

Fuente: Elaboración propia

7.1.3.4. Implementación de la herramienta. La implementación de esta herramienta se basa en las metas propuestas en las fases del direccionamiento estratégico de la GTH (Ver apéndice 8) y se realiza en tres etapas: presentación, ejecución y comparación.

7.1.3.4.1. Etapa de presentación. En este periodo se expone la herramienta a la junta directiva en la cual se explica su funcionamiento y objetivo de esta.

7.1.3.4.2. Etapa de ejecución. A partir del número de hectáreas que la empresa proyecta cultivar en cada una de las fases estratégicas planteadas en el documento "Direccionamiento estratégico de la GTH" (ver apéndice 8), se ingresan los datos para cada una

de las fases, obteniendo cosechas mensualmente. En las siguientes figuras se ilustran los resultados por cada fase.

Figura 14.

Resultados en la fase de cultivo experimental de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo

Año	2021																																													
Semana	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46												
Pronóstico de demanda comercial de hectareas por semana [ha]						0,3				0,3				0,3				0,3				0,3				0,3				0,3				0,3				0,3				0,3				0,3
Total de cultivadores requeridos por semana	6,6	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6	6,6	6,6	6,9	6,6

Fuente: Elaboración propia

Figura 15.

Resultados en la fase de estabilización de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo

Año	2021																																																
Semana	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46																
Pronóstico de demanda comercial de hectareas por semana [ha]					2				2,5				2				2,5				2				2,5				2				2				2,5				2				2,5				2,5
Total de cultivadores requeridos por semana	48	48	48	53	51	51	51	51	48	48	48	53	51	51	51	51	48	48	48	53	51	51	51	51	48	48	48	53	51	51	51	51	48	48	48	53	51	51	51	51	48	48	48	53	51	51	51	51	48

Fuente: Elaboración propia

Figura 16.

Resultados en el primer año de la fase de expansión de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo

Año	2021																																																
Semana	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42															
Pronóstico de demanda comercial de hectareas por semana [ha]												4,5				4,5					4,5				4,5				4,5				4,5				4,5				4,5				4,5				4,5
Total de cultivadores requeridos por semana	68	68	68	68	99	99	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99	99	99	104	99		

Fuente: Elaboración propia

Figura 17.

Resultados en el segundo año de la fase de expansión de la herramienta ofimática de la planeación de la fuerza laboral del proceso productivo

Año	2021																																			
Semana	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
Pronóstico de demanda comercial de herctareas por semana [ha]				8				8				8				8				8				8				8				8				8
Total de cultivadores requeridos por semana	176	176	184	176	176	176	184	176	176	176	184	176	176	176	184	176	176	176	184	176	176	176	184	176	176	176	184	176	176	176	184	176	176	176	184	176

Fuente: Elaboración propia

Figura 18.

Resultados del inicio de la fase de integración de farmacia magistral de la herramienta

Año	2021																																					
Semana	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
Pronóstico de demanda comercial de herctareas por semana [ha]						11				11				11				11				11				11				11				11			11	
Total de cultivadores requeridos por semana	242	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242	242	242	253	242

Fuente: Elaboración propia

7.1.3.5. Etapa de comparación. En esta sección se compararon los resultados obtenidos en la etapa de ejecución. Se evidenciaron los siguientes resultados.

En la etapa de cultivo experimental la herramienta acertó en la cantidad de cultivadores que la empresa proyecta contratar.

En la etapa de estabilización la herramienta presenta una variación de más o menos dos cultivadores que fluctúa durante algunas semanas del mes, debido a las etapas del proceso del cultivo.

En la etapa de expansión se evidencia una variación que va desde cuatro hasta 14 cultivadores dependiendo del año y la cantidad de hectáreas que proyecta la compañía, en resumen, se aproxima a una desviación promedio del 5.81%.

En la etapa de integración farmacia magistral se encuentra una variación máxima de ocho cultivadores en determinadas semanas del cultivo, lo que se traduce en un porcentaje de desviación del 3.2%.

7.1.4. Creación de protocolo de reclutamiento, selección y contratación

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011, p., 128)

Teniendo en cuenta que la compañía se encuentra en su fase de cultivo experimental y actualmente cuenta con 10 colaboradores en su nómina, cabe aclarar que siete de estos fueron contratados por medio de un contrato de obra labor de manera intermitente realizando actividades de apoyo para la adecuación de la infraestructura mientras se da inicio a la fase de estabilización y su proceso de reclutamiento y selección se dio a través de recomendaciones dadas a los encargados del terreno de cultivo y a los fundadores de la empresa. Esto debido a que, al momento de reclutar y contratar, Natural Hemp no contaba con un protocolo establecido para dicho fin. Al respecto, Michael Page, empresa líder en el mercado de reclutamiento especializado de profesionales en todo el mundo, encuentra entre los distintos retos de la industria emergente a nivel global, la consecución de talento especializado, puesto que es difícil encontrar profesionales con la experiencia y pericia específica en la producción y transformación de la planta medicinal.

Actualmente la empresa, a través del convenio pactado con la alcaldía del municipio de Los Santos y con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la región además de aportar a su crecimiento económico, se encuentra realizando el proceso de reclutamiento por medio del cual se han recibido más de 150 hojas de vida para satisfacer la demanda de cargos operativos, especialmente cultivadores; en aras de la preparación para dar inicio a su fase de estabilización.

Vale aclarar que el tipo de reclutamiento será únicamente externo y el medio de divulgación inicial para los cargos operativos será la alcaldía municipal.

El reclutamiento inicia con la necesidad de una persona para ocupar una vacante. Luego de este se procede a realizar el perfil y las características de la vacante en caso de que no se cuenten con estas. Luego, los directores de talento humano y operaciones toman la decisión respecto al talento humano necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. Posteriormente, se realiza el lanzamiento de la oferta laboral en el mercado interno y/o externo según sea el caso. Se procede a recibir hojas de vida en un periodo estipulado, en dicho tiempo, el candidato autoriza a la empresa a tratar sus datos personales (ver apéndice 13). Las hojas de vida son evaluadas verificando si cumplen con el perfil del cargo, ejecutando así el primer filtro de todo el proceso. Finalmente se verifica la información suministrada con terceros, además, se consultan los antecedentes en plataformas del Estado; filtrando a aquellos que no cumplan con los requisitos establecidos.

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, 2011, p., 144).

Dado que Natural Hemp no contaba con ningún protocolo de reclutamiento, selección y contratación, existió la necesidad de crear un diagrama de flujo junto con una guía metodológica

y una lista de chequeo de apoyo al subproceso con el fin de que el director de talento humano o el encargado de este proceso pueda tener una guía del paso a paso a seguir. El diagrama de flujo se diseñó con base en el modelo presentado por Chiavenato (2007) en su libro “Administración de recursos humanos”, sin embargo, se le realizaron unas adaptaciones teniendo en cuenta los criterios de la junta directiva de la empresa.

Con el objetivo de que Natural Hemp logre reclutar al personal idóneo para el óptimo cumplimiento de sus objetivos estratégicos, el protocolo fue construido en tres etapas consecutivas: Reclutamiento, selección y contratación (ver apéndice 14). Adicionalmente se estructuró en el diagrama presentado, tres columnas adicionales que denotan una descripción, el responsable y un registro/documentación para los pasos del flujo del subproceso de GTH. Por otra parte, con el objetivo de garantizar un proceso organizado y eficiente, se desarrolla una lista de verificación para las etapas a ejecutar durante el reclutamiento, selección y contratación (ver apéndice 15).

Basados en el diagrama de flujo se determina que luego de la identificación de la necesidad de una vacante a ocupar y la formulación del perfil a contratar con sus respectivos requerimientos, el proceso de reclutamiento, selección y contratación se divide en siete etapas principales; el análisis de la hoja de vida, la verificación de referencias y antecedentes, la aplicación de pruebas psicotécnicas, la entrevista de selección, la aplicación de exámenes médicos ocupacionales, selección del candidato y finalmente la contratación del candidato entre aquellos que superaron todos los filtros a lo largo del proceso. Para lo anterior se crea una guía especificando las actividades a realizar en cada una de ellas (ver apéndice 16).

7.1.4.1. Análisis de la hoja de vida. A través de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil del candidato, descrita en el capítulo 6.1.5, se comparan los perfiles

presentados a la convocatoria. En esta se definen los criterios a evaluar para cada cargo específico y el encargado del proceso asigna los puntos según los requerimientos de la vacante, posteriormente el programa analiza los perfiles registrados y genera un informe ordenado de los candidatos de mayor a menor puntaje, descartando así los de menor valor.

7.1.4.2. Verificación de referencias y antecedentes. La corroboración de antecedentes y referencias es importante puesto que permite realizar filtros para la selección de los mejores candidatos para el cargo a ocupar, además permite a las organizaciones brindar fiabilidad en los procesos de selección.

Atendiendo la ley estatutaria 1581 Art. 318 antes de hacer esta investigación se le proporciona al candidato un formato donde el aspirante permite la autorización de tratamiento de sus datos personales (ver apéndice 13).

La verificación de antecedentes se realiza por las plataformas digitales de la policía nacional, contraloría General de la República y Procuraduría General de la Nación con el fin de conocer sí el candidato cuenta con algún registro judicial en el país. Adicionalmente se validan las referencias laborales vía telefónica con las entidades donde laboró, indagando el desempeño durante el periodo que perteneció a esa organización y el motivo de su retiro, con el fin de conocer su estabilidad laboral.

7.1.4.3. Aplicación de pruebas psicotécnicas. En la última década las emociones en relación con el éxito profesional han tomado mayor importancia al momento de la contratación. Es por ello por lo que actualmente las compañías realizan pruebas psicotécnicas como criterio de selección en el proceso de reclutamiento y selección.

La aplicación de pruebas psicotécnicas les permite a las organizaciones identificar rasgos de personalidad y comportamiento de los aspirantes al cargo y por lo tanto el potencial del perfil para el cumplimiento del objetivo propuesto. Para la aplicación de los diferentes cargos se recomienda contratar los servicios de un outsourcing en psicología organizacional que se encargue de su ejecución, análisis y resultados para conocer las capacidades, actitudes y aptitudes del aspirante al puesto. Se realiza un programa para la aplicación de pruebas psicotécnicas en el proceso de selección de Natural Hemp Colombia en el cual se especifican las pruebas y el procedimiento para su aplicación (ver apéndice 16).

En conjunto con la psicóloga con experiencia en procesos de selección Juliana María Márquez y los autores del presente proyecto; y recibiendo el aval del director ejecutivo de la empresa se toma la decisión de aplicar la prueba “Wartegg” de carácter proyectivo utilizada comúnmente para la selección de personal, “Bochum de Personalidad y competencias” (BIP) el cual es de la editorial TEA, y cuyo enfoque eminentemente empírico y práctico, evalúa las dimensiones relevante del quehacer empresarial como la motivación laboral, comportamiento laboral, habilidades sociales, estructura psíquica, sensación de control, competitividad, movilidad, orientación al ocio y distorsión de la imagen. Estas aristas tienen un reflejo completo de cómo podría comportarse el candidato en la organización. Para finalizar, se realiza un complemento con la prueba “Valanti” enfocada en medir la prioridad que el candidato da en una escala de valores, emitiendo un juicio personal de situaciones específicas que se plantean. Las pruebas “Wartegg” y “Valanti” (ver en los apéndices 17 y 18 respectivamente). La prueba “BIP” se recomienda su aplicación en línea a través de la página web de la editorial, www.e-teaediciones.com. Se recalca la contratación de un servicio especializado en la aplicación de estos dos elementos, con el fin de obtener resultados confiables.

7.1.4.4. Entrevista de selección. La entrevista es el primer contacto directo con el candidato y su finalidad es evaluar aspectos propios del cargo, ésta también sirve para identificar aspectos como la puntualidad, presentación y fluidez personales e identificar habilidades relacionadas para el cargo. Para el proceso de selección de Natural Hemp Colombia se propuso una entrevista semi estructurada que se describe en el apéndice 16.

7.1.4.5. Exámenes médicos ocupacionales. Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estará expuesto, y las funciones a desempeñar, estas son de carácter obligatorio según la resolución número 2346 de 2007 y se realizan en el ingreso y egreso.

El tipo de examen a aplicar depende de la categoría de los cargos y de los riesgos de estos, la asignación de pruebas se describe en el apéndice 16.

7.1.4.6. Selección del candidato. Aquí se comparan los resultados registrados en el formato para el proceso de selección de candidatos (ver apéndice 19) de cada una de las etapas anteriores, se van descartando los perfiles que no cumplen con los requerimientos en filtros anteriores a lo largo del proceso y se selecciona el/los candidato/s que mejor se ajuste a la vacante ofertada y de esta manera, satisfacer la necesidad de contratar una persona.

7.1.4.7. Contratación del candidato. Este inicia con la firma de un contrato laboral escrito entre el nuevo trabajador y la organización por un periodo de prueba, durante el cual se observan las características del trabajador. Una vez el trabajador ha superado esta fase, se firma un contrato laboral escrito por un tiempo no superior al año, en este se incluye cláusula de confidencialidad.

Todos los candidatos que fueron rechazados a lo largo del proceso de reclutamiento, selección y contratación se le asigna un archivo digital por persona en el almacenamiento en la nube (ver capítulo 7.5.1).

7.1.5. Herramienta ofimática para la evaluación del perfil del candidato

La herramienta está orientada a apoyar el proceso de reclutamiento de personal a vincular en Natural Hemp Colombia, de tal manera que mediante su aplicación funcione como filtro y criterio de selección de perfiles durante convocatorias laborales. La metodología utilizada para la materialización de la herramienta ofimática se presenta a continuación.

1. Estructura y diseño de la herramienta
2. Creación de la herramienta
3. Instrucciones de uso de la herramienta
4. Prueba piloto de la herramienta

7.1.5.1. Estructura y diseño de la herramienta. En esta etapa por criterio de los autores se define que la herramienta se va a desarrollar en el programa de Microsoft Access de tal manera que analice la información con respecto a los parámetros y requerimientos definidos para cada puesto de trabajo en el manual de funciones y perfil de cargos y que a su vez compare cada uno de los candidatos para que al final presente un informe con la ponderación y selección de los perfiles idóneos analizados para la vacante.

La estructura de la herramienta se describe en la tabla 7

Tabla 7.*Estructura del programa para la evaluación del perfil del candidato*

Componente	Definición	Descripción
Módulo de inicio	Presentación de la herramienta con la identidad de Natural Hemp Colombia y opción de ingreso protegido.	Implementación de usuario y contraseña para acceder a la información de la herramienta.
Panel de control	Corresponde a los cuatro módulos que componen el proceso de análisis y selección de los candidatos a analizar y botones adicionales para moverse dentro de la aplicación.	<p>Módulos del proceso de análisis de selección:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear cargo: Registro de cargos considerados en el organigrama y nuevos en caso de requerirse. 2. Crear convocatoria: Definición de parámetros de la convocatoria a realizar por cargo con las características específicas para la vacante. 3. Recibir hojas de vida: Registro de las hojas de vida recibidas y resumen gráfico de los curriculum vitae disponibles por cada convocatoria abierta. 4. Proceso de selección: Asignación de puntuación de los requerimientos para la convocatoria específica y resultados del análisis. <p>Botones adicionales</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Salir de la aplicación. b. Generar informes: Informe lista de cargos, informe de convocatorias, informe puntaje de candidatos, informe hojas de vida registradas. c. Política salarial: Clasificación de cargos por rango y estructura salarial. d. Organigrama: Estructura jerárquica de la organización.

Fuente: Elaboración propia

7.1.5.2. Creación de la herramienta. Basados en la estructura definida anteriormente se inicia la programación de la herramienta creada en Microsoft Access mediante declaraciones,

instrucciones y procedimientos escritos en el lenguaje VBA (Visual Basic Application). La base de datos de la herramienta se clasifica en cuatro componentes principales; tablas, consultas, formularios e informes, estas bases fueron alimentadas con la información descrita en el perfil de cargos y la política Salarial de Natural Hemp Colombia S.A.S, cada uno se describe en la tabla 8.

Tabla 8.

Componentes para la creación de la herramienta para la evaluación del candidato

Componentes	Descripción	Elementos
Tablas	Se almacena toda la información importante relacionada a los cargos de la empresa y criterios de selección ponderación para la selección del candidato.	<ul style="list-style-type: none"> • Área • Carreras • Categorías • Competencias • Conocimientos • Crear Cargo • Crear Convocatoria • Cumplimiento de experiencia • Cumplimiento de formación • Empleados • Factores de riesgo • Genero • Genero convocatoria • Nivel de educación • Nivel de experiencia • Privilegio • Registro • Selección puntuación
Consultas	Combinación de varias tablas para obtener un dato específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Numero HV por convocatoria • Puntaje por candidato • Puntos de los requerimientos • Puntos Formación
Formularios	Es la forma idónea de introducir información como también de modificar, consultar y borrar registros	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cargo • Crear convocatoria • Informes

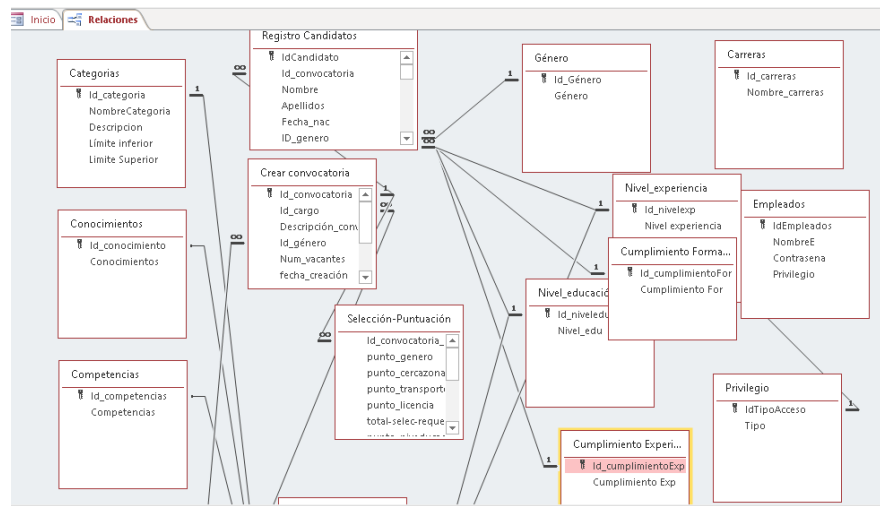
	de las tablas, en ella se crean los cargos para las convocatorias, se registran las hojas de vida y se selecciona el candidato.	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio • Número HV por convocatoria • Panel de control principal • Registro candidatos • Selección/ puntuación • Códigos de cargos • Descripción educación y experiencia por cargo • Lista de cargos • Política salarial
Informes	Genera resúmenes de los datos ingresados a los formularios.	

Fuente: Elaboración propia

Para poder generar relaciones entre las componentes de la herramienta (tablas, consultas, informes y formularios), fue necesario crear un campo clave para las tablas y definir el tipo de relaciones que se iba a establecer entre cada objeto de tal manera que el proceso de selección se dividiera en el orden los cuatro pasos que se plantearon en el diseño de la herramienta: creación del cargo, creación de la convocatoria, recepción de hojas de vida y proceso de selección. Las relaciones específicas de la herramienta se muestran en la figura 19.

Figura 19.

Relaciones de la herramienta de evaluación del perfil del candidato



Fuente: Elaboración propia

Para capturar los datos por medio de los formularios y guardar la información en las tablas y las consultas fue necesario la creación de eventos, estos pueden ser de tres tipos: generación de macros, generación de expresiones y generación de código que se activan al entrar en contacto con la herramienta, la figura 20 es un ejemplo de generación de código, en Visual Basic.

Figura 20.

Código de programación Visual Basic

```
Private Sub Id_cargo_BeforeUpdate(Cancel As Integer)
Dim CriterioUno As String
Dim CantNum As Byte
'Compruebo que ese Id_cargo realmente existe
CriterioUno = "Id_cargo = " & Me.Id_cargo
CantNum = Nz(DCount("[Id_cargo]", "Crear convocatoria", CriterioUno), 0)
If CantNum > 0 Then
MsgBox "Este cargo ya cuenta con una convocatoria." & vbCrLf & "Por favor verifique la LISTA DE CONVOCATORIAS e intente de nuev
DoCmd.CancelEvent
Me!Id_cargo.Undo
End If
Id_cargo_BeforeUpdate_Salir:
On Error GoTo 0
Exit Sub
Id_cargo_BeforeUpdate_TratamientoErrores:
MsgBox "Error " & Err & " en Procedimiento.: Id_cargo_BeforeUpdate de Documento VBA: Form_FNEntrgados (" & Err.Description & ")", vbCrit
Resume Id_cargo_BeforeUpdate_Salir
End Sub
```

Fuente: Elaboración propia

Para el diseño y estilo de la herramienta se tuvo en cuenta el manual de identidad de la organización y se percibe como se muestra en el panel de control principal de la herramienta (ver figura 21).

Figura 21.

Interfaz panel de control para la evaluación de perfiles



Fuente: Elaboración propia

7.1.5.3. Instrucciones de uso de la herramienta. Con la finalidad de facilitar el entendimiento y el manejo de la herramienta, su funcionalidad y aplicación, se crea un manual de uso descrito a mayor detalle (ver apéndice 21).

7.1.5.4. Prueba piloto de la herramienta. Para verificar la funcionalidad de la herramienta (ver apéndice 20) se realizó un proceso de selección hipotético, registrando dos cargos y creando una convocatoria para cada una, la del director general se dejó abierta y la del asistente del director permanece cerrada, posteriormente se registró un total de cinco hojas de vida y se realizó el proceso de análisis para la selección del candidato, los resultados obtenidos se muestran en el siguiente informe generado por la herramienta.

Figura 22.

Resultados prueba piloto aplicación de la herramienta ofimática

RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN
10-abr-2021 

Lista de candidatos por puntaje:

Código del cargo: 17		Nombre del cargo: Asistente de Director		Código convocatoria: 10			
N. Identificación:	Nombre	Apellidos	Puntaje:			Total	
			Requerimientos	Formación	Experiencia		
1095947875	Camilo Andrés	Figueroa Hernánc	0	47,5	45	92,5	
1095948705	Julian Alfonso	Román Pérez	0	47,5	41,25	88,75	
1095978142	Marly Julieth	Jaimés Gomez	0	15	37,5	52,5	

Fuente: Elaboración propia

7.1.6. Herramienta ofimática para alertar el vencimiento de contratos laborales

Esta herramienta ofimática brinda apoyo al departamento de talento humano en la alerta del vencimiento de los contratos laborales de los miembros directos de Natural Hemp Colombia

S.A.S. con el fin de anticiparse a este suceso y poder tomar decisiones que busquen el mejoramiento organizacional de la compañía. El objetivo de esta herramienta es alertar al departamento de talento humano de Natural Hemp Colombia S.A.S. sobre los días faltantes para el vencimiento de cada contrato laboral.

La metodología utilizada para la materialización de la herramienta ofimática se presenta a continuación.

1. Estructura y diseño de la herramienta
2. Creación de la herramienta
3. Instrucciones de uso de la herramienta
4. Socialización de la herramienta

7.1.6.1. Estructura y diseño de la herramienta. En esta etapa se realiza un bosquejo preliminar del contenido junto con los parámetros que la herramienta contempla con el fin darle cumplimiento al alcance de esta. En la siguiente tabla se muestra la estructura precedente de la herramienta.

Tabla 9.

Estructura preliminar de la herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos

PILARES	CONTENIDO	CARACTERISTICAS
Datos del contrato	Identificación	Código de identificación
	Fecha	Fechas importantes del contrato
	Estado	Situación actual del contrato
Datos del colaborador	Identificación	Nombres y apellidos
Tipo de alerta	Mensaje	Notificación predeterminada
	Contador	Días restantes

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se establecen parámetros relacionados al estado del contrato, días restantes para la terminación del mismo y mensajes de texto como notificaciones que arroje la herramienta.

En el caso del estado del contrato se determinan tres posibles opciones: Activo, suspendido o terminado; para los días restantes al vencimiento del contrato se establece un contador con la función “SI” y “HOY” de Microsoft Excel. Por último, se determinan los mensajes programados con la función “SI” los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 10.

Notificaciones del estado del contrato

Días faltantes	Notificación
Más de 45 días faltantes	SIN NOVEDAD
Entre 45 y 2 días faltantes	CONTRATO VENCE EN XX DÍAS
1 día faltante	CONTRATO VENCE MAÑANA
0 días faltantes	CONTRATO VENCE HOY
Menos de 0 días faltantes	CONTRATO VENCIDO


Fuente: Elaboración propia

7.1.6.2. Creación de la herramienta. Se diseña en Excel Microsoft Office el formato para la alerta de vencimiento de los contratos laborales con 45 días de anticipación de acuerdo con la gerencia de la compañía, la cual tiene como finalidad dar 15 días calendario a la empresa para tomar decisiones sobre la renovación, modificación o terminación del contrato laboral. Además, en relación con el artículo 46 del Código Sustantivo de Trabajo en Colombia, estipulando “si ninguna de las partes avisa por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un periodo igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente” (1961, párr. 46).

En la siguiente figura se muestra la estructura de la herramienta para la alerta de vencimiento de contratos en Microsoft Excel.

Figura 23.

Herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales

Herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales 

N° contrat	Primer apellido	Segundo apellido	Primer nombre	Segundo nombre	Fecha ingreso	Fecha vencimiento	Estado	Días restantes para el vencimiento del contrato	Notificación
									SIN NOVEDAD
									SIN NOVEDAD
									SIN NOVEDAD
									SIN NOVEDAD

Fuente: Elaboración propia

7.1.6.3. Instrucciones de uso de la herramienta. A continuación, se describen la manera de diligenciar cada uno de los espacios de la herramienta para su correcto funcionamiento.

- N° contrato: Ingresar un número con el cual la empresa identifica el contrato laboral.
- Primer apellido: Ingresar el primer apellido del colaborador con quien se celebró el contrato.
- Segundo apellido: Ingresar el segundo apellido del colaborador con quien se celebró el contrato.
- Primer nombre: Ingresar el primer nombre del colaborador con quien se celebró el contrato.
- Segundo nombre: Ingresar el segundo nombre del colaborador con quien se celebró el contrato.
- Fecha ingreso: Ingresar la fecha en que se celebró el contrato.
- Fecha vencimiento: Ingresar la fecha en que se finaliza el contrato.
- Estado: Seleccionar de la lista desplegable de la celda el estado actual del contrato. En caso de que se modifique el estado del contrato durante su vigencia, se requiere actualizar el estado actual del contrato con el fin de contar con la información de los contratos actualizada. Los posibles estados a seleccionar son: activo, suspendido o terminado, ilustrados con los colores verde, amarillo y rojo respectivamente usando la función “formato condicional de celda”.

Días restantes para el vencimiento del contrato: Muestra la cantidad de días que hay a partir de la fecha actual hasta el vencimiento de cada contrato. Además, se indica en una escala

degradante de colores verde, amarillo y rojo, programados con el formato condicional de la celda, el color equivalente en días faltantes para el vencimiento del contrato. Los colores representativos y su equivalencia en días restantes para el vencimiento de los contratos se encuentran en la siguiente figura.

Figura 24.

Escala de colores y su equivalencia en días restantes para el vencimiento de los contratos

Verde	360 días
Amarillo	45 días
Rojo	0 días

Fuente: Elaboración propia


- **Notificación:** Muestra un mensaje programado, con la función “SI”, relativo al estado actual del contrato con relación a los días faltantes para el vencimiento de los mismos. En la tabla 10 se ilustran los mensajes programados de acuerdo a los días faltantes para el vencimiento de los contratos.

Adicionalmente, la herramienta cuenta con presentación e instrucciones de uso para que el responsable ingrese los datos requeridos de manera adecuada y conserve el documento actualizado, logrando el objetivo de alertar con anticipación el vencimiento de los contratos laborales en Natural Hemp Colombia S.A.S (ver apéndice 22).

7.1.6.4. Socialización de la herramienta. Para esta etapa, se realizó una prueba piloto con datos aleatorios con el fin de enseñar a la junta directiva el funcionamiento y utilidad de la herramienta para la GTH en la compañía. También hace énfasis en la buena gestión de esta y el empalme con las demás ayudas proporcionadas para que de esta manera se alcancen los objetivos propuestos en el proceso de GTH.

Figura 25.

Implementación de la herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales

Herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales 

N° contra	Primer apellido	Segundo apellido	Primer nombre	Segundo nombre	Fecha ingresc	Fecha vencimien	Estado	Días restantes para el vencimiento del contrato	Notificación
1	QQQQ	ZZZZ	XXXX	ZZZZ	9/03/2021	9/03/2022	Activo	363	SIN NOVEDAD
2	WWWWW	LLLL	CCCC	XXXX	9/03/2021	9/02/2022	Suspendido	335	SIN NOVEDAD
3	EEEE	KKKK	VVVV	AAAA	9/03/2021	9/01/2022	Suspendido	304	SIN NOVEDAD
4	RRRR	JJJJ	BBBB	LLLL	17/02/2021	10/12/2021	Suspendido	274	SIN NOVEDAD
5	TTTT	HHHH	NNNN	KKKK	5/01/2021	8/11/2021	Activo	242	SIN NOVEDAD
6	XXXX	YYYY	MMMM	AAAA	1/01/2021	5/10/2021	Activo	208	SIN NOVEDAD
7	YYYY	GGGG	QQQQ	HHHH	1/01/2021	1/09/2021	Activo	174	SIN NOVEDAD
8	UUUU	FFFF	SSSS	YYYY	18/01/2021	4/08/2021	Suspendido	146	SIN NOVEDAD
9	IIII	DDDD	XXXX	TTTT	18/01/2021	2/07/2021	Activo	113	SIN NOVEDAD
10	OOOO	SSSS	CCCC	RRRR	25/01/2021	2/06/2021	Activo	83	SIN NOVEDAD
11	PPPP	AAAA	VVVV	FFFF	29/03/2021	3/05/2021	Suspendido	53	SIN NOVEDAD
12	WWWWW	XXXX	AAAA	BBBB	17/11/2020	22/04/2021	Activo	42	CONTRATO VENCE EN 42 DIAS
13	RRRR	QQQQ	UUUU	TTTT	20/11/2020	15/04/2021	Activo	35	CONTRATO VENCE EN 35 DIAS
14	VVVV	HHHH	OODO	PPPP	30/11/2020	8/04/2021	Activo	28	CONTRATO VENCE EN 28 DIAS
15	SSSS	PPPP	IIII	KKKK	20/10/2020	2/04/2021	Activo	22	CONTRATO VENCE EN 22 DIAS
16	BBBB	CCCC	GGGG	MMMM	18/12/2020	26/03/2021	Activo	15	CONTRATO VENCE EN 15 DIAS
17	Tttt	Rrrr	Jjjj	Dddd	17/02/2021	26/03/2021	Activo	9	CONTRATO VENCE EN 9 DIAS
18	YYYY	SSSS	FFFF	DDDD	15/02/2021	15/03/2021	Activo	4	CONTRATO VENCE EN 4 DIAS
19	JJJJ	LLLL	NNNN	RRRR	24/02/2021	12/03/2021	Activo	1	CONTRATO VENCE MAÑANA
20	HHHH	ZZZZ	TTTT	EEEE	19/10/2020	11/03/2021	Terminado	0	CONTRATO VENCE HOY
21	OOOO	BBBB	SSSS	FFFF	21/09/2020	8/03/2021	Terminado	-3	CONTRATO VENCIDO

Fuente: *Elaboración propia*

7.1.7. Creación del programa de inducción al nuevo personal

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en el puesto de trabajo asignado, una buena orientación garantiza un apropiado desempeño en la realización de sus tareas, por lo cual, el objeto es colocar a la persona en su lugar de trabajo, dejando claro sus funciones y objetivos para su buen desempeño (Chiavenato, 2009).

En Natural Hemp Colombia S.A.S. no se tenía contemplado un programa de orientación para ningún cargo, sin embargo, luego de indagar referentes y socializar con los directivos los inconvenientes que se han evidenciado en empresas de la industria del cannabis de las potencias del mundo como Canadá concernientes a la alta rotación por temas relacionados con una inadecuada integración del personal, estos reconocieron la necesidad de formular un programa para el proceso de inducción del nuevo personal a contratar y así mitigar riesgos de deserción del puesto de trabajo. Para su desarrollo se siguió la siguiente metodología:

1. Planeación del contenido de la inducción.

2. Creación del programa de inducción del personal.
3. Seguimiento al programa de inducción.

7.1.7.1. Planeación del contenido de la inducción. Esta fase consiste en establecer el contenido a tratar en el programa de inducción del nuevo personal, lo anterior mediante la socialización de las necesidades de información que se le debe proporcionar a los colaboradores antes de integrarlos al equipo de trabajo y iniciar sus labores productivas.

Tabla 11.

Clasificación de temas del programa de inducción

Fase	Descripción	Temas
Identidad corporativa	Presentación de la entidad, describiendo su labor comercial, metas y estructura jerárquica para facilitar la incorporación del nuevo colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imagen corporativa, logo, valores, misión y visión. ✓ Reseña histórica. ✓ Productos y servicios. ✓ Clientes. ✓ Breve descripción del proceso productivo. ✓ Recorrido por el lugar de trabajo.
Generalidades del trabajo	Proveer las directrices del cargo y las responsabilidades dentro de la empresa para que a través de estas pueda ejecutar sus funciones de manera eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción detallada del puesto. ✓ Salario, modalidad, frecuencia y medio de pago. ✓ Horario de trabajo.
SG SST	Descripción introductoria del sistema de seguridad y salud en el trabajo apoyado en una presentación de diapositivas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 100 ✓ Objetivo SG SST ✓ Responsabilidades de Natural Hemp Colombia S.A.S. ✓ Responsabilidades del empleado ✓ Derechos del empleador ✓ Definición accidente de trabajo. ✓ Enfermedad laboral. ✓ Prestaciones asistenciales ARL. ✓ Prestaciones económicas ARL. ✓ Procedimiento en caso de accidente de trabajo. ✓ Elementos de protección personal EPPs. ✓ Sistema de salud ✓ Régimen subsidiado y contributivo

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deberes y derechos afiliados ✓ Financiación sistema de salud ✓ Sistema de pensiones ✓ Regímenes de pensión ✓ Requisitos para pensionarse ✓ Protocolo de bioseguridad
Marco legal	Descripción de obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Términos del contrato ✓ Cláusulas de confidencialidad ✓ Afiliación de ARL ✓ Afiliación Sistema de salud y pensiones ✓ Prohibiciones
Introducción al cannabis medicinal	Programa introductorio de formación sobre el cannabis medicinal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué es el cannabis? ✓ Variedades del cannabis ✓ Mitos y verdades del cannabis medicinal ✓ Cannabis medicinal ✓ Países que aprobaron el cannabis medicinal hasta inicios del año 2021 ✓ Regulación y ley colombiana sobre el cannabis medicinal ✓ Beneficios del cannabis medicinal en el ser humano ✓ Industrias que usan el cannabis ✓ Cultivo de cannabis medicinal ✓ Cultivo exterior o interior ✓ Guía de cuidados para cultivar cannabis medicinal

Fuente: Elaboración propia

7.1.7.2. Creación del programa de inducción del personal. El programa de inducción (ver apéndice 23) está orientado a la integración de los nuevos colaboradores de la entidad a la cultura organizacional, las metas corporativas y temas relacionados con la regulación del cultivo de cannabis en Colombia. Para tal fin se diseñaron dos presentaciones una de 16 diapositivas para la presentación de la cultura organizacional (ver apéndice 24), otra presentación de 45 diapositivas abordando los temas introductorios a la seguridad salud en el trabajo (ver apéndice 25) en el cual se incluyó el protocolo de bioseguridad para la prevención, control y mitigación del riesgo de contagio de COVID 19 (ver apéndice 26) y un conjunto de 43 páginas enfocado a la introducción de formación sobre el cannabis medicinal (ver apéndice 27).

Por otro lado, se crearon tres formatos que ayuden a dar soporte al proceso de inducción; estos son el formato para la afiliación a la ARL, control de asistencia de formación y capacitación y formato de entrega de elementos de protección personal (ver apéndices 28, 29 y 30 respectivamente).

7.1.7.3. Seguimiento al programa de inducción. Con el fin de realizar seguimiento a la efectividad del programa se diseña un plan de evaluación por medio de los formatos planteados (ver en los apéndices 31 y 32). Ambos están orientado a evaluar la efectividad del programa y así realizar las actualizaciones pertinentes según se requieran. Por otro lado, se creó un formato para el control de asistencia de actividades de formación y capacitación y así hacer seguimiento al cumplimiento del programa (ver apéndice 29).

7.2. Procesos de organización de personas

7.2.1. Diseño de manual de funciones y perfil de cargos

Esta propuesta está enfocada en mejorar la planeación del talento humano ya que el documento describe los requisitos, funciones y responsabilidades de cada cargo requerido por la organización a corto, mediano y largo plazo, a su vez, sirve de apoyo en el subproceso de reclutamiento, selección y contratación para verificar que los candidatos cumplan con los requerimientos planteados y de esta manera lograr la elección del perfil más adecuado para el cargo.

El diseño y formulación del manual de funciones y perfil de cargos de Natural Hemp Colombia S.A.S. se divide en cuatro etapas:

1. Etapa de planeación.
2. Etapa de recolección de información.
3. Etapa de ejecución.

4. Etapa de implementación.

7.2.1.1. Etapa de planeación. Se identifican las necesidades de los nuevos cargos en compañía del director asignado para el subproceso de contratación y se definen los factores y criterios para la recolección de información. Para el desarrollo de esta actividad se plantea la resolución de las siguientes preguntas ¿cuál es el objetivo del cargo? ¿qué va a hacer el empleado y cómo lo va a hacer? ¿cómo le va a aportar valor a la empresa? y ¿cuáles competencias y formación académica requiere para desempeñar sus actividades?, luego de analizar la estructura planteada se concluyó que estas se encierran en tres factores principales:

- Factor 1: Características del puesto.
- Factor 2: Funcionalidad del puesto.
- Factor 3: Conocimientos y competencias del saber, saber ser y saber hacer.

La especificación de cada factor se describe a continuación:

Tabla 12.

Definición de factores para el diseño del manual de funciones y perfil de cargos

Componentes	Factor	Ítems del factor
Información general	Características del puesto	Nombre del cargo Área Jefe inmediato Cargos que le reportan Factores de riesgo
Contenido funcional del puesto	Funcionalidad del puesto	Objetivo Funciones Responsabilidades
Competencia laboral	Saber Saber hacer Saber ser	Nivel de educación Conocimientos Formación académica Competencias Experiencia laboral Pruebas Psicotécnicas

Fuente: Elaboración propia

Otra actividad realizada en esta etapa fue el diseño del formato a usar para la recolección de información de cada cargo (ver figura 26 y 27).

Figura 26.

Formato de manual de funciones y perfil de cargos, parte 1.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo		
Área		
Jefto Inmediato		
Cargos que le reportan		
OBJETIVO DEL CARGO		
FUNCIONES		
RESPONSABILIDADES		
PERFIL DEL CARGO		
Educación y Formación	Nivel	Conocimientos en
	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> No requiere	
Descripción de formación académica:		
Experiencia	Tiempo Requerido	Descripción de la experiencia
	<input type="checkbox"/> 1 a 6 meses <input type="checkbox"/> 6 meses a 1 año <input type="checkbox"/> 1 a 3 años <input type="checkbox"/> Más de 3 años <input type="checkbox"/> No requiere	

Fuente: Elaboración propia

Figura 27.

Formato de manual de funciones y perfil de cargos, parte 2.

COMPETENCIAS		
<input type="checkbox"/> Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/> Actitud de escucha	<input type="checkbox"/> Flexibilidad
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Relaciones públicas	<input type="checkbox"/> Mejora continua
<input type="checkbox"/> Desarrollo del equipo	<input type="checkbox"/> Visión de negocio	<input type="checkbox"/> Gestión financiera
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Ventas y negociación	<input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales
<input type="checkbox"/> Servicio al cliente	<input type="checkbox"/> Redacción y ortografía	<input type="checkbox"/> Productividad
<input type="checkbox"/> Orientado a soluciones	<input type="checkbox"/> Actitud de escucha	<input type="checkbox"/> Capacidad de análisis
<input type="checkbox"/> Capacidad de síntesis	<input type="checkbox"/> Delegación	<input type="checkbox"/> Iniciativa
<input type="checkbox"/> Comunicación asertiva	<input type="checkbox"/> Orientado a resultados	<input type="checkbox"/> Manejo de equipos computo
<input type="checkbox"/> Destrezas manuales	<input type="checkbox"/> Planificación y organización	
FACTORES DE RIESGO		
ERGONOMICOS		
PSICOSOCIALES		
BIOLOGICOS		
MECANICOS		
RIESGOS NATURALES		
PRUEBAS PSICOTECNICAS		

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de facilitar la recolección de la información para la categoría de competencias se formuló una lista con la opción de seleccionar las requeridas para cada cargo específico, adicionalmente se dejó la opción de agregar otro ítem en caso de ser necesario y este no hubiese sido contemplado en el diseño del formato.

La asignación de pruebas psicotécnicas se realizó cargo por cargo y con base en la asesoría de la psicóloga, allegada a los autores, María Juliana Márquez de la Universidad de Investigación y desarrollo.

7.2.1.2. Etapa de recolección de información. Esta fase se realiza de forma simultánea con la proyección de personal y se toma como base la estructura organizacional planteada en el organigrama, de allí se extraen los 19 cargos que serán vinculados a través de contratación directa y el nivel jerárquico para documentar a quien reporta cada perfil, es decir, el jefe inmediato de cada uno, también se define si pertenece al área operativa, administrativa, estratégica o investigativa.

Se realizó una búsqueda de los perfiles de los cargos específicos de la industria del cannabis, tales como el grow master, el Fito mejorador, el Ing. Agrónomo etc. a través de la empresa Canadiense Cannabis at Work quién se dedica a reclutar y ofertar al mercado nacional e internacional personal competente para esta industria emergente, a partir de esta investigación se determinaron las funciones específicas y responsabilidades que requieren estos perfiles, además la información se complementó con la suministrada por el director general de la organización quien cuenta con amplio conocimiento de la industria. Se usaron los métodos de cuestionario y entrevista directa con el director general para obtener la información relacionada con los requisitos de experiencia, habilidades, educación y formación necesaria para desarrollar las actividades pertinentes de cada puesto de trabajo, lo anterior teniendo en cuenta la disponibilidad de talento

humano en la industria del cannabis medicinal en el mercado laboral actual. Por otro lado, se descartó el método de observación directa dado que aún no hay proceso productivo y tampoco vinculación directa de ninguno de los colaboradores actuales.

Adicionalmente se realizó revisión bibliográfica del proceso productivo del cultivo de cannabis para identificar los requerimientos de mano de obra de los cargos operativos y completar así la información suministrada previamente por la administración de la compañía.

7.2.1.3. Etapa de ejecución. Se registró y documentó de forma específica la información obtenida en la etapa de recolección de información, lo anterior se realizó en el formato diseñado para cada uno de los cargos definidos en el organigrama. Ésta primera versión fue socializada con el director del proceso, quien con su amplio conocimiento especificó detalles y realizó sugerencias de ajustes del mismo documento; posteriormente realizadas las correcciones se finiquitó la versión final y se presentó el manual de funciones y perfil de cargos para su aprobación (ver apéndice 33).

7.2.1.4. Etapa de implementación. La información organizada en el manual de funciones y perfil de cargos fue la base para la creación de la herramienta ofimática orientada a la evaluación de los perfiles a contratar que se describe en el capítulo 6.1.5, ya que el manual contiene los requerimientos de cada uno de los cargos planificados para las tres fases estratégicas de Natural Hemp Colombia, en este sentido, se logra determinar los criterios que la herramienta pondera y evalúa para seleccionar el mejor perfil a contratar. Adicionalmente se tuvo en cuenta el objetivo de cada cargo como criterio para la formulación de la evaluación del desempeño 360°.

7.2.2. Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño laboral 360°

La herramienta ofimática de evaluación desempeño laboral 360° se basa en las relaciones con el equipo de trabajo que rodea al colaborador, es decir, se trata de una evaluación en donde se

evalúa por cuatro individuos: un superior, un compañero, un subalterno/compañero y una autoevaluación, de tal forma que se genere una retroalimentación que permita identificar las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño y comportamiento del trabajador a evaluar. La metodología utilizada fue la siguiente.

1. Diseño de la herramienta
2. Creación de la herramienta
3. Visualización de los resultados de la herramienta

7.2.2.1. Diseño de la herramienta. Para dar inicio a la materialización de esta herramienta ofimática se seleccionaron con ayuda del tutor y el gerente general las aristas de desempeño que se desea evaluar a cada uno de los cargos establecidos en el organigrama de largo plazo de acuerdo con las necesidades de la empresa. En la siguiente tabla se muestran cada uno de los aspectos a evaluar y la cantidad de afirmaciones por cada una de ellas.

Tabla 13.

Aristas de la evaluación de desempeño 360°

Aristas a evaluar	N° de afirmaciones a evaluar
Administración de recursos	3
Compromiso organizacional	5
Comunicación	5
Solución de problemas	4
Orientación al mejoramiento	11
Servicio al cliente	5
Seguridad laboral	2
Desempeño ambiental	3
Desempeño individual en el trabajo	6
Respecto al cargo	1

Fuente: Elaboración propia

Se resalta la orientación al mejoramiento como pilar fundamental en cada uno de los colaboradores de acuerdo con los criterios de la gerencia de Natural Hemp.

Por otro lado, fue estructurada la lista de evaluadores que se encargaran de diligenciar la evaluación de desempeño, fue necesario asignar a cada cargo las cuatro partes que se encargaran de la respectiva calificación. Cabe mencionar que algunos de los cargos tendrán más de una opción en alguna de sus aristas evaluadoras. Se deja a criterio del responsable de la actividad evaluativa, la cantidad de puntos de vista distintos que requiere para llevarla a cabo (ver en el apéndice 34 a los responsables para cada cargo).

7.2.2.2. Creación de la herramienta. Esta herramienta ofimática fue desarrollada en el software gratuito de administración de encuestas Google – Formularios, la cual permite ilustrar de manera individual o grupal los resultados de los que respondieron el formulario de la evaluación de desempeño laboral. Es importante resaltar que para cada cargo establecido en el organigrama se realizó una evaluación de desempeño laboral 360° ajustada de acuerdo al perfil de cargos y manual de funciones de cada uno en la arista “Respecto al cargo” (ver en los apéndices del 35 al 53 cada formato de evaluación 360° según el cargo que corresponda).

Los formularios están compuestos por 14 secciones, 13 generales para todos los cargos y una específica, estructurada de acuerdo con cada perfil del cargo establecido en el organigrama organizacional.

Cada una de las afirmaciones contempladas en las evaluaciones de desempeño laboral deben ser respondidas de acuerdo con la siguiente escala de clasificación, el evaluador pondrá el número con el cual identifica a la persona evaluada de acuerdo a sus comportamientos y acciones realizadas durante su jornada laboral.

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy bueno
5. Excelente

Es importante aclarar que a cada una de las afirmaciones se les ha asignado la misma proporción para la tabulación de los resultados.

7.2.2.3. Visualización de los resultados de la herramienta. Para visualizar los resultados, una vez todas las partes acordadas han evaluado a determinado colaborador, se debe dirigir en la pestaña “Respuestas” de la interfaz del formulario elegido y allí encontrará tres posibles opciones, en la primera se encuentra un resumen gráfico de todas las respuestas aceptadas en el formulario por cada pregunta, en la segunda “Pregunta” se podrá elegir la afirmación del formulario que desee ver los resultados y por último, en la opción “Individual” se encuentran las respuesta de cada una de las personas que diligenciaron el documento.

7.2.3. Herramienta ofimática para el control de ausentismo

El ausentismo hace referencia a la falta de los colaboradores en periodos de tiempo que normalmente deberían estar trabajando. Este se debe a distintas causas internas como externas de la organización, sin embargo, se deben tomar medidas de prevención y supervisión de acuerdo con lo acordado con la junta directiva de la empresa para reducir los niveles de ausencia y retardos del personal ya que este tiempo improductivo se irá acumulando y luego se verá reflejado inherentemente como una pérdida de recursos de tiempo, dinero y espacio, vitales para la empresa. Con el objetivo de entender las principales causas de ausentismo que se puedan presentar en la compañía y luego presentar un plan que permita mitigarlas y por consiguiente logre disminuir el

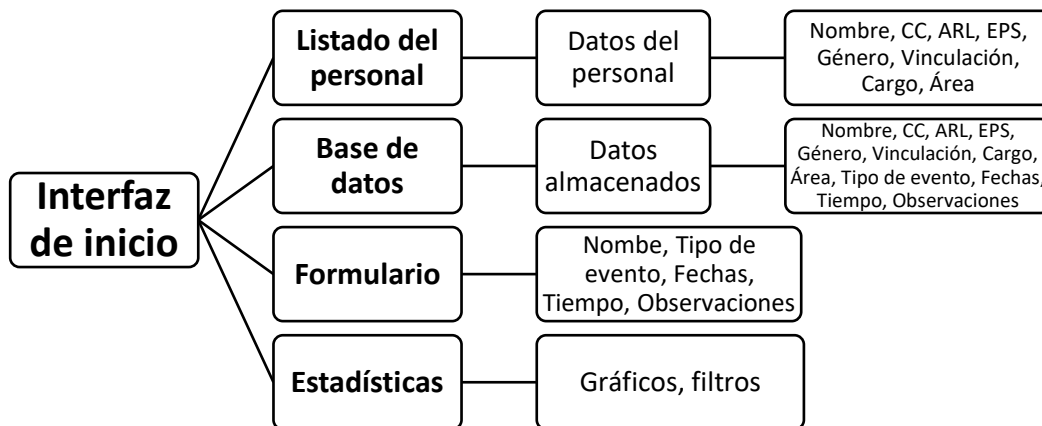
índice de ausentismo; se propone una herramienta ofimática para el control de ausentismo y permita presentar un informe de las principales causas como también realizar un análisis de distintos factores relacionados al evento de ausencia. La metodología para utilizar es la siguiente.

1. Diseño de la herramienta
2. Creación de la herramienta
3. Instructivo de uso de la herramienta
4. Prueba piloto de la herramienta

7.2.3.1. Diseño de la herramienta. En esta etapa se diseñó un bosquejo en forma de mapa conceptual en la cual se dejó plasmado los atributos y funciones que la herramienta ofimática posee. En la figura 28 se ilustra a mayor detalle el diseño.

Figura 28.

Diseño estructural de la herramienta ofimática para el control de ausentismo



Fuente: Elaboración propia

7.2.3.2. Creación de la herramienta. La herramienta ofimática para el control de ausentismo (ver apéndice 54) fue diseñada a través de macros de Excel Microsoft Office con el objetivo de llevar un registro estadístico del ausentismo de los colaboradores detallando el tipo de evento, el tiempo de ausencia y las observaciones pertinentes de ser necesarias. La herramienta

arroja un análisis del control de ausentismo con el ánimo de apoyar el departamento de talento humano como también en el pago efectivo de nómina a futuro.

A continuación, se describen los componentes de esta herramienta:

- Inicio: Se visualiza la interfaz introductoria de la herramienta. En este espacio se podrán encontrar botones programados en macros que redireccionan hacia los componentes de: Lista de personal, listas desplegables, formulario de ingreso de datos de ausencia, estadísticas y base de datos de la herramienta.

Figura 29.

Interfaz del inicio de la herramienta ofimática de control de ausentismo



Fuente: Elaboración propia

- BD: Se trata de la base de datos, en este espacio se almacenan automáticamente todos los registros de ausencias introducidos en el formulario “Registro de ausentismo”. Se encuentra la información de los colaboradores ausentes tal como:
 - Nombre
 - Número de cedula
 - ARL
 - EPS
 - Género
 - Tipo de vinculación

- Cargo
- Área a la cual pertenece en la empresa
- Tipo de evento
- Fecha de inicio de la ausencia
- Fecha final de la ausencia
- Tiempo transcurrido en horas o días
- Observación

En la siguiente figura se ilustra la prueba piloto de la base de datos de la herramienta.

Figura 30.

Prueba piloto de la base de datos de la herramienta ofimática para el control de ausentismo

Nombre	CC	ARL	EPS	Género	Vinculación	Cargo	Area	Tipo de evento	Fecha inicio	Fecha fin	Tiem	Días de	Horas	Observación
Julian	2 345	Colmena	Confenalco	Otro	Directa	Grow master	Estratégica	Licencia	8/11/2020	9/11/2020	1	1	0	ceri goras
Jorge	1 245	La Equidad	Confenalco	Otro	Indirecta	Nutricionista	Operativa	Licencia	9/11/2020	13/11/2020	2	3	0	fffklkffil
Camila	87 542	Positiva	Medimás	Femenino	Directa	Vigilante	Administrativa	Enfermedad	12/10/2020	13/10/2020	1	1	0	ffgklkffil
Roberto	23 462 346	Bolívar	Sanitas	Masculino	Directa	Cultivador	Operativa	Licencia	22/09/2020	25/11/2020	64	0	0	ffkffil
Gustavo	145 778	Axa Colpatrí	EPS S.O.S	Masculino	Directa	Director de	Estratégica	Licencia	23/07/2020	6/08/2020	14	0	0	liff
Camila	87 542	Positiva	Medimás	Femenino	Directa	Vigilante	Administrativa	Permiso	23/07/2020	2/11/2020	102	50	0	65ggfk
Laura	8 567 567	La Equidad	Medimás	Femenino	Directa	Director de	Administrativa	Enfermedad	10/11/2020	18/11/2020	8	8	0	hdhh
Gladyz	722 245	Liberty	Confenalco	Masculino	Directa	Cultivador	Operativa	Permiso	18/08/2020	19/08/2020	1	0	8	he
Gladyz	722 245	Liberty	Confenalco	Masculino	Directa	Cultivador	Operativa	Enfermedad	19/03/2020	13/04/2020	25	40	0	erthc
Camila	87 542	Positiva	Medimás	Femenino	Directa	Vigilante	Administrativa	Permiso	15/01/2020	1/02/2020	17	2	30	ascd
Laura	8 567 567	La Equidad	Medimás	Femenino	Directa	Director de	Administrativa	Licencia	18/08/2020	13/10/2020	56	3	3	v4
Carlos	8 754	La Equidad	Famisanar	Masculino	Directa	Especialista	Administrativa	Permiso	22/06/2020	5/07/2020	13	2	15	rg4 44 fff
Gustavo	145 778	Axa Colpatrí	EPS S.O.S	Masculino	Directa	Director de	Estratégica	Razón no justificad	22/09/2020	29/09/2020	7	0	78	gy57
Hugo	7 454 951	Sura	Sura	Masculino	Directa	Cultivador	Operativa	Licencia	6/07/2020	19/11/2020	136	36	0	fhu
Sandra	9 789 654	Colmena	Cruz Blanca	Femenino	Directa	Regador de	Operativa	Permiso	9/11/2020	14/11/2020	5	0	7	tg
Gloria	32 165	Liberty	Medimás	Femenino	Directa	Jefe de logis	Administrativa	Licencia	3/11/2020	5/11/2020	2	2	8	h8
Nestor	984 561	Colmena	Cruz Blanca	Masculino	Directa	Director de	Estratégica	Razón no justificad	8/11/2020	16/11/2020	8	0	64	fty
Alvaro	45 678	Liberty	Medimás	Masculino	Indirecta	Fitomejorad	Operativa	Enfermedad	13/05/2020	17/06/2020	35	21	2	sfbsfdgs
Favio	135 135	Positiva	Confenalco	Masculino	Directa	Auxiliar de s	Operativa	Calamidad domest	9/11/2020	16/11/2020	7	2	8	aset



Fuente: Elaboración propia

- Personal: En esta hoja se registra a todo el personal con vinculación directa e indirecta al cuál se desea monitorear los eventos de ausencia y su justificación. La información solicitada en este componente de la herramienta es:

- Nombre completo
- Cédula
- ARL

- EPS
- Género
- Tipo de vinculación
- Cargo
- Área a la cual pertenece en la empresa

En la siguiente figura se ilustra la prueba piloto de los datos del personal en la herramienta ofimática de control de ausentismo.

Figura 31.

Prueba piloto de los datos del personal en la herramienta ofimática de control de ausentismo

Nombre	CC	ARL	EPS	Género	Vincula	Cargo	Area
david	1 234	Colmena	Confenalco	Masculino	Indirecta	Investigador junior	Investigativa
Stefany Vasquez	1 098 786 559	Sura	Nueva EPS	Otro	Indirecta	Fitomejorador	Investigativa
jorge	1 245	La Equidad	Confenalco	Otro	Indirecta	Nutricionista de cultivos	Operativa
Pablo	9 568 223	Otro	Cruz Blanca	Masculino	Directa	Asistente grow	Operativa
Fabio	654 321	Colmena	Confenalco	Femenino	Directa	Nutricionista de cultivos	Estratégica
Julian	2 345	Colmena	Confenalco	Otro	Directa	Grow master	Estratégica
Veronica	436 778	Sura	Salud Total	Femenino	Directa	Conductor	Operativa
Camila	87 542	Positiva	Medimás	Femenino	Directa	Vigilante	Administrativa
Gladyz	722 245	Liberty	Confenalco	Masculino	Directa	Cultivador	Operativa
Roberto	23 462 346	Bolívar	Sanitas	Masculino	Directa	Cultivador	Operativa
Laura	8 567 567	La Equidad	Medimás	Femenino	Directa	Director de talento humano	Administrativa
Luis	1 245	Bolívar	Confenalco	Otro	Directa	Asesor comercial	Estratégica
Carlos	8 754	La Equidad	Famisanar	Masculino	Directa	Especialista del SG SST	Administrativa
Gustavo	145 778	Axa Colpatri	EPS S.O.S	Masculino	Directa	Director de ventas y relaciones públicas	Estratégica
Hugo	7 454 951	Sura	Sura	Masculino	Directa	Cultivador	Operativa
Sandra	9 789 654	Colmena	Cruz Blanca	Femenino	Directa	Regador de cultivos	Operativa
Gloria	32 165	Liberty	Medimás	Femenino	Directa	Jefe de logística	Administrativa
Nestor	984 561	Colmena	Cruz Blanca	Masculino	Directa	Director de operaciones	Estratégica
Alvaro	45 678	Liberty	Medimás	Masculino	Indirecta	Fitomejorador	Operativa
Favio	135 135	Positiva	Confenalco	Masculino	Directa	Auxiliar de servicios generales	Operativa



Fuente: Elaboración propia

- Listas: En este apartado de la herramienta se encuentran registradas las distintas opciones que se pueden encontrar en las listas desplegables que se usan para completar de manera interactiva el registro en la base de datos de la herramienta. En la siguiente figura se muestran las listas disponibles.

Figura 32.

Listas desplegables usadas en la herramienta ofimática de control de ausentismo

ARL	EPS	GENERO	VINCULACIÓN	CARGO	AREA	TIPO DE EVENTO
Alfa	Aliansalud	Femenino	Directa	Director ejecutivo	Administrativa	Calamidad domestica
Axa Colpatría	Compensar	Masculino	Indirecta	Asistente del director	Estratégica	Enfermedad común
Bolívar	Confenalco Valle	Otro		Sub director ejecutivo	Investigativa	Enfermedad laboral
Colmena	Cooimea			Director de innovación e investigación	Operativa	Licencia
La Equidad	Cruz Blanca			Fitomejorador		Permiso
Liberty	EPS S.O.S			Ingeniero químico		Razón no justificada
Positiva	Famisanar			Investigador junior		
Sura	Medimás			Director de ventas y relaciones públicas		
Vida Aurora	Nueva EPS			Director de talento humano		
Otro	Salud Total			Auxiliar de GTH		
	Sanitas			Especialista del SG SST		
	Sura			Director de operaciones		
	Otro			Auxiliar de operaciones		
				Jefe de logística		
				Jefe de mantenimiento		
				Auxiliar de servicios generales		
				Conductor		
				Grow master		
				Cultivador		



Fuente: Elaboración propia

En esta hoja también se encuentra la interacción del botón ubicado en la parte derecha para volver al inicio de la herramienta ofimática.

- **Formulario:** Para ingresar a la interfaz del formulario “Registro de ausentismo” se debe dar clic en el botón llamado con el mismo nombre, ubicado en la interfaz inicial de la herramienta ofimática (ver figura 29). Una vez ha ingresado, el formulario le solicita llenar los espacios que se ilustran en la siguiente figura.

Figura 33.

Interfaz del formulario de “registro de ausentismo”

REGISTRO DE AUSENTISMO

Nombre	<input style="width: 85%;" type="text"/>
Tipo de evento	<input style="width: 85%;" type="text"/>
Fecha inicio	<input style="width: 85%;" type="text"/>
Fecha final	<input style="width: 85%;" type="text"/>
Horas ausente	<input style="width: 85%;" type="text"/>
Observación	<input style="width: 85%;" type="text"/>



Eliminar último registro

Limpiar formulario

Registrar datos



Fuente: Elaboración propia

- Nombre: Despliega la lista en el botón ubicado en la derecha de la casilla y selecciona al colaborador a registrar.
- Tipo de evento: Despliega la lista en el botón ubicado en la derecha de la casilla y selecciona el tipo de evento relacionado al ausentismo.
- Fecha inicio: Ingresar en el formato número “DD/MM/AA” la fecha de inicio de la ausencia.
- Fecha final: Ingresar en el formato número “DD/MM/AA” la fecha de finalización de la ausencia.
- Horas ausentes: Ingresar en formato numérico, la cantidad de horas que el colaborador estuvo ausente.
- Observación: Ingresar un comentario o referencia relacionado con la ausencia del colaborador.
- Dashboard (Estadísticas): En este componente de la herramienta ofimática se ilustran gráficas con los análisis de las variables más relevantes introducidas en la base de datos. Este tablero permite al usuario visualizar un resumen gráfico de los resultados del control de ausentismo en la empresa a través del uso de tablas dinámicas. Se encuentran analizados las siguientes variables:
 - Tipo de vinculación
 - Género
 - Tipo de cargo VS número de veces ausente
 - Tipo de área en la empresa VS número de veces ausente
 - Horas descontadas por cada cargo
 - Sumatoria de horas ausente en relación al tipo de evento
 - Días transcurridos VS tipo de evento
 - Número de días transcurridos en cada mes respecto al tipo de evento

En adición, el dashboard ofrece filtros de información de género, vinculación, área, tipo de evento y meses del año. Por otra parte, cuenta con el botón interactivo de volver a la interfaz inicial en la parte superior derecha del tablero.

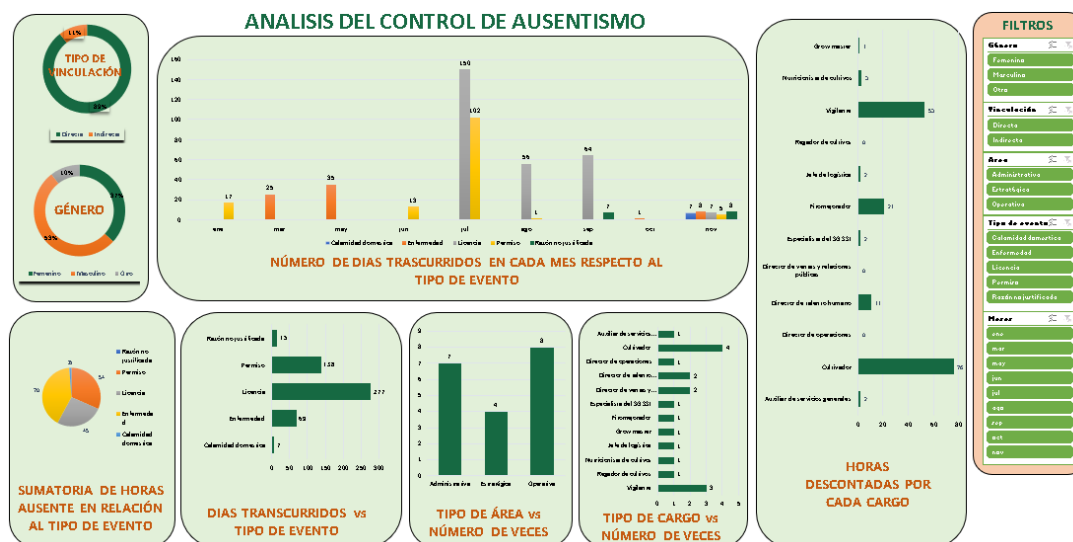
Para complementar esta herramienta se creó un formato de solicitud de permisos como consecuencia de mantener un orden interno en la GTH y por su puesto en el subproceso de organización de personas (ver apéndice 55).

7.2.3.3. Instructivo de uso de la herramienta. En esta etapa se describe paso a paso la forma adecuada de interactuar con la herramienta ofimática.

1. Ingresar los datos del personal dando clic en el botón “Actualizar lista de personal” ubicado en la interfaz inicial. Una vez adentro, diligenciar todos los datos solicitados por la tabla en una nueva fila. Para regresar, dar clic en la flecha “Volver al inicio”.
2. De ser necesario, es posible actualizar las listas desplegadas ingresando a la pestaña de ellas dando clic en el botón “Actualizar listas” ubicado en la interfaz inicial.
3. Para realizar el ingreso de los datos de un evento de ausentismo, ingresar al botón “Registro de ausentismo” ubicado en la interfaz inicial. Una vez dentro, diligencia los datos del registro como nombre, tipo de evento, fecha de inicio, fecha final, horas ausente y observación del evento sí se considera necesario. En dicho registro se dispone de cuatro botones interactivos que permiten al usuario realizar las siguientes funciones:
 - Eliminar último registro: Permite borrar de la base de datos el último registro añadido. Esto en caso de haber introducido información errónea.
 - Limpiar formulario: Vacía todos los espacios diligenciados en el formulario.

- Registrar datos: Graba los datos introducidos en el formulario en la base de datos de la herramienta para su posterior análisis.
 - Volver al inicio: Vuelve a la interfaz inicial de la herramienta ofimática.
4. El usuario tiene la posibilidad de ingresar a la base de datos de la herramienta ofimática, este con el propósito de hacer un chequeo de la información registrada en el paso anterior de ser necesario. Basta con darle clic en el botón “Ir a la base de datos” ubicado en la interfaz inicial.
 5. Finalmente, el usuario puede observar y analizar los resultados estadísticos que la herramienta le brinda ingresando al Dashboard. Para ir allá, dar clic en el botón “Ver estadísticas” ubicado en la interfaz inicial. Una vez ha ingresado al tablero del análisis del control de ausentismo, se tiene una barra de distintos filtros ubicada en el lateral derecho y mencionados en el inciso anterior. Estos permiten al usuario modificar la información a visualizar en los gráficos del Dashboard de acuerdo con la configuración seleccionada con ellos.

7.2.3.4. Prueba piloto de la herramienta. Para mostrar la utilidad y modo de uso de la herramienta ofimática al tutor y gerente general se realiza una prueba con datos aleatorios. Cabe resaltar que no fueron ingresados datos reales debido a la inactividad del proceso productivo de la compañía durante el periodo de ejecución del presente proyecto. En la siguiente figura se ilustra el Dashboard con los resultados arrojados aplicando la prueba piloto.

Figura 34.*Dashboard control de ausentismo*

Fuente: Elaboración propia

7.3. Procesos de retención de personas

7.3.1. Herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral

Sí los colaboradores de Natural Hemp Colombia no se sienten conformes con las condiciones de trabajo, el equipo y el clima laboral en general esto aumentara la probabilidad de que abandonen voluntariamente la empresa, justo como está sucediendo en países como Estados Unidos y Canadá que según el Cannabis Industry Journal son algunas de las potencias del cannabis medicinal en el mundo que actualmente enfrentan la problemática de alta rotación de personal derivados de la falta de incentivos y condiciones laborales desfavorables para los colaboradores, lo anterior significa pérdida de tiempo, recursos, esfuerzos y dinero para la compañía, especialmente porque al ser una industria emergente con crecimiento exponencial, existe poca oferta de personal especializado para reclutar.

Por las razones mencionadas anteriormente se diseñó una herramienta ofimática que permita el seguimiento y medición de la satisfacción y motivación de los futuros colaboradores a vincular en la empresa y así tener bases y fundamentos para la creación de planes y programas que favorezcan la satisfacción de los colaboradores pues Natural Hemp Colombia es consciente que los resultados del trabajo se verán reflejados en el largo plazo y las decisiones se deben tomar de forma planificada. La metodología utilizada se presenta a continuación:

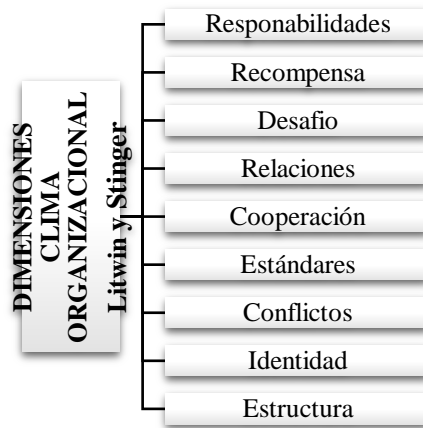
1. Determinar la estrategia de medición.
2. Selección de criterios a evaluar.
3. Determinación de la escala de evaluación.
4. Diseño y construcción de la herramienta ofimática.
5. Pasos para la implementación.

7.3.1.1. Determinar la estrategia de medición. Se elige realizar una encuesta para planear la medición de la satisfacción del clima laboral a través de la herramienta de Microsoft Excel, en ella se crea el formato para la tabulación de los datos y se programan gráficos para el análisis de los resultados.

7.3.1.2. Selección de criterios a evaluar. Se realiza una búsqueda de categorías y criterios para la medición del clima laboral, tomando como referencia las dimensiones planteadas por Litwin y Stinger, las cuales tiene la siguiente estructura:

Figura 35.

Dimensiones clima organizacional Litwin y Stinger



Fuente: Elaboración propia

El éxito de la encuesta radica en la correcta selección de criterios que se ajusten a las características y necesidades propias de la empresa es por esta razón que en compañía del director general de la empresa se analizaron las dimensiones y se eligieron siete de las nueve planteadas por los autores Litwin y Stinger que se relacionan con las fases iniciales de la empresa y son consideradas funcionales como línea base para las primeras mediciones del clima laboral.

Las dimensiones del modelo de Litwin y Stinger elegidas para la evaluación del clima organizacional de Natural Hemp Colombia, señala:

Tabla 14.

Dimensiones para la medición del clima laboral Natural Hemp Colombia S.A.S

Dimensión	Descripción
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la

Responsabilidad	<p>burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.</p> <p>Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.</p>
Recompensa	<p>Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>
Desafío/riesgo	<p>Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.</p>
Relaciones	<p>Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales y la existencia de un espíritu de ayuda tanto entre pares como entre jefes y subordinados</p>

Fuente: Elaboración propia

7.3.1.3. Determinación de escala de evaluación. La escala elegida para la medición del clima laboral fue la de Likert que consiste en formular un número impar de afirmaciones para que los entrevistados respondan al cuestionario que se plantea, expresando el grado de aprobación o desaprobación que se tienen frente a las afirmaciones que se realizaron. Para la entidad, el cuestionario se presentó a través de afirmaciones, obteniendo respuesta en la siguiente escala:

Tabla 15.

Escala de calificación para la medición del clima laboral

Respuesta	Equivalente	Puntuación
Totalmente desacuerdo	Muy malo	1

Desacuerdo	Malo	2
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Regular	3
De acuerdo	Bueno	4
Totalmente de acuerdo	Muy bueno	5


Fuente: Elaboración propia

7.3.1.4. Diseño y construcción de la herramienta ofimática. El primer paso para diseñar esta herramienta fue la formulación de afirmaciones (ítems) a evaluar según las escalas de medición definidas en el numeral anterior, luego se estructuró el formato de medición del clima laboral como se explica a continuación.

En el formato las dimensiones se organizan verticalmente y estas se dividen en afirmaciones que las evalúan (ítems); en seguida se encuentra el espacio para registrar el resultado de la percepción que tiene cada colaborador respecto a las preguntas. Cabe resaltar que son siete dimensiones en total y que cada una tiene la misma importancia, por lo tanto, cada una tiene un porcentaje máximo de cumplimiento de 14,28%, luego se encuentra la sección de puntuación y porcentaje clasificado en ítem, dimensión y porcentaje global de cumplimiento del clima laboral.

Figura 36.

Interfaz herramienta para la evaluación del clima laboral



Con el objetivo de evaluar el desempeño del clima laboral en la organización, responda las siguientes afirmaciones según el criterio personas
Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo(4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo(2) Totalmente en desacuerdo (1)

DIMENSIONES	ITEMS	RESPUESTAS TRABAJADORES ENTREVISTADOS																	Puntacion promedio por ítem	Porcentaje de cumplimiento por ítem	Rango de porcentaje por dimensión	Puntuación por dimensión	Porcentaje de cumplimiento por dimensión	PORCENTAJE GLOBAL DEL CLIMA LABORAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17						
ESTRUCTURA	1 En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.	4	1	2	3	2	5	5	2	1	5	2	1	5	3	2	4	2	2,882	58%				
	2 Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se en esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.	2	3	3	1	4	1	5	3	3	3	2	1	5	2	1	4	5	2,824	56%				
	3 En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones.	2	3	2	4	5	2	3	5	2	3	3	1	2	3	5	2	5	3,059	61%				
	4 Conozco claramente las políticas de esta organización.	5	4	4	2	2	3	3	5	2	1	4	3	3	5	4	4	5	3,471	69%	15%	3,196	64%	

Fuente: Elaboración propia

7.3.1.5. Pasos para la implementación. La metodología para la implementación es la siguiente:

1. Calcular el tamaño de la muestra
2. Diligenciamiento de la encuesta
3. Análisis de resultados

7.3.1.5.1. Calcular el tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra se tiene en cuenta que la población va a ser finita y conocida, por lo tanto; la metodología estadística a usar será la de aplicación y análisis de encuestas con las características mencionadas anteriormente y cuya fórmula corresponde a:

$$\frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En dónde;

n=Tamaño muestra

N= Tamaño de la población (número total de empleados)

Z: Valor correspondiente a la distribución de gauss

p: Probabilidad de que ocurra el evento

q: Probabilidad que no ocurra el evento

d: Error máximo admisible en términos de proporción

Tabla 36.

Valores de nivel de confianza

NIVEL DE CONFIANZA	Z ALFA
99.7%	3
99%	2.58
98%	2.33

96%	2.05
95%	1.96
90%	1.645
80%	1.28
50%	0.674

Fuente: Elaboración propia

Se sugiere usar un intervalo de confianza del 90% ($Z_{\alpha}=1,64$), un error de estimación aceptado ($d = 10\%$) y una probabilidad de ocurrencia de ($p = 0,5$).

7.3.1.5.2. Diligenciamiento de la encuesta. La sección de colaboradores se debe ajustar según el número de la muestra obtenida a través de la fórmula y se realiza cada vez que se lleve a cabo la medición ya que en el diseño se consideró el aumento progresivo de empleados que va a tener Natural Hemp Colombia cada año, luego se eligen los participantes de diferentes áreas de la empresa y se les entrega el formato para la evaluación del clima laboral (ver apéndice 56), posteriormente se tabulan las respuestas en la herramienta para la medición del clima laboral (ver apéndice 57).

7.3.1.5.3. Análisis de resultados. Luego de diligenciar la herramienta, esta muestra la puntuación y porcentaje obtenido por ítem y por dimensión, seguido del porcentaje global de cumplimiento del clima laboral. En otra ventana, muestra las gráficas correspondientes al resumen de los resultados y una sección en donde la herramienta señala las dos dimensiones que obtienen menor porcentaje de cumplimiento, considerándolo como los dos más críticos y de intervención inmediata.

7.3.1.5.4. Prueba piloto de la herramienta. Para mostrar la utilidad y modo de uso de la herramienta ofimática al tutor y gerente general se realiza una prueba experimental en la cual se calcula el tamaño de la muestra obteniendo un valor de 17, luego se ingresan datos aleatorios en la herramienta para que esta genere un resumen gráfico. Cabe resaltar que no fueron ingresados

datos reales debido a la inexistencia de vinculación directa con ningún cargo durante el periodo de ejecución del presente proyecto.

7.3.2. Diseño de política salarial

La creación de una política salarial en Natural Hemp surge de la necesidad de distribuir y determinar equilibradamente todos los salarios del personal. Para establecer las directrices para la asignación del salario, se fija el método a utilizar y se ejecutan los pasos para su materialización.

7.3.2.1. Establecimiento del método. Para fundar la política salarial en Natural Hemp Colombia S.A.S. se tuvieron en cuenta los siguientes siete criterios mencionados por Idalberto Chiavenato en su libro “Gestión del talento humano, 2009”.

- Adecuada. La compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el gobierno.
- Equitativa. Se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
- Equilibrada. El salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
- Eficaz en cuanto a los costos. Los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
- Segura. Los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
- Motivadora. Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
- Aceptable para los empleados. Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que este representa un sistema razonable para ellos y también para la organización.

Adicionalmente, se extrae de la literatura del mismo autor el método de escalas por categorías predeterminadas para el diseño de la política, el cual, tiene como ventajas la rapidez, la

sencillez administrativa y el bajo costo en dinero y recursos utilizados en comparación con otros métodos sugeridos por el autor. Así mismo, este método es considerado como una variante de la jerarquización simple debido a que se dividen en conjuntos con características en común.

7.3.2.2. Creación de las categorías. Se crean cinco categorías dentro de la estructura organizacional teniendo en cuenta los criterios de la junta directiva. En cada una se determinan las características en común. Cada cargo del organigrama general fue asignado en alguno de estos grupos en el cual se siente identificado con sus características generales (ver apéndice 58 la descripción de las categorías).

7.3.2.3. Definición de los límites salariales por categoría. Una vez se conocen las categorías y sus características se fijan los límites inferiores y superiores de salario base mensual para el año 2021 en cada una de las categorías.

7.3.2.4. Jerarquización de los cargos. Se clasifican y ordenan todos los cargos del organigrama general en las categorías establecidas previamente teniendo en cuenta la importancia y complejidad de cada una, que a su vez se establecen como punto de referencia para la asignación del salario del año 2021 en cada categoría de mayor a menor salario correspondientemente.

A su vez, se estipulan las directrices del salario de admisión, reajustes salariales, prestaciones sociales, oportunidad de crecimiento profesional y el plan de participación en las ganancias del año 2021 (ver apéndice 58).

7.4. Procesos de desarrollo de personas

7.4.1. Plan de capacitaciones

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, el objetivo de la formación y capacitación a los empleados es ayudar a alcanzar las metas organizacionales al

proporcionales la posibilidad de adquirir el conocimiento, la experiencia y habilidades requeridos para tal fin.

La educación de la fuerza laboral es una arista importante en la GTH y que a su vez se encuentra alineada con el programa de inducción mencionado en el inciso anterior. Es por ello que la mejora en el subproceso de desarrollo de personas se basa en la creación de un plan de capacitaciones para los años 2021 – 2022 relacionados con la forma de conducta de la capacitación referenciada en la literatura de Chiavenato (2011). La propuesta nace de la necesidad por parte de la gerencia de brindar un conocimiento de iniciación a los colaboradores de la compañía en el plazo corto de dos años; en aras de contribuir tanto al crecimiento organizacional como personal. Los objetivos de este plan de capacitaciones son: Preparar a los colaboradores para la realización efectiva de actividades propias del cargo, brindar oportunidades para el mejoramiento continuo de los cargos actuales y las funciones que desempeña cada individuo en la organización y cambiar la actitud del personal para aumentar la motivación de ellos y con consiguiente mejorar los resultados en todos los procesos de la organización. La mejora del subproceso se desarrolló en tres secciones.

1. Selección del contenido
2. Materialización del contenido
3. Seguimiento del plan

7.4.1.1. Selección del contenido. En esta sección se establece una lista con los temas a tratar en las capacitaciones durante el plan de capacitaciones. Dicha temática se seleccionó en consenso con las juntas directivas y basadas en las necesidades primarias del subproceso de desarrollo de personas. A continuación, se enuncia el contenido.

- Programa de inducción.
- Seguridad y salud en el trabajo.

- Descripción del puesto de trabajo.
- Habilidades generales.
- Gestión de procesos y mejora continua.
- Formación sobre el cannabis medicinal.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación interna.
- Gestión ambiental.
- Continuidad de negocios.

7.4.1.2. Materialización del contenido. Se procedió a crear un plan a través de una tabla en el Microsoft Excel, el contenido fue estructurado siguiendo los lineamientos de Chiavenato (2011). El autor sugiere cuatro tipos de conductas para la capacitación: Transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes y desarrollo de conceptos. Se procedió a encasillar el contenido sugerido en dichos lineamientos (ver apéndice 59).

7.4.1.3. Seguimiento del plan. Se estructuraron instrucciones de diligenciamiento del plan de capacitaciones de la empresa en la segunda pestaña del apéndice 59 con el ánimo de llevar un registro y seguimiento al plan estructurado. Además, se anexa el formato para la evidencia y el registro de los asistentes a las capacitaciones (ver apéndice 29).

7.5. Procesos de auditoría de personas

7.5.1. Herramienta ofimática para la documentación de GTH

El banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con ayuda de banco de datos (Chiavenato, 2011, p., 376).

Se propuso a la gerencia una herramienta para el almacenamiento de los documentos relacionados a la GTH con el fin de involucrar toma de decisiones eficaces y adecuadas a partir del análisis de la información ordenada y estructurada en un servicio provisto por Google denominado Drive, la cual brinda un espacio de trabajo digital, ya sea en línea o fuera de la conexión de internet, con herramientas de productividad empresarial y colaboración tales como hojas de cálculo, procesamiento de textos, notas y listas, calendario, creador de encuestas y sitios web, mensajería con usuarios del mismo proveedor, videoconferencias y llamadas de voz y por supuesto almacenamiento en la nube.

El desarrollo de esta herramienta para la acumulación de la información del proceso de GTH se efectuó en los siguientes pasos.

7.5.1.1. Creación de correo electrónico. Se opta por crear una cuenta en el proveedor de servicios Google, que en comparación con otras compañías que prestan el mismo servicio como Dropbox o OneDrive, esta se caracteriza por tener una mayor capacidad de almacenamiento (15 Gb), posibilidad de trabajar remotamente en el mismo archivo dos o más personas, suite de documentos y herramientas, integración con la bandeja de correo electrónico Gmail y aplicaciones de Google. El nombre del correo electrónico creado es talentohumanonaturalhemp@gmail.com. La información utilizada para la creación fue la del tutor del proyecto, miembro activo de la compañía, quién a su vez, hace parte de la justa directiva.

7.5.1.2. Establecimiento y organización de la documentación de GTH. A través de Google Drive, se procedió a crear carpetas de almacenamiento de información siguiendo la estructura de los subprocesos establecidos por Idalberto Chiavenato y mencionados en el marco teórico del presente documento. A continuación, se describe en la tabla 17 el contenido del

almacenamiento de esta herramienta ofimática a través de la mención del nombre de las carpetas que fueron establecidas.

Tabla 17.

Estructuración del contenido de la herramienta ofimática para la documentación de la GTH

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	1. Integración de personas	Contratos	
		Estructura estratégica GTH	
		Inducción	
		Planeación de la fuerza laboral	
		Reclutamiento, selección y contratación	Hojas de vida
	2. Organización de personas	Ausentismo	
		Evaluación de desempeño	
		Manuales de función y perfil de cargos	
	3. Desarrollo de personas	Programa introductorio	
	4. Auditoria de personas	Batería de indicadores	
	5. Retención de personas	Clima laboral	
		Política salarial	

Fuente: Elaboración propia

7.5.1.3. Implementación de la herramienta ofimática para la documentación de GTH. En esta etapa se almacenan y organizan todos los documentos relacionados a la GTH en las carpetas creadas para tal fin. Además, se socializa con el tutor y la junta directiva el funcionamiento y puesta en marcha de la herramienta, como también, su propósito para la idónea y correcta gestión en el proceso.

7.5.2. Herramienta para el registro y actualización de datos personales

Para las compañías es vital mantener la información de sus empleados actualizada ya que la adecuada administración de esta le ayuda a ganar conocimiento sobre tendencias de la fuerza laboral y también otorga la posibilidad de un análisis para una mejor toma de decisiones a más alto nivel.

Con el fin de mantener los datos del personal de la empresa actualizados, se establece en un formulario Google Drive, una encuesta en la que se solicita información personal de interés de los empleados para la GTH (ver apéndice 60). Dicha información solicitada tiene como finalidad el procesamiento de datos e información para la eficiente e idónea gestión de los subprocesos del talento humano en Natural Hemp Colombia para brindarle mejores condiciones de trabajo y calidad de vida a los colaboradores y a su vez asegurarse de que la compañía controle el acceso a las instalaciones, brinde respuestas a requerimientos exigidos por la ley, integre información a otras áreas de la empresa y cualquier otra actividad a desarrollar y que sea objeto social de la compañía.

Además, siguiendo lo establecido por la Superintendencia de Industria y Comercio relacionado a la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales y alcanzando los lineamientos de la junta directiva se redacta un documento que contiene la autorización expresa para el tratamiento de datos personales por parte de los colaboradores de la empresa (ver apéndice 13).

7.5.3. Indicadores de gestión de GTH

La herramienta ofimática para la medición de los indicadores de gestión le permite a la compañía obtener información precisa, real y oportuna para apoyar la toma de decisiones y así promover el mejoramiento continuo. Natural Hemp Colombia carece de una estrategia para evaluar el rendimiento del proceso de GTH, por esta razón se estableció un sistema de indicadores para que a través de su aplicación se identifique de forma cuantitativa el impacto de cada mejora planteada en cada uno de los subprocesos de la GTH. Su desarrollo se divide en dos secciones: el diseño de los indicadores y la medición de los mismos.

7.5.3.1. Diseño del sistema de indicadores. Para la facilidad del cálculo de los indicadores de gestión, se elaboró una herramienta ofimática en Microsoft Excel (ver apéndice 61), en la cual, la primera ventana muestra las dos opciones a realizar en la herramienta, la primera nos dirige a la lista de indicadores en donde se podrá elegir cada uno de los once indicadores planteados para su respectiva medición y la segunda es la ficha técnica que corresponde a la hoja de vida de cada uno de ellos.

Figura 37.

Interfaz de la herramienta ofimática para la medición de los indicadores de gestión



Fuente: Elaboración propia

La estructura que tiene cada indicador de gestión se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 18.

Items indicadores de gestión GTH Natural Hemp Colombia S.A.S.

Nombre del indicador	Establece que quiere medir el indicador.
Objetivo	Determina el sentido de implementar el indicador.
Subproceso de GTH	Indica el subproceso de la GTH al cual va dirigido el indicador.
Fórmula	Especifica la operación matemática que se realiza para obtener el valor del indicador.
Unidad de medida	Especifica la unidad de medida utilizada para cuantificar el resultado, para este caso será porcentual.

Responsable de medición	Encargado de medir el subproceso a través de la herramienta.
Metas	Valores que la empresa aspira obtener con la aplicación del indicador.
Frecuencia de medición	Periodo de tiempo en el que se realiza la medición del indicador, para el caso de la GTH, algunos indicadores se pueden emplear periódicamente y otros hasta el momento en que se realice vinculación del personal.
Tipo de indicador	Clasificación que recibe el indicador entre eficiente, eficaz, efectivo y de cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia

Se diseñaron 11 indicadores de gestión para la medición de las mejoras planteadas en este proyecto de los cuales cinco corresponden a medir el subproceso de integración de personas, tres a la organización de personas, uno al desarrollo de personas, uno a la retención de personas y el último a la auditoría. Se sugiere como responsable de la medición la persona que sea asignada como responsable de la dirección del talento humano, y el método gráfico para el análisis de los resultados de todos los indicadores es a través de diagrama de barras que se encuentra en cada una de las fichas. Los 11 indicadores se listan a continuación:

1. Efectividad de la planeación de la fuerza laboral.
2. Valoración de requisitos del perfil del candidato.
3. Cumplimiento de las actividades del protocolo de reclutamiento, selección y contratación.
4. Calidad en el proceso de selección del personal.
5. Calidad del programa de inducción.
6. Cobertura de manual de funciones y perfil de cargos.
7. Control de ausentismo.
8. Evaluación de desempeño laboral.
9. Evaluación de capacitación.
10. Evaluación del clima laboral.
11. Indicador general.


La definición de las metas de los indicadores se realizó en compañía del director general de la empresa y la unidad de medida usada para todas fue el porcentaje. Para ocho de los once indicadores se estableció un valor fijo, para el caso del indicador referente a la cobertura de manual de funciones y perfil de cargos fueron tres metas asignadas: a corto, mediano y largo plazo, esto debido a que actualmente el manual está diseñado con los 19 cargos que se planean contratar en un periodo de cinco máximo diez años y que en el momento la empresa no cuenta con todo ese personal vinculado, por lo tanto planea hacer la contratación de forma escalonada según el talento humano proyectado para el cumplimiento de cada una de las fases de crecimiento definidas en el direccionamiento estratégico de la empresa, en consecuencia la cobertura del manual también debe ser gradual con metas progresivas en diferentes intervalos de tiempo. Por otro lado, para los indicadores concernientes a la valoración de requisitos del perfil del candidato y la calidad en el proceso de selección de personal en lugar de metas se definieron dos escenarios, el pesimista y el optimista ya que el valor a medir depende de factores externos como la oferta de personal disponible para la industria del cannabis en la región que puede ser sesgado por ser un sector emergente

La ficha técnica en donde se describen cada uno de los ítems que comprenden y describen a los indicadores se puede visualizar en la pestaña de ficha técnica de indicadores de la batería de indicadores (ver apéndice 61).

El formato diseñado para calcular los indicadores de gestión del proceso de GTH se puede observar en las siguientes figuras.

Figura 38.

Formato para la medición de los indicadores de gestión, parte 1

 VOLVER A INICIO														
NOMBRE DEL INDICADOR	Efectividad de la planeación de la fuerza laboral													
OBJETIVO					META									
SUBPROCESO GTH					FRECUENCIA DE MEDICIÓN									
FUENTE DE DATOS					TIPO DE INDICADOR									
FORMULA	OBSERVACIONES													
UNIDAD DE MEDIDA								Porcentaje						
RESPONSABLE DE MEDICIÓN								Dir. de talento humano						
PARAMETROS								PERIODO EVALIADO						
								2021-1	2021-2	2021-3	2021-4	2022-1	2022-2	
N° de personas contratadas														
N° de personas planificadas según la herramienta														
Valor indicador	0	0	0	0	0	0	0							

Fuente: Elaboración propia

Figura 39.

Formato para la medición de los indicadores de gestión, parte 2



Fuente: Elaboración propia

7.5.3.2. Implementación de la herramienta ofimática. Esta etapa tiene como fin mostrar el cálculo de los indicadores de gestión aplicados al subproceso de organización de personas. Cabe mencionar que a los demás subprocesos no se pudo realizar el cálculo debido a la

inactividad del proceso productivo de la empresa y que aún no hay personal vinculado directamente.

7.5.3.2.1. Cobertura de manual de funciones y perfil de cargo. Para el cálculo del presente indicador se parte de un estado inicial de 0%, ya que ningún cargo se encontraba definido y/o documentado. Al realizar la medición del estado actual, se observa que comparado con el año 2019 se obtiene un aumento del 21%, correspondiente al cumplimiento de la meta propuesta a corto plazo. Este indicador debe aumentar progresivamente en cada una de las fases de expansión de la empresa de acuerdo a las tres metas establecidas como se puede observar en el apéndice 61. Además, la fórmula está diseñada tanto para conocer aquellos cargos que están establecidos en el organigrama vigente pero aún no han sido contratados por la empresa, así como también aquellos cargos que ya se encuentran activos en la nómina, pero no se establecieron formalmente en la estructura organizacional de la compañía.

7.5.3.2.2. Indicador general de la GTH. Para la medición de este indicador se tienen en cuenta los indicadores que alcanzaron su meta y el total de indicadores medidos. En consecuencia, de lo anterior se obtuvo un 100%, superando la meta establecida del 85% debido a que la empresa alcanzó la meta definida en el único indicador medible durante la ejecución del presente proyecto.

8. Socialización a la empresa

Para la socialización de las mejoras con los directivos de la empresa se realiza una presentación en CANVA compuesto por 25 diapositivas (ver apéndice 62). La reunión fue precedida por los autores del presente proyecto y contó con la participación de la junta directiva de la empresa, esta se llevó a cabo a través de la plataforma Zoom y tuvo una duración dos horas.

La reunión inició con el saludo a los participantes y la presentación de la agenda organizada de la siguiente manera:

1. ¿Qué es la gestión del talento humano?
2. Subprocesos de la Gestión del talento humano
3. Contextualización de la GTH en la industria del cannabis
4. Objetivo del proyecto
5. Problemática
6. Diagnóstico de la GTH
7. Plan de mejoramiento para Natural Hemp Colombia
8. Presentación de las herramientas
9. Resultados
10. Conclusiones y recomendaciones
11. Sección de preguntas
12. Agradecimiento

Finalmente, los autores agradecen el tiempo y acompañamiento en el desarrollo del proyecto y proceden a enviar vía correo electrónico el documento del proyecto con sus respectivos apéndices. La empresa firma la carta de finalización de la práctica empresarial en la cual da el aval al cumplimiento de todos los objetivos planteados en el proyecto (ver apéndice 63).

9. Conclusiones

La industria del cannabis con fines medicinales en el mundo es un sector emergente que en Colombia ha mostrado avances de tecnificación y un crecimiento exponencial en los últimos tres años pues no solo las condiciones climáticas y la disposición de terrenos fértiles la hacen atractiva para cultivar la planta sí no que, además el costo de mano de obra es bajo en comparación con los países pioneros en la industria; también el país evidencia gran experiencia en el cultivo y

exportación de productos derivados del agro y según Procolombia para el 2030 la industria del cannabis proyecta generar mayor rentabilidad que el sector de la floricultura pues es el segundo país en el mundo con mayor cupo para producir cannabis medicinal, lo anterior representa una oportunidad significativa de empleo y crecimiento económico para el país.

Debido a la novedad de la industria, se identificó que a nivel mundial hay escasez de personal especializado para el desarrollo de las actividades del cultivo de cannabis, pues requieren de conocimiento muy específico. Actualmente, dichas destrezas y habilidades las tienen personas que en su mayoría son aficionados por el tema o lo han adquirido de forma empírica en el mercado ilegal. En adición, de acuerdo con la revista Portafolio, los tres cargos que más escasean son: el Master grower, el fito mejorador y el director de operaciones, el primero se encarga de liderar el proceso productivo, el segundo es el especialista en encontrar el cruce genético ideal para la compañía y el tercero del proceso que conlleva la transformación del cultivo en producto de consumo.

Entre los grandes desafíos que han venido afrontado la industria del oro verde a nivel global se trata de gestionar y administrar el talento humano para satisfacer la demanda. Los acelerados cambios de la industria en los últimos años han dejado en evidencia que para brindar condiciones amenas para los trabajadores y al mismo tiempo poder disminuir las altas tasas de rotación de personal que se han presentado en otros países con mayor experiencia en el tema, se hace necesario la gestión del plan de incentivos, plan de capacitaciones y prácticas efectivas de gestión del desempeño como también del clima laboral.

El presente proyecto se realizó en la empresa Natural Hemp Colombia S.A.S. y por medio del diagnóstico realizado inicial se comprobó que el área de recursos humanos carecía de estructura y direccionamiento y en consecuencia evidenciaba un nivel de cumplimiento de solo el 28,80% de

todo el proceso; este no contaba con un plan estratégico del proceso de GTH y tampoco era considerado una prioridad para la organización. Adicionalmente a través del Diagrama de Ishikawa se identifican los problemas críticos y por ende la informalidad en el desarrollo de los subprocesos de la GTH, sin embargo, la empresa se encuentra en un momento de crecimiento en el cual identificó la necesidad de intervenir un mejoramiento del proceso que se materializó en este proyecto de grado y cuyo porcentaje de mejoramiento supera el 70% luego de la realización del mismo (ver apéndice 64).

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico se formuló un plan de mejoramiento compuesto por 22 acciones de mejora, de las cuales la junta directiva aprobó 19, es decir que en este trabajo de grado se desarrolló el 86,36 % de las mejoras propuestas del plan de mejoramiento.

Para la formulación del direccionamiento estratégico de la gestión del talento humano se definió primero de la mano de la junta directiva la estrategia empresarial, compuesta por la actualización de la misión, visión, la formulación de valores corporativos y la definición de cinco fases estratégicas para la consecución de las metas propuestas a través de 17 objetivos proyectados en el corto, mediano y largo plazo. La anterior información fue insumo clave para dar enfoque a la creación de programas, protocolos y herramientas que darán soporte a la administración del recurso humano.

Se diseñaron ocho herramientas ofimáticas para la GTH de las cuales, tres fueron para apoyar el subproceso de integración de personas, dos para la organización de personas, y tres para la auditoría, de estas se lograron aplicar con datos reales de la empresa tres herramientas dando cumplimiento así al 37,5% de las implementaciones. Para la herramienta correspondiente a la evaluación de desempeño y la evaluación del clima laboral se diseñaron pruebas piloto con datos

aleatorios para demostrar la funcionalidad y utilidad de las herramientas y estas tomarán mayor participación en la GTH a medida que se vaya vinculando más personal a la compañía

Comparando la proyección de requerimiento de personal en el proceso productivo establecida en el direccionamiento estratégico de la GTH, con la implementación de la herramienta ofimática para la planificación de la fuerza laboral en el proceso productivo se logró concluir que la herramienta cumple en promedio con un 96.75% de asertividad en cuanto a la cantidad de cultivadores que la empresa requiere en cada una de las fases establecidas y con ello conseguir la materialización de la misión y visión establecidas. Cabe mencionar que el cargo de cultivador tiene una participación mínima del 70% de la plantilla del personal.

A través de la alcaldía de Los santos se realizó la divulgación de tres vacantes para el cargo de cultivador, en el corto plazo se evidenció que hay suficiente oferta de personal para el proceso productivo en la zona y que el medio de difusión fue efectivo ya que se recibieron 150 hojas de vida. Lo anterior representa un panorama favorable para el subproceso de reclutamiento, selección y contratación del cargo de “cultivador” ya que tiene una participación superior al 70% del personal de la compañía en la fase de cultivo experimental.

El subproceso de integración de personas fue uno de los de los que obtuvo menor puntaje en el diagnóstico inicial de la GTH, como consecuencias se establecen más del 50% de las propuestas enfocadas al mismo, además, se le dio prioridad a este subproceso dado que es el primero que la empresa requerirá en el corto plazo.

A través de la documentación del perfil de cargos y manual de funciones y de la base de datos de la herramienta de selección del candidato en Microsoft Access se pudo establecer el subproceso de organización de personas. Además, la herramienta de desempeño laboral y el

control de ausentismo evidencian un registro concreto y ordenado de todo el talento humano en Natural Hemp Colombia.

Retener al personal en la organización es un subproceso de la GTH indispensable para la motivación de los trabajadores. Con la estructuración de una política salarial tanto clara como ejecutable y el seguimiento oportuno del clima laboral permiten establecer directrices por medio de las cuales los miembros de la organización van a adquirir un sentido de pertenencia hacia esta.

El enorme potencial de crecimiento personal como empresarial inicia en el subproceso de desarrollo de personas con la estructuración de un plan de formación y entrenamiento. Con el plan de capacitaciones a corto plazo para Natural Hemp Colombia se logró identificar las necesidades de formación específica que requieren los miembros de la compañía para el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos en los dos primeros años de operación productiva; estableciendo contenidos que ayudarán a la consecución de los objetivos en la fase inicial.

La ejecución de la batería de indicadores permitió medir dos de los once indicadores propuesto como consecuencia de la inactividad de los procesos productivos durante la ejecución del proyecto. A futuro esta herramienta permitirá realizar un diagnóstico en tiempo real del estado actual del macroproceso de la GTH, llevando así un control y seguimiento que servirán de insumo para futuras mejoras y tomas de decisiones que se deseen llevar a cabo.

10. Recomendaciones

La documentación generada requiere ser actualizada y almacenada periódicamente para que permanezca útil en la organización y a través de esta se pueda evidenciar el estado actual y mejoramiento continuo de la GTH. Para esto se recomienda asignar un responsable que dirija todo

el proceso y vincularlo en la etapa estratégica de estabilización que es cuando se proyecta iniciar la contratación a escala.

Dada la naturaleza de la empresa y el contexto regulatorio del consumo recreativo de sustancias psicoactivas en Colombia, se recomienda diseñar e implementar una política de drogas para las jornadas laborales en la empresa como también sistemas de vigilancia epidemiológicas (SVE) que evite la afectación del proceso productivo y el rendimiento de los colaboradores.

Para la consolidación del área de recursos humanos a mediano plazo se hace indispensable la asignación de talento humano, recursos tanto financieros como de tiempo e infraestructura para que el proceso se logre incorporar como un pilar fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales de Natural Hemp Colombia.

Se sugiere el uso de los servicios de la empresa canadiense Cannabis at work como alternativa para encontrar talento humano especializado dentro de la industria del cannabis, ya que al ser una industria emergente se identifica poca oferta de estos perfiles en el mercado y la empresa sugerida cuenta con un banco de perfiles del personal objetivo que le puede interesar a Natural Hemp Colombia S.A.S. en caso de requerirlo.

Pese a que no fue una mejora aprobada para el presente proyecto, se recomienda estructurar un plan de incentivos que en el mediano plazo mitigue el riesgo de ocurrencia de la problemática actual evidenciada en potencias de la industria del cannabis como Canadá, que además de contar con poca oferta de personal con experiencia, está evidenciando un alto índice de rotación de personal similar a la industria del call center y comercios minoristas. La no retención genera, pérdida de dinero, tiempo, entre otros recursos para las empresas.

Se recomienda alimentar continuamente las herramientas ofimáticas diseñadas en este proyecto para que sean soporte en la administración del recurso humano en Natural Hemp Colombia y apoyo continuo en la toma de decisiones. También realizar auditorías con una periodicidad mínima anual de todo el proceso para validar el grado de implementación y el impacto de las mejoras desarrolladas, usando los indicadores de gestión y definiendo acciones de mejora basados en los resultados de las mediciones, lo anterior para fortalecer y brindar una mejora continua al proceso intervenido.

En aras de mejorar la gestión de los procesos en la organización se recomienda la creación de una política de calidad que ayude a orientar y dirigir todos los esfuerzos del personal en pro de un mismo objetivo, generar mayor eficiencia y la satisfacción del cliente y consecuentemente haga a la empresa más atractiva y competitiva a nivel mundial. Se recomienda la total implementación del SG SST basado en el decreto 1072 de 2015 y los estándares mínimos de la resolución 0312 de 2019 con la finalidad de prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, además de la protección y promoción de la salud de los empleados.

Es importante la continua capacitación del personal en distintos temas y aspectos internos y externos de la empresa y la industria en general con el objetivo de brindar oportunidades para el desarrollo personal y organizacional, como también, mejorar los niveles de eficiencia organizacional.

Para dar cumplimiento con la resolución 2404 de julio de 2019 orientada a la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora se recomienda la pronta implementación de instrumentos de evaluación y guías de intervención relacionados a los factores de riesgo psicosocial. Finalmente, para evitar la propagación del COVID-19 se recomienda solicitar la asesoría de su ARL para recibir una completa capacitación

y llevar a cabo la implementación de un protocolo general de bioseguridad para prevenir y mitigar el virus, a su vez que generen medidas para que los empleados ayuden a controlar la proliferación de este a lo largo de la cadena de valor agregado de las flores del cannabis.

Referencias bibliográficas

- Ardila, G. P. & Zambrano, H. C. (2018). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Biros, A. (31 de mayo de 2017). *Recursos humanos y mano de obra cannábica*. Cannabis Industry Journal. https://cannabisindustryjournal.com/feature_article/human-resources-and-the-cannabis-workforce/
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chruden, H. & Sherman, A. (1986). *Administración de personal*. Pearson.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.
- Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S. & Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson. Prentice Hall.
- Hicks, S. (2000). *Successful orientation programs*. Training & Development.
- Kammeyer, J. & Wanberg, C. (2003). *Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustments*. Journal of Applied Psychology.

La República. (20 de abril de 2021). *Contratación*. La República.

<https://www.larepublica.co/contratacion#:~:text=La%20contrataci%C3%B3n%20es%20la%20concreci%C3%B3n,dinero%20estipulada%20en%20la%20negociaci%C3%B3n>

Ministerio de Salud. (25 de febrero de 2021). Resolución 223.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20223%20de%202021.pdf

Muñoz, V. & Hernández, N. (2019). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

Navas, A. & Rojas, P. (2019). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

Nuevadmon. (s.f.). *Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional*. Desarrollo Organizacional. Clima Organizacional.

<https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>

Ortiz, M. (s.f.). *Cannabis medicinal impulsaría recuperación económica tras la pandemia*. Cannadrop.

<https://cannadrop.com.co/blog-es/cannabis-medicinal-impulsaria-recuperacion-economica-tras-la-pandemia/>

Pastrana, J. (2020). *Cannabis Medicila Oportnidad de Negocio en Colombia o Solo un Espejismo*. (tesis de grado). Universidad del Rosario. Colombia.

Politécnico de Colombia. (2014). *Guía didáctica, gestión estratégica del talento humano*.

- Portafolio. (26 de abril de 2019). *Industria del cannabis medicinal necesita personal especializado*. Empleo. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/industria-del-cannabis-medicinal-necesita-personal-especializado-528949>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (tesis de especialización). Universidad de Medellín, Colombia.
- Procolombia. (s.f.). *Industria del Cannabis en Colombia*. https://procolombia.co/sites/default/files/cartilla_cannabis_v2.pdf
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Planificación de los recursos humanos*. Editorial Vértice S.L.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Ramírez, J. (2019). *La industria del Cannabis medicinal en Colombia*. FEDESARROLLO. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3823/Repor_Diciembre_2019_Ram%C3%ADrez.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional, sexta edición*. Alfaomega Ediciones. Universidad Católica de Chile.
- Sandoval, M. C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Ensayo administrativo. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Smyth, H. (7 de enero de 2020). *Blog de miembros: 9 tendencias de RR.HH. del cannabis en 2020*. National Cannabis Industry Association. <https://thecannabisindustry.org/member-blog-9-cannabis-hr-trends-in-2020/>
- Weediid Academy. (s.f.). *Cómo y cuándo regar las plantas de cannabis*. Indoor. <https://www.weediid.com/academy/el-ciclo-vital-del-cannabis/como-regar-las-plantas-de-cannabis>