

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ANALISIS DE LA FUNCIÓN DE RRHH EN LAS ORGANIZACIONES
LEYDI JOHANA CARO BARRANTES

BOGOTÁ DC
20 DE NOVIEMBRE, 2017

1. Análisis del contexto interno y externo

1.1 Historia de la compañía

Proquinal S.A es una empresa del sector industrial que se dedica a la fabricación y comercialización de telas y pisos vinílicos especializados para múltiples segmentos y usos infinitos alrededor del mundo. Productos Químicos Nacionales hoy Proquinal S.A. nace el 14 de febrero de 1959 con la construcción de sus oficinas administrativas y la planta principal en Colombia y la importación de maquinaria originaria de Alemania. En 1967 adquiere e instala el mejor laboratorio como soporte técnico en la fabricación de telas vinílicas lo cual le permite incursionar en el mercado norteamericano exportando sus productos y viendo como una oportunidad la creación de la industria de ensamble automotriz en Colombia.

Proquinal trabaja de manera constante en la generación de alianzas que potencien su crecimiento por lo cual en 1969 se afilia a Acoplásticos, el gremio de la industria plástica en Colombia y para 1986 consolida la alianza comercial con Spradling International Inc., como representante exclusivo en los Estados Unidos y con la firma ACIF, como operador logístico en los Estados Unidos. Un hito relevante en la historia de Proquinal se da en 1981, año en el que el Presidente de la República de Colombia confiere a Proquinal la Medalla de Plata del Exportador, como reconocimiento a su contribución a la exportación de bienes del sector de manufacturas plásticas y en 1984 por intermedio del Ministerio de Desarrollo Económico, el Gobierno de la República de Colombia le concede Mención de Honor a Proquinal, en reconocimiento a la labor desarrollada en beneficio del progreso tecnológico e industrial del país, mediante la aplicación de una filosofía de calidad.

Continuando con su posicionamiento en términos de calidad, el Icontec en 1995 le otorgó a Proquinal el Certificado de Aseguramiento de la Calidad NTC ISO 9002 y para 1997 recibe el Certificado de Calidad QS 9000, lo que la acreditó como proveedora para las tres grandes ensambladoras automotrices norteamericanas General Motors, Ford y Chrysler; así mismo en 2001 recibió la Certificación BASC - Business Alliance for Secure Commerce y el certificado MED (Marine Equipment Directive) de parte de Lloyd's Register.

Pensando en su crecimiento a nivel mundial Proquinal compra un terreno en Costa Rica y se adelanta la adquisición de maquinaria de origen europeo, pensando en la construcción de una planta de producción en dicho país a partir de lo cual en 2004 inaugura la planta y la empresa Proquinal Costa Rica con un área de construcción de 15.000 m², en un terreno de 68.000 m² lo que le permitirá dar respuesta a las necesidades de los clientes de diferentes geografías a nivel mundial; dicha planta inicia operaciones en 2006 con un equipo de recubrimiento y otros para acabados de última generación, así como con máquinas tejedoras para la base textil del vinilo y modernos equipos para la revisión y empaque del producto terminado.

Para el 2006 Proquinal adquiere el 100% de la cadena de almacenes Plásticos de la Sabana, con locales en Bogotá y Villavicencio lo que le permitirá crecer a nivel comercial, en 2009 se consolida la alianza comercial con CTP Textiles, como representante exclusivo en el Reino Unido y el aliado comercial exclusivo en Estados Unidos, Spradling International. Para el 2009 se consolidó la alianza comercial con CTP Textiles, como representante exclusivo en el Reino Unido y nace Spradmex, en la Ciudad de México y en 2011 se consolida la expansión internacional de sus productos, haciéndose presente en diversos escenarios internacionales a través de la comercialización que hace Spradling de sus principales referencias. Gracias al aporte tecnológico y el mejoramiento continuo e innovación, diseño y alto desempeño hoy es la empresa líder en el mercado nacional y los más grandes exportadores. La capacidad de producción actual anual de la planta de Proquinal es de 38 millones de metros lineales para 70 países en el mundo con operación propia en Costa Rica, México, Colombia, Estados Unidos, España, Alemania y Reino Unido. Su estrategia de integración vertical le permite ofrecer al mercado de transformación de distintos sectores industriales y a usuarios finales, diferentes opciones complementarias como diseño, impresión digital, cilindros de impresión Anilox y laboratorio, lo cual hace de la Organización la opción número uno para sus clientes.



Gráfica 1. (2017) Piñón Spradling Group recuperado de www.proquinal.com

1.2 Descripción del entorno:

Marco General:

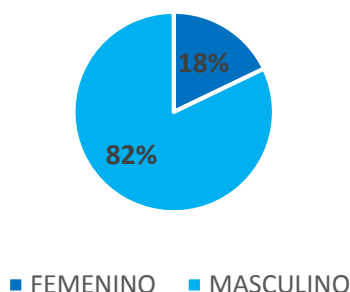
Demográfico:

Haciendo un análisis demográfico del sector es importante señalar varios aspectos que determinan cambios relevantes en este y le dan una nueva perspectiva, a continuación, algunos de ellos:

- Hay un 95 % de probabilidades que la población mundial llegue a ser de entre 9.500 y 13.300 millones en 2.100, según la variante media de las proyecciones de la ONU que prevé un descenso de las tasas de fecundidad y un aumento de las expectativas de vida.
- Más del 80 % de la población vivirá en África o Asia para 2.100
- África será la región que crecerá más rápido entre 2015 y 2050
- La mitad del crecimiento de la población mundial se concentrará en solo nueve países
- El 44% de la población en el mundo es millennial su necesidad principal se fundamenta en el crecimiento rápido en la organización, ser exitosos en las compañías y se enfocan en la visión de logro.
- En cuanto a las tendencias de estilos de vida se destacan la orientación a la familia e incremento de hogares unipersonales que se ha quintuplicado, las personas se caracterizan por ser ambiciosas: quieren progresar rápido, vivir bien, tener un buen empleo y se preparan más académicamente. Actitud muy positiva frente al deporte, les gusta trotar, correr, la bicicleta, nadar o ir al gimnasio. Se alimentarán más sano y serán más conscientes al respecto, con el fin de evitar el desperdicio.
- El valor de marca tendrá mayor peso en el 2017, la marca se convierte en un activo de credibilidad muy importante para diferenciarse de la competencia.
- Las redes sociales y los medios de comunicación son sin dudas de gran impacto para cualquier sector en la actualidad, así mismo el incremento en el uso de herramientas como video – Facebook streaming, bots para redes sociales y páginas Web.

Haciendo énfasis en Proquinal S.A. y llevando a cabo estudio demográfico de la población la organización cuenta con 1891 colaboradores contratados directamente distribuidos en 5 geografías: Colombia (1256), Costa Rica (336), Estados Unidos (250), Europa (43) y México (6). Su fuerza laboral, aunque concentrada en estos cinco puntos, logra desarrollar negocios en más de 60 países de todo el mundo.

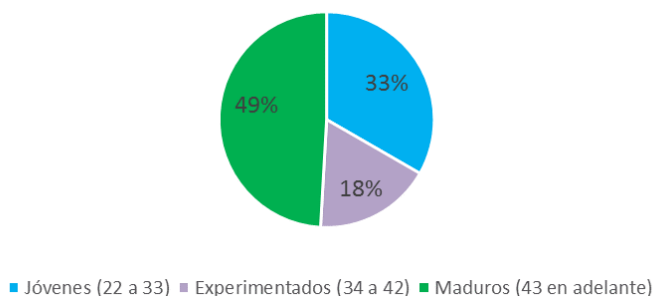
Al ser una empresa dedicada principalmente a las actividades manufactureras, cuyas características implican la ejecución de acciones de alto componente físico de fuerza en condiciones laborales exigentes, su fuerza laboral está compuesta principalmente por hombres como se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 2. (2017) Estudio poblacional por género

Para Proquinal el cambio generacional es una realidad, sus colaboradores constituyen una interesante mezcla en la que se juntan la experiencia de los más antiguos y las ideas y realidades de una fuerza laboral emergente y joven.

Distribución por edades:



Gráfica 3. (2017) Estudio poblacional por edad

Aunque el promedio de antigüedad en la organización es de 17,2 años, el 40% de los trabajadores llevan menos de 5 años en la empresa.

Estas realidades demográficas implican un reto para la elaboración e implementación de estrategias de gestión de recursos humanos, pues polarizan de varias maneras la población de tal forma que la pertinencia y oportunidad de los programas a implementar se ve afectada.

Político – Jurídico: Proquinal a nivel gubernamental cuenta con reconocimientos y estándares específicos que le han permitido consolidar la posición de la organización a nivel mundial, a continuación, se mencionan los principales:

- Proquinal recibe la Medalla de Plata del Exportador como reconocimiento a su contribución a la exportación de bienes del sector de manufacturas plásticas por parte del presidente de la República de Colombia.

- El Ministerio de Desarrollo Económico y el Gobierno de la República de Colombia conceden Mención de Honor a Proquinal como reconocimiento a la labor desarrollada en beneficio del progreso tecnológico e industrial del país, mediante la aplicación de una filosofía de calidad.
- Certificado de Calidad QS 9000, lo que acredita a Proquinal como el proveedor para las tres grandes ensambladoras automotrices norteamericanas: General Motors, Ford y Chrysler.
- Certificado de Aseguramiento de la Calidad NTC ISO 9002.
- Proquinal cuenta con la Certificación del BASC, Business Alliance for Secure Commerce.
- Otorgamiento del certificado MED (Marine Equipment Directive) de parte de Lloyd's Register
- Todas las pruebas físicas son realizadas bajo las siguientes normas y métodos de ensayo nacionales e internacionales, debidamente estandarizados: NTC, ASTM, BS, DIN, EDS, FB, GM, ISO, MES, RENAULT, TSL, DAEWOO, CHRYSLER, SAE.

Por otra parte y teniendo en cuenta la actualidad política tanto a nivel nacional como a nivel mundial, específicamente en los países que Proquinal tiene presencia, es de gran impacto la relación con temas como:

- Argentina: Indicadores sociales preocupantes (aumento del desempleo, cierre o crisis en algunas pequeñas y medias empresas, reducción del presupuesto científico, etc.) no recibe cuestionamientos severos. Un gobierno que no despliega todas las capacidades estatales, que subejecuta su presupuesto, que prescinde de las divisas que ingresan por las exportaciones de productos agrícolas, que se endeuda con el argumento de no conseguir inversiones, que debe negociar a dos bandas con gobernadores y senadores peronistas.
- Bolivia: prioriza 5 sectores, hidrocarburos, minería, electricidad, turismo y manufactura. El objetivo es consolidar el proceso de industrialización en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda Patriótica. En el nuevo marco constitucional, y con las nuevas reglas del juego es que Bolivia piensa atraer capitales extranjeros.
- Brasil: reforma jubilatoria, en el primer caso, los hombres tienen que tener 65 años y las mujeres 60 -y ambos deben haber contribuido por al menos 15 años. En el segundo, no hay edad mínima exigida y basta que los hombres hayan contribuido por 35 años y las mujeres 30. Con la reforma, el tiempo de contribución pasa a un mínimo de 25 años y el de edad jubilatoria para 65 años para ambos sexos. Por lo tanto, las opciones anteriores se unifican y será necesario cumplir ambos requisitos para percibir el beneficio.
- Colombia: el proceso de paz ha generado impacto a nivel nacional, uno de ellos a nivel organizacional se relaciona con la necesidad de reincorporación de los

miembros de las FARC – EP a la vida social de lo cual se desprende un proceso de carácter integral y sostenible, excepcional y transitorio, que contemplara a esta comunidad con sus grupos familiares, orientado al fortalecimiento del tejido social en los territorios, a la convivencia y la reconciliación entre quienes los habitan; asimismo, al despliegue y el desarrollo de la actividad productiva y de la democracia local. De igual forma se evidenciarán resultados de este proceso en diferentes momentos:

Largo Plazo:

- Mayor tasa de crecimiento económico (La evidencia académica demuestra que el conflicto le resta entre 1 y 2 puntos porcentuales, En otras palabras, bajo el escenario conservador, en el año 2048 el PIB per cápita estaría por los lados de los 35.000 dólares por habitante, en vez de 26.500 si el conflicto persistiera)
- Modelo de desarrollo económico que sea más equitativo e incluyente
- Menores niveles de violencia (especialmente en zonas rurales)
- País democrático donde se respeten los derechos humanos.

Mediano Plazo

- Inversiones para la paz (zonas rurales y una mayor presencia del Estado que vaya más allá de batallones del ejército y estaciones de policía, ya no habrá inversión para la guerra)
- Inversiones en mejores servicios de salud y educación, en mejoras significativas en la calidad y eficiencia del sistema de procuración de justicia, y en más y mejores carreteras (que conecten zonas del país que han estado aisladas)
- Reforma Agraria: A los campesinos se les dará tierra y el apoyo para que la cultiven. (Legalización de tierras)
- Mayor endeudamiento interno o externo y mayores impuestos a sectores que resultarían ampliamente beneficiados de un proceso de paz exitoso, como el minero-energético.

Corto Plazo

- Posibilidad de otorgar beneficios jurídicos a miembros de las Farc que han cometido delitos muy graves, o permitir su participación en política (10 curules que se asignan a dedo, y 16 posibles que conquisten, peso mínimo en la conformación del congreso de 268 congresistas).
- Gobierno debería hacer una labor pedagógica mucho más activa para explicarle a la ciudadanía que la paz, si bien tiene unos costos jurídicos altos de corto plazo, también tiene unos retornos sociales y económicos muy grandes en el mediano y largo plazo.

Así mismo, a nivel organizacional Proquinal se rige bajo una serie de normativas a continuación descritas:

Política de protección de datos: Esta política define los lineamientos generales para la protección y tratamiento de los datos personales por parte de la organización en su calidad de responsable de la Información y de conformidad con la Ley 1581 de 2012, por la cual se establece el Régimen General de Protección de Datos Personales y el Decreto 1377 de 2013 que reglamenta la autorización del titular de información para el tratamiento de sus datos personales.

A la luz de esta política se entiende como TITULAR a toda persona natural cuyos datos personales sean objeto de tratamiento y específicamente a los Clientes, Proveedores, Empleados, Contratistas y Terceros. Al aceptar los términos y condiciones legales, manifiesta que PROQUINAL S.A. ha solicitado su autorización para recolectar, registrar, procesar, compilar, compartir, actualizar y disponer de los datos o información parcial suministrada al momento de solicitar sus productos, vincularse como un cliente, proveedor, aliado, contratista o empleado, así como para compartir sus datos personales con las personas naturales o jurídicas con los cuales celebra contratos, convenios y/o alianzas dentro del giro ordinario de sus negocios. Proquinal únicamente recolectará los datos personales del Titular que son pertinentes y adecuados, para la finalidad para la cual son requeridos y no se recogerán datos personales sin la autorización previa, expresa e informada del Titular, a excepción de los casos previstos en la ley en los que no es necesaria la obtención de dicha autorización.

Código de ética y conducta: En la Compañía se cree firmemente en la defensa de las más altas normas de comportamiento ético, y se pretende que todos y cada uno de sus empleados desarrollen sus actividades, de tal manera que cumplan una serie de principios, fundamentados en integridad, responsabilidad, transparencia y honestidad. Para los Directivos y Empleados de la Compañía, el comportamiento ético no es una opción, es parte integral del ejercicio de sus negocios.

El propósito de este código es suministrar guías prácticas para la gestión ética de la organización, y para generar pautas de conducta que reflejen las responsabilidades que deben cumplirse dentro de la compañía, o en sus relaciones con terceros ya se trate de Accionistas, Empleados, Proveedores, Clientes, entidades de Gobierno y la Comunidad en general, y fomentar así el desarrollo de relaciones de confianza mutua. La Visión, la Misión y los Valores Corporativos de la Compañía son el punto de partida del Código de Ética y Conducta, creado como guía para el comportamiento en el día a día, teniendo además en cuenta que los colaboradores no son los únicos actores de la misma, sino que hay otros grupos de interés (Accionistas, clientes, proveedores, comunidad, entes reguladores, instituciones, etc.), este Código de Ética y Conducta adquiere aún más importancia, pues ayuda a equilibrar los propósitos e intereses de las partes, y promueve relaciones de convivencia armónicas y productivas de largo plazo.

El planteamiento ético básico de la Compañía es el producto de los valores que la rigen. Este Código compila los principios, criterios y normas llamados a guiar la conducta de los colaboradores, en las actuaciones corporativas y personales, en la interacción y en el relacionamiento con clientes, proveedores, empresas o personas externas, y con la comunidad en general. Su contenido, busca delinear el clima ético que la compañía precisa, es de carácter imperativo y absoluto y, por lo tanto, de obligatorio cumplimiento para todas las personas vinculadas con la Compañía. Su violación será desaprobada y sancionada. Corresponde a los líderes con personas bajo su cargo, divulgar debidamente este Código al interior de todas las áreas y garantizar su riguroso cumplimiento.

Política de cobertura y subsidiarias: es una guía que establece los lineamientos para la ejecución de actividades de gestión del riesgo financiero, consideradas necesarias para:

- Dar mayor certidumbre a los flujos de caja del Grupo.
- Minimizar el impacto derivado de las posiciones activas y pasivas de la compañía en moneda extranjera reflejadas en el Balance General.

Los riesgos considerados dentro del marco de dicho documento son aquellos generados por la volatilidad de los cambios en tasas de cambio y tasas de interés que afectan a dichas compañías por lo cual el documento permite entender la razón de ser de la administración del riesgo financiero, y definir las acciones y responsables necesarios para gestionar dichos riesgos. Adicional a la política, la administración deberá tener una Identificación de los Riesgos a los que están expuestas las compañías del Grupo, la cual será actualizada anualmente. El Comité de Riesgo Financiero, es el responsable de la implementación, revisión y actualización periódica de dicha Política, dicho Comité sirve como soporte del negocio central de cada compañía a través de la aprobación de estrategias de cobertura y de las transacciones que buscan alcanzar un perfil de riesgo objetivo.

Política del sistema LAFT (Lavado de activos y financiación del terrorismo): consecuencias negativas para la economía del país y en particular para las empresas del sector real de la economía, afectando su competitividad, productividad y perdurabilidad. La participación voluntaria o involuntaria en la comisión de estos delitos tiene como consecuencia la inclusión en listas de indeseables que restringirán o imposibilitarán el acceso a crédito, clientes y proveedores.

Por su parte, los asociados, los administradores y los empleados de la compañía que resulten involucrados en cualquiera de las conductas que tipifican tales delitos, pueden verse sometidos a investigaciones y sanciones administrativas, civiles y penales. Por tal razón es importante que dichas personas tomen conciencia del peligro que representa para la empresa y para ellos mismos el riesgo de LAFT e implementar un Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo LAFT (en adelante Sistema LAFT), según las características del negocio, con el fin de minimizar la materialización del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo y dar cumplimiento a lo establecido en las Circular Básica Jurídica Capítulo X de

2015, expedida por la Superintendencia de Sociedades y DIAN No. 0170 de 2002, adicionalmente la Resolución DIAN 285 -2007 y 212-2009.

Para el diseño y adopción de un Sistema LAFT, es necesaria la definición de los objetivos de la administración del riesgo de LAFT, los cuales deben estar alineados con los objetivos de la compañía. Para la adecuada administración de los riesgos asociados al LAFT, es indispensable desarrollar y documentar la estructura corporativa para administrar los riesgos de LAFT. Se debe definir la estructura organizacional para la administración de riesgos y la estructura de control del sistema de gestión del riesgo, tomando en consideración la naturaleza del riesgo de Sistema LAFT y el alcance en la implementación del sistema.

Política de Salud y Seguridad Industrial: Proveer procesos y sitios de trabajo seguros que favorezcan la seguridad y la salud de los colaboradores, visitantes y contratistas, buscando siempre el mejoramiento continuo que garantice el adecuado desempeño de las actividades laborales. La prevención y el control de los riesgos laborales son el principal objetivo en el marco legal de esta política, por ello esta se rige por las normas que regulan la materia, las cuales deben cumplirse de forma estricta.

- Código sustantivo del trabajo, artículo 56. Obligaciones de las partes en general. “Incumben al patrono obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a estas obligaciones de obediencia y fidelidad para con el patrono”.
- Código sustantivo del trabajo, artículo 57, numeral 2. Obligaciones especiales del patrono. “Procurar a los trabajadores, locales apropiados y elementos adecuados, de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud”.
- Código sustantivo del trabajo, artículo 58, numeral 8. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
- Reglamento de trabajo, artículo 46. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y particularmente a las que ordene la empresa para la prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo, especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

Tecnológico:

A nivel tecnológico el sector se ve relacionado con diferentes factores que actualmente generan incidencia en él entre los cuales se destacan a continuación:

- El sector está viviendo un progreso sustancial relacionado por operadores móviles y fabricantes de dispositivos que según Hoffpauir (2017) “están implementando soluciones que ofrecen conexiones móviles nativas de alta calidad y funciones empresariales integradas en dispositivos móviles. Servicios tales como One Net de

Vodafone en Alemania y Verizon One Talk en Estados Unidos permiten asociar un único número de negocio con varios dispositivos a través de conexiones móviles estándar de alta calidad. Aunado a esto, los fabricantes de dispositivos están aumentando el marcador nativo con funciones empresariales y proporcionando herramientas para una perfecta integración de las aplicaciones empresariales. Ejemplos notables son los dispositivos con soporte de marcador nativo para Verizon One Talk y las herramientas de integración del Kit de Llamadas recientemente lanzadas por Apple. A medida que estos avances se desplieguen en 2017, permitirán a los operadores móviles entregar finalmente servicios empresariales claramente diferentes de sus competidores OTT (Over the Top)". En esta medida y teniendo en cuenta que Proquinal pertenece a un grupo empresarial con presencia a nivel mundial, es de gran importancia destacar el papel que juega la posibilidad de comunicarse de manera efectiva y en tiempo real con las demás geografías garantizando la gestión entre compañías y consolidando la información en una fuente segura y confiable que permita la preservación de la misma.

- Inteligencia artificial y análisis predictivo: La inteligencia artificial (IA) y el análisis predictivo se focalizaron durante mucho tiempo solamente a la investigación y a las aplicaciones altamente especializadas, sin embargo ahora se enfocará en resolver muchos puntos cruciales que los trabajadores tienen que lidiar actualmente - especialmente las 2,5 horas diarias que un empleado utiliza buscando información. La Inteligencia Artificial podrá buscar en todas las aplicaciones de negocio en la nube de un usuario, para encontrar documentos, mensajes, perfiles sociales y cualquier contenido relevante que aporten valor a una conversación o reunión. Esto permitirá a los trabajadores colaborar eficazmente, mientras disponen de contenido relevante a la mano – reduciendo así las distracciones y la pérdida de productividad que puede resultar de los intentos fallidos de ser multitarea. (Parco, I & Eguila, A, 2007). En esta medida, se presume que estos cambios en temas de acceso a fuentes de información le permitirán al sector en términos de productividad tener mejoras en términos de respuesta no solo haciendo referencia a áreas administrativas sino también aquellas relacionadas con el proceso productivo, haciendo más fácil el acceso a la investigación de nuevos productos y servicios que posibilite el crecimiento de la oferta a los clientes y stakeholders.

Lo anterior es de gran aporte teniendo en cuenta que Proquinal cuenta con un equipo multidisciplinario encargado de investigar y crear nuevos desarrollos, generando productos especializados y diferenciados en el mercado, con propiedades, diseños, colores y texturas únicas para cada cliente. En el proceso de evolución y mejoramiento continuo ha venido incorporando tecnología propia de protección con componentes que hacen a sus productos únicos en resistencia, capacidad y desempeño.

Proquinal cuenta con un Laboratorio de Pruebas Físicas que ofrece el servicio de pruebas de laboratorio para materiales vinílicos y relacionados, usados en las

industrias Automotriz, Institucional, Geomembranas, Calzado y Marroquinería, entre otras, bajo métodos de ensayo nacionales e internacionales. El Laboratorio de Pruebas Físicas de Proquinal ofrece la elaboración de pruebas de:

- Resistencias mecánicas a la tensión, elongación, rasgado, puntada, adhesión y flexibilidad.
- Desgaste como abrasión y rasguño.
- Resistencia al calor: envejecimientos, estabilidad dimensional, blocking, etc.
- Color: lectura cromática, migración, solidez al roce, solidez a la luz.
- Resistencia a la llama en pruebas en cabina horizontal y vertical.
- Fragilidad en frío.
- Evaluación de volátiles con carbón activado y pruebas de fogging.

Así está avalado para hacer pruebas bajo métodos Renault, para materiales de la industria automotriz. También está autorizado por el Icontec para hacer pruebas de flamabilidad FMVSS 302 - método horizontal. Así mismo en la planta de Proquinal se diseñan y producen rodillos de estampación, que permiten desarrollar y ofrecer una amplia variedad de acabados finales aplicados en las telas vinílicas.

En camino a la evolución y el compromiso con la calidad e innovación de nuestros textiles técnicos en vinilo, contamos con un equipo especializado de diseñadores que día a día desarrollan nuevas alternativas en texturas, colores y apariencias de tendencia, con el fin de satisfacer todas las necesidades del mercado. Con el fin de abarcar todas las necesidades del mercado Proquinal desarrolla e importa productos para diferentes sectores como los son: hotelería, restaurantes, oficinas, casinos, auditorios, colectividades, comercio, centros de salud, educación y hogar. Acorde con las tendencias de diseño de interiores, mobiliario y decoración ofrece productos para tapicería interior y exterior con apariencia tipo cuero y textil; tela vinílica que facilita la confección y se adapta fácilmente a mobiliario de diferentes geometrías permitiendo acabados impecables, cargados de diseño e innovación con atributos de protección y alto desempeño.

PRODUCTOS DE IMPRESIÓN DIGITAL

En búsqueda de innovación, Proquinal ha desarrollado una tecnología única de impresión digital, que le ofrece a sus clientes la posibilidad de ver sus ideas de diseño plasmadas en telas vinílicas, reflejando y manteniendo el alto desempeño característico de los productos.

PRODUCTOS PARA PISOS

Los pisos cumplen los más altos estándares de calidad y requerimientos puntuales para los diferentes sectores, ofreciendo opciones con apariencia tipo madera, compactos, espumados, homogéneos y heterogéneos; con características especiales de asepsia, impermeabilidad, acústica, retardancia al fuego, conductividad, limpieza, diseño e innovación.

PRODUCTOS PARA WALLCOVERING

El material de revestimientos para muros es utilizado para espacios comerciales y residenciales realzando el diseño del entorno, con durabilidad y fácil limpieza. El portafolio contiene múltiples opciones de diseños, colores y texturas desarrollados a partir de las últimas tendencias del mercado.

PRODUCTOS PARA ZAPATERÍA

Acorde con las tendencias en zapatería, desarrollamos productos con excelente resistencia a la abrasión y flexión; ideales para manufactura de calzado de hombre y mujer, formal, informal, deportivo, casual y escolar, con ventajas de impermeabilidad, resistencia a la abrasión y fácil limpieza. Ofreciendo capelladas, contrafuertes, ribetes, forros, lengüetas, cuellos, adornos y plantillas con diversos estilos y colores.

Económico:

En el primer trimestre de 2017 la economía colombiana creció el 1,1 %, dato inferior al mismo período del año anterior cuando fue de 2,7 %. Así lo informó el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en los resultados del producto interno bruto (PIB) correspondiente al lapso enero-marzo de 2017. la industria manufacturera en el primer trimestre de 2017 fue 0,3 %. (Recuperado de <http://www.eldiario.com.co/seccion/ECON%C3%93MICA/el-pib-colombiano-sigue-a-la-baja1705.html>)

Según Romo, N (2017), “lo más positivo está pasando a la economía nacional en el sector industrial. El crecimiento en el primer bimestre de 7,9% es el más alto desde 2008 y muestra la recuperación que está asociada a la devaluación y a recuperar mercados, al llegar el segundo trimestre, el Dane reveló que el valor agregado de la rama Industria manufacturera creció 2,0% respecto al mismo periodo del año 2015. Pero en relación al trimestre inmediatamente anterior disminuyó en 1,1%”.

En la composición del Producto Interno Bruto (PIB) por sectores, la industria tuvo 10% de participación, lo que equivale al mismo peso de impuestos. Su aporte al crecimiento del PIB entre 2014 y 2016 fue de 4,9% con una variación anual de 1,5%, según un análisis reciente de Fundesarrollo (Romo, N. 2017)

Las ventas anuales de Proquinal superan los US\$170 millones y en Colombia tienen 40% del mercado de telas y pisos de vinilo. En el mercado, Proquinal vende unos 184.000 millones de pesos colombianos anuales, esto es lo que hace la planta de Proquinal, que en 74.000 m² produce y exporta para 70 países. El gerente de mercadeo de la compañía, Fernando Páez, asegura que prevén un crecimiento mínimo de las ventas del 5% por volumen durante el presente año.

Proquinal es la empresa líder en su ramo, cuenta con estándares de alta calidad que le permiten ser reconocida como la número uno. Su proyección trae para el país crecimiento

económico y su influencia en el mercado le ha dado posicionamiento, no obstante, cuenta con más de 60 años de experticia que le permiten estar a la vanguardia y ser tendencia, a septiembre del 2016, la inversión colombiana en el exterior sumó más de \$50 mil millones. De este total, el 22 por ciento se dirigió hacia Centroamérica.

Adicional a lo anterior Proquinal ha venido adquiriendo nombre y prestigio en diferentes mercados internacionales, con una participación importante a través de distribuidores especializados. Por ejemplo, los yates más lujosos del mundo, imponentes estadios en Europa, miles de buses escolares de Estados Unidos, hoteles, aeropuertos y millones de motos y vehículos tienen algo en común. el tapizado de sus sillas fue fabricado en Proquinal.

Marco Industrial:

En cuanto a los **competidores potenciales** de Proquinal se destacan:

- ✓ Plástiquímica, empresa líder en la representación y distribución de materias primas para la industria del plástico en Chile, con un 20% de cubrimiento en el mercado.
- ✓ Grupo Kopelle, empresa dedicada a suministrar al mercado recubrimientos vinílicos y productos para la industria gráfica, Kopelle tiene un 5% de cubrimiento en el mercado.

Actualmente los **principales riesgos** que enfrenta Proquinal y que pueden afectar su estrategia de negocio son:

- ✓ Dólar: A nivel de las importaciones afecta de manera negativa ya que las compras que se realizan en el exterior resultan más costosas. Debido a esto se genera la obligación de incrementar los precios de los productos y hacer un ajuste para conservar la competitividad en el mercado.
- ✓ Petróleo: Algunos productos de las líneas más costosas de Proquinal dependen del petróleo lo cual afecta de manera contundente.
- ✓ Situación de países vecinos: Debido a la situación política y económica de Venezuela las ventas a este país han disminuido, en cuanto a Ecuador la crisis política y el petróleo han afectado de manera importante las negociaciones, Argentina tuvo bloqueadas las importaciones las cuales hasta ahora se están volviendo a activar y Brasil no ha permitido el ingreso en su mercado. Por las razones anteriores este es un factor que afecta actualmente los procesos de apertura de la Organización.

Proquinal es una empresa líder del sector textil industrial, sin embargo, la industria textil colombiana está amenazada actualmente por la agresiva competencia de los mercados europeos y asiáticos, que, produciendo a grandes escalas, obtienen calidad competitiva, a menores precios. Esta situación le representa al sector textil, la urgente necesidad de modernizar sus plantas de producción, y adicionalmente modernizar sus sistemas logísticos de consolidación y distribución de Materias primas (MP) y productos terminados (PT) para garantizar la oportunidad de respuesta que ello requiere.

Las ventas anuales de Proquinal superan los US\$170 millones y en Colombia tienen 40% del mercado de telas y pisos de vinilo. En el mercado, Proquinal vende unos 184.000 millones de pesos colombianos anuales. Su estrategia de diferenciación de producto se fundamenta en que por medio de Renova, (showroom de venta de los productos de la marca) se ofrece una opción en asesoría para proyectos, buscando soluciones en revestimientos vinílicos con diseños que se ajustan a las necesidades del cliente adicional esto las características de diseño, estilo y tecnología, son las principales características que reúnen los proyectos realizados.

Proquinal en el ejercicio de su negocio se enfoca en 4 líneas específicas que dan respuesta a diferentes poblaciones objetivo:

- ✓ Línea institucional y residencial: Proquinal suministra tapizados para el mobiliario de las líneas navieras Princess y Royal Caribbean y de empresas de alimentos como McDonald's (Estados Unidos y Europa), Pizza Hut, Juan Valdez y la cadena de hoteles Marriot. (Peso: 38%)
- ✓ Línea de transporte: en el sector automotriz sus productos llegan a ocho fabricantes de motos, a los vehículos de GM ensamblados en Colombia, así como al recubrimiento del piso para los buses del Sitp y Transmilenio. (Peso: 35%)
- ✓ Línea de vestuario y protección: es la principal empresa proveedora de telas para chaquetas de la Policía Nacional, provee las telas para chalecos de la Armada Nacional que evitan el ahogamiento. (Peso: 15%)
- ✓ Línea de zapatería y marroquinería: diseños y materiales en bolsos y calzado de lujo. Las telas utilizadas en este tipo de artículos tienen un relieve o textura especial que las hace únicas y apetecidas en mercados internacionales. (Peso: 12%)

Sus principales aliados son:

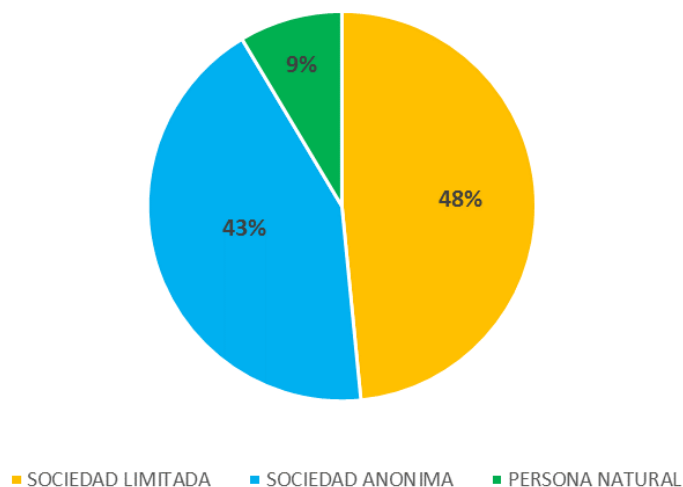
- Gerflor
- Ivc Group
- Earth Werks
- Patty Madden
- Spradling International Inc
- All Cargo Intermodal Forwarding Inc. – ACIF operador logístico para la distribución de las telas vinílicas en los Estados Unidos.
- Spradling International GmbH, como representante exclusivo en Alemania.
- Euro Spradling, como representante exclusivo en España
- Alianza comercial con CTP Textiles, como representante exclusivo en el Reino Unido
- Mario Hernández y Boots & Bags
- Acoplásticos, el gremio de la industria plástica en Colombia
- CFFA, Chemical Fabrics and Film Association, de Estados Unidos

Proveedores y suministradores: Proquinal cuenta con un proceso de selección de proveedores y suministradores teniendo como principios fundamentales la objetividad e imparcialidad y buscando evitar conflicto de intereses o preferencias en la elección de los mismos para dar respuesta a las necesidades de la organización. Proquinal garantiza la confidencialidad en el manejo de los datos e información suministrada por proveedores y suministradores y se define que no se revelarán a terceros salvo consentimiento de los interesados y salvo los casos de obligación legal, o cumplimiento de resoluciones judiciales o administrativas. Los profesionales del área de compras o auditoría que, como consecuencia del ejercicio de su labor deban acceder a datos de proveedores y suministradores, garantizarán la confidencialidad de tales datos y de dar cumplimiento a lo establecido en la legislación sobre protección de datos de carácter personal, en la medida en que aplique.

Como requisito fundamental cada uno de los interesados en pertenecer a la red de proveedores de la compañía deberá ser consultado en las listas restrictivas con el fin de garantizar que no esté involucrado bajo ninguna circunstancia con financiación del terrorismo o lavado de activos.

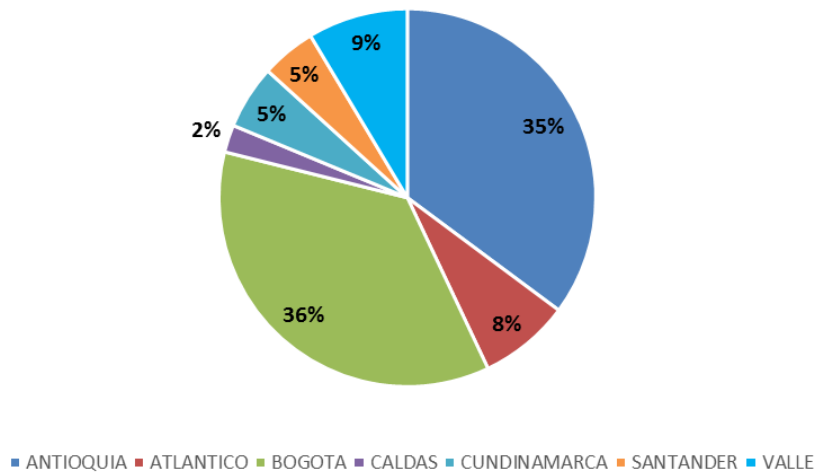
1.3 Desarrollo del Sector:

Proquinal estableció su principal actividad económica como FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES (código CIIU 174), según la Encuesta Anual Manufacturera realizada en el 2007 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) existen en el país 128 empresas dedicadas a dicha actividad (1,85% del total de empresas del país), distribuidas de la siguiente manera por su organización jurídica:



Gráfica 4. (2017) Distribución por actividad económica

Distribuidas geográficamente de la siguiente manera:



Gráfica 5. (2017) Distribución geográfica

El total de personas ocupadas por las empresas dedicadas a esta actividad económica en el país son 10.684, de las cuales 5.745 son hombres y 4935 mujeres.

Como se puede apreciar este, al ser un sector manufacturero, tiene una baja participación en la distribución económica y laboral del país, sin embargo las cifras muestran una solidez muy interesante apalancada por el fortalecimiento de otras industrias.

1.4 Estrategia:

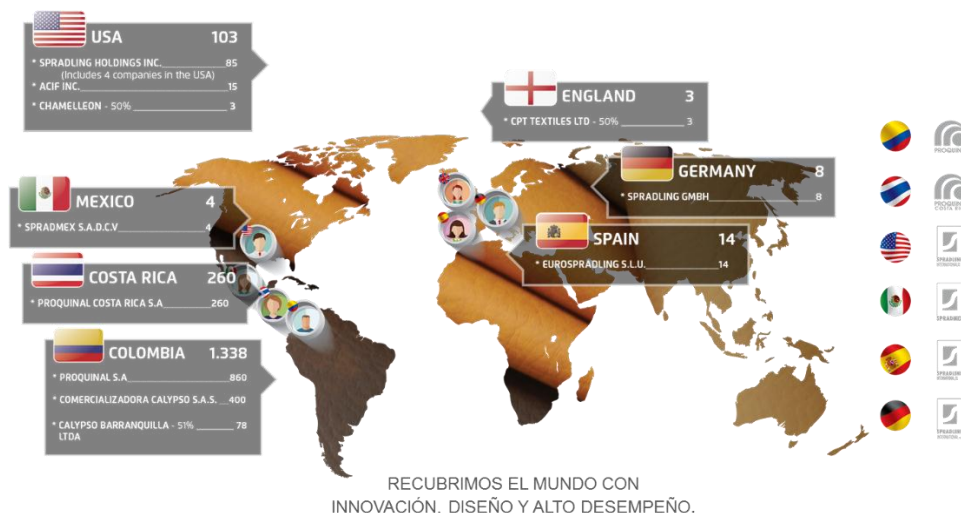
Misión: Recubrir el mundo con innovación, diseño y alto desempeño.

Visión: La visión establecida por la organización para el 2026 es: ser un líder que recubre al mundo con innovación, diseño y alto desempeño, consolidando un grupo empresarial con presencia y reconocimiento de marca global en los principales mercados del mundo y con ventas anuales consolidadas superiores a los 500 millones de dólares. Apalancando este crecimiento en una cultura de innovación, diseño, desempeño y excelencia en el servicio que permee todas las áreas de la organización y que sea promulgada por un equipo global con visión comercial y de negocios; resultado de un exitoso modelo de gestión de talento y del conocimiento.

Apalancando su modelo de éxito en su centro de compras estratégicas establecido en Asia. Adicionalmente, ha logrado constituir en Costa Rica un centro de producción global de alta competitividad, con tecnología de punta y amigable con el medio ambiente.

Su liderazgo en el mercado será el resultado del amplio conocimiento técnico, generado a través de alianzas estratégicas con sus proveedores y con diversos centros de investigación y desarrollo, que le permitirán ofrecer un portafolio de productos diversificado y así mantenerse como el referente del mercado.

En lo comercial, el Grupo se enfocará en desarrollar una estrategia de nichos que lo convierta en el mejor proveedor de segmentos especializados y que le permita posicionarse en mercados tan complejos como Europa, EEUU, México y en los principales países de LATAM



Gráfica 6. (2016) Distribución regional Proquinal S.A recuperado de www.proquinal.com

A. Objetivos estratégicos

1. Talento y estructura de clase mundial

- ✓ Tener un equipo humano sobresaliente en una estructura que apoya la gestión global

2. Orientación al mercado

- ✓ Duplicar los Ingresos totales netos obtenidos en el 2016
- ✓ Lograr que al menos US \$50 MM de ingresos provengan de nuevas adquisiciones

3. Crecimiento Global

- ✓ Duplicar los Ingresos totales netos obtenidos en el 2016
- ✓ Acelerar el crecimiento en EEUU y expandir estratégicamente la presencia comercial en Europa
- ✓ Fortalecer la presencia comercial en LATAM, con foco en México
- ✓ Exportar exitosamente el modelo Calypso al menos a tres países de LATAM

4. Innovación y diversificación

- ✓ Contar con aliados estratégicos externos relevantes para fortalecer Investigación, Desarrollo y Diseño

- ✓ Conseguir que al menos el 15% de los ingresos totales del año provengan de la venta de productos innovadores introducidos en los últimos 5 años
- ✓ Desarrollar capacidades productivas de polímeros alternativos

5. Excelencia operacional

- ✓ Alcanzar un margen EBITDA consolidado promedio superior a 14%
- ✓ Tener una cadena de abastecimiento eficiente, apoyada por la consolidación de un centro de compras en Asia

Proquinal históricamente se ha concentrado en ganar market share mediante una clara estrategia de calidad de producto, inclusive en ocasiones sacrificando mejores niveles de servicio, y ha sido exitoso, a tal punto que es el líder del mercado y su posicionamiento es bastante alto. Sin embargo en los últimos años ha tenido que transformar su estrategia con el fin de mantener su crecimiento económico, de tal forma que ha incrementado sus esfuerzos en actividades de innovación y desarrollo, pues ahora busca generar mayor penetración de portafolio que le permita atacar nichos de mercado de manera más específica con productos diferenciados.

Las principales estrategias que utiliza Proquinal S.A. son:

Internacionalización: Cuenta con un modelo de negocios diferencial y diversificado geográficamente y por funciones de negocio, centralizado en 5 geografías: Colombia, Costa Rica, Estados Unidos, México y Europa, permitiendo la cobertura a más de 60 países de todo el mundo.

Diferenciación: Proquinal ha entendido que existe una gran oportunidad en la especialización y personalización de sus productos, lo cual puede alcanzar de manera relativamente fácil por sus dedicados esfuerzos e innovación y desarrollo, de tal forma que logre abordar las necesidades de sus clientes de manera diferenciada, brindando soluciones de forma más específica, esto cobra relevancia en la medida en que los productos fabricados y comercializados por Proquinal tienen como destino múltiples sectores industriales muy diferentes entre sí, por lo cual entre más específica sea la solución otorgada al cliente, mejor será su posicionamiento.

Marca: Recordación de la marca por parte de los clientes asociando los productos de Proquinal a la confiabilidad y seriedad de una trayectoria de décadas. Este se convierte en una estrategia vital para la organización en la medida en que al ser un negocio B2B, los clientes esperan que los productos que consumen como materias primas para llegar al usuario final, sean leales a la calidad prometida por ellos mismos.

Innovación: Los productos ofrecidos por Proquinal son resultado de exhaustivos, científicos y metódicos procesos de investigación y desarrollo realizados a la luz de las necesidades de sus clientes y las tendencias del mercado, esto le ha permitido agregar valor sus clientes.

Nicho de mercado: Dentro del recientemente reformulado planteamiento estratégico de la organización, se establece como un objetivo organizacional la necesidad de profundizar

mucho más en el abordaje del mercado por nichos, esto con el fin de complementar su estrategia de innovación.

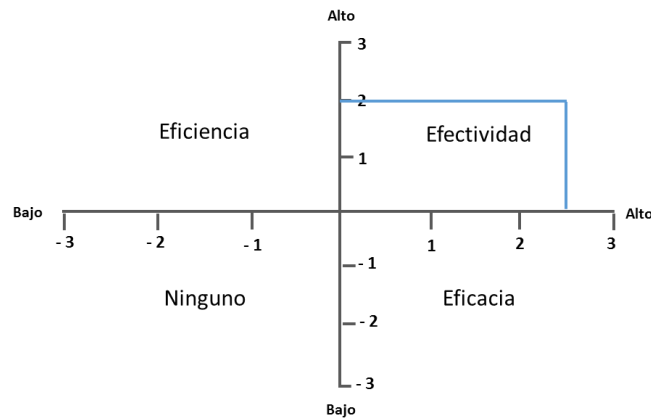
CONVENCIONES	
DEBILIDAD GRAVE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4

TABLA 1. Matriz roles estratégicos de Gestión Humana

PROCESO	IMPORTANCIA DEL AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	EVALUACION	TOTAL POR FACTOR	TOTAL AREA
GERENCIAL	13%	CUMPLIMIENTO DE LA VISION Y MISION	3%	2	0,06	0,37
		EVALUACION DE OBJETIVOS	2%	3	0,06	
		ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	2%	3	0,06	
		CUMPLIMIENTO DE METAS E INDICADORES DE LA UEN Y LAS AREAS	2%	2	0,04	
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1%	4	0,04	
		EFICIENCIA SISTEMAS DE INFORMACION	1%	3	0,03	
		DIAGNOSTICO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	1%	4	0,04	
		REVISION DE RELACIONES DE AUTORIDAD	1%	4	0,04	
FINANZAS	20%	CONSTRUCCION O DESTRUCCION DE VALOR	3%	4	0,12	0,8
		ANALISIS DE LIQUIDEZ	3%	4	0,12	
		RAZON CORRIENTE	3%	4	0,12	
		RENTABILIDAD DE PATRIMONIO	4%	4	0,16	
		RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	3%	4	0,12	
		SOLIDEZ	4%	4	0,16	
ADMINISTRATIVO	10%	SISTEMAS DE CONTROL EN PROCESOS	3%	4	0,12	0,37
		GESTION DE COMPRAS Y PROVEEDURIA	1%	4	0,04	
		ADMINISTRACION DE INFRAESTRUCTURA	1%	4	0,04	
		MEJORAMIENTO EN PROCESOS	3%	3	0,09	
		DESARROLLO TECNOLOGICO	2%	4	0,08	
COMERCIAL	30%	PORTAFOLIO DE CLIENTES	5%	4	0,2	1,2
		PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	7%	4	0,28	
		SERVICIO AL CLIENTE	7%	4	0,28	
		PUBLICIDAD Y PROMOCION	5%	4	0,2	
		ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS	6%	4	0,24	
PRODUCCION	20%	INNOVACION EN PRODUCTOS Y MERCADOS	3%	4	0,12	0,8
		INNOVACION EN PROCESOS	3%	4	0,12	
		SISTEMAS Y LINEAS DE PRODUCCION	2%	4	0,08	
		CAPACIDAD DE PRODUCCION	2%	4	0,08	
		POLITICAS Y MANEJO DE INVENTARIO	2%	4	0,08	
		PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	2%	4	0,08	
		POLITICAS Y SISTEMAS DE CALIDAD	3%	4	0,12	
TALENTO HUMANO	7%	PROCESOS LOGISTICOS	3%	4	0,12	0,25
		CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	1%	4	0,04	
		SALARIOS E INCENTIVOS	1%	4	0,02	
		SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO	1%	4	0,04	
		PRODUCTIVIDAD DEL RRHH	1%	4	0,04	
		POLITICAS DE SELECCION, INDUCCION Y CAPACITACION	1%	4	0,04	
		PROGRAMAS DE MOTIVACION	1%	3	0,03	
TOTALES	100%	MANEJO DEL RRHH	1%	4	0,04	3,79
			100%			

1.5 Estructura:

OBJETIVOS Y METAS



Eficiencia (2):

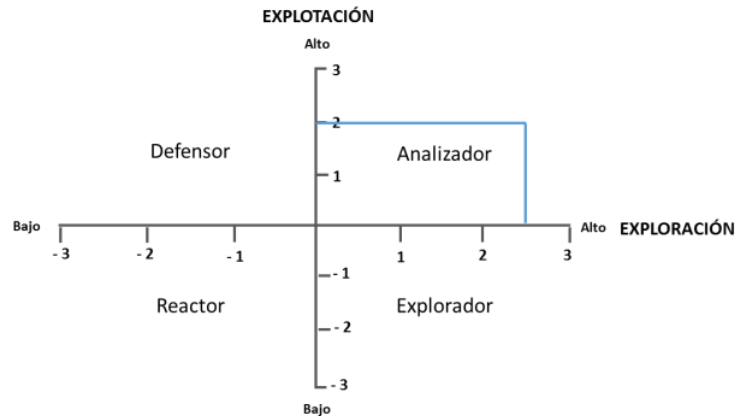
Es posible inferir que el establecimiento de procesos y procedimientos que se siguen de manera rigurosa por parte de los colaboradores en conjunto con la optimización de recursos, son las principales características que llevan a Proquinal a tener una puntuación positiva, ejemplo de esto es el aprovechamiento de las segundas (retazos de material que quedan de la producción) que son procesadas y reutilizadas para un nuevo pedido. La importancia que su presidente le da a la planeación, ligada al conocimiento que tiene de la organización con una trayectoria de más de 25 años, le han permitido orientar a su equipo de trabajo al alcance de los objetivos.

Eficacia (2.5):

La calificación obtenida se relaciona con los resultados obtenidos por la organización en términos de ventas, lo cual les permite tener un alto índice de rentabilidad manteniéndose siempre en el primer lugar frente a su competencia. Es importante señalar que el cumplimiento de los indicadores de ventas se ve asociado al acompañamiento que realizan los líderes de unidad brindando orientación y guía a su equipo.

FACTORES CONTINGENTES

Estrategia



Exploración (2,5):

Pensando en seguir creciendo y permanecer siendo la empresa líder en el sector, Proquinal le ha apostado a la adquisición de nuevas máquinas en las dos plantas de producción (Colombia y Costa Rica) que permitan la implementación de nuevos productos ideados en el área de Investigación y Desarrollo, la cual a partir de los diferentes estudios realizados ha identificado necesidades en diferentes nichos de mercado. Es importante resaltar que Proquinal está trabajando arduamente en el proceso de capacitación de sus empleados encargados de la operación motivo por el que los procesos de entrenamiento se llevan en conjunto para las dos plantas lo cual garantiza que el conocimiento se transmite y se cumplen los estándares establecidos.

Explotación (2):

El área de Investigación y Desarrollo ha sufrido cambios estructurales en los últimos años lo cual ha sido positivo para la empresa ya que se han visto resultados importantes en términos de generación de nuevos productos diseñados a partir de las necesidades evidenciadas en los clientes que surgen de la participación en ferias y espacios que permiten recopilar información necesaria para responder de manera efectiva a los diferentes nichos de mercado.

La estandarización de los procesos sumado a la implementación de oportunidades de mejora que surgen de los procesos de supervisión, denotan un alto nivel de calidad en los productos los cuales día a día cobran mayor impacto en diferentes lugares del mundo y son reconocidos por sus altos estándares de calidad.

Resultado/ Cuadrante D – Analizador: Proquinal se enmarca en este cuadrante ya que se destaca por:

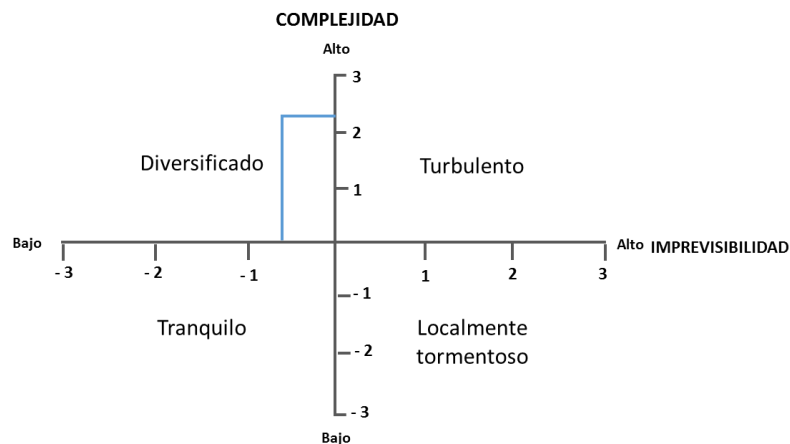
- Identificar y aprovechar las necesidades de los diferentes nichos de mercado y de esta manera dar paso a la creación de nuevos productos.
- Adicional a la innovación los productos tradicionales continúan sufriendo cambios debido a las oportunidades de mejora evidenciadas lo cual genera en los clientes un mayor nivel de satisfacción.

- Toma como ventaja los recursos con los que cuenta y aprovecha al máximo las nuevas tecnologías para implementar productos novedosos.

Entorno

Actualmente los principales riesgos que enfrenta Proquinal están relacionados con:

- ✓ Dólar: A nivel de las importaciones afecta de manera negativa ya que las compras que se realizan en el exterior resultan más costosas. Debido a esto se genera la obligación de incrementar los precios de los productos y hacer un ajuste para conservar la competitividad en el mercado.
- ✓ Petróleo: Algunos productos de las líneas más costosas de Proquinal dependen del petróleo lo cual afecta de manera contundente.
- ✓ Situación de países vecinos: Debido a la situación política y económica de Venezuela las ventas a este país han disminuido, en cuanto a Ecuador la crisis política y el petróleo han afectado de manera importante las negociaciones, Argentina tuvo bloqueadas las importaciones las cuales hasta ahora se están volviendo a activar y Brasil no ha permitido el ingreso en su mercado. Por las razones anteriores este es un factor que afecta actualmente los procesos de apertura de la Organización.



Complejidad (2,6): Con base en lo anterior es posible inferir que los factores que influyen en la organización tienen un importante nivel de complejidad puesto que pueden impactar de manera contundente en la consecución de los objetivos de ventas afectando así el crecimiento de la empresa.

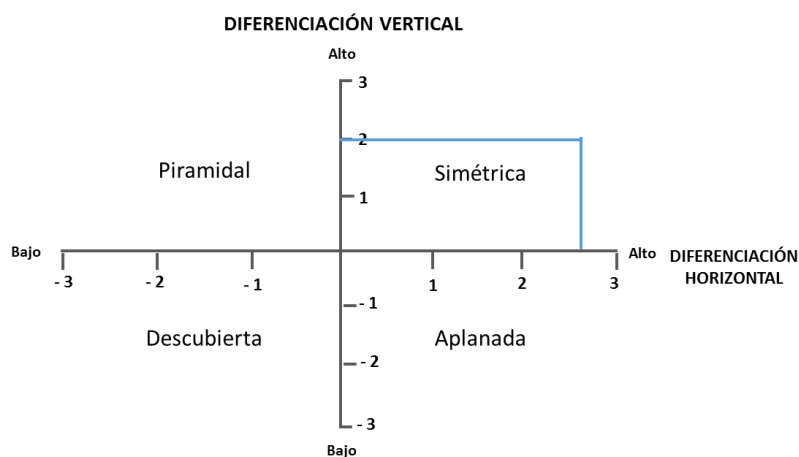
Imprevisibilidad (-0.33): Los factores anteriormente mencionados son impredecibles teniendo en cuenta que la organización en casos determinados no puede anticiparse a

cambios que se puedan dar en el entorno sin embargo el estar preparado con diferentes líneas de mercado en diferentes países puede favorecer para que el impacto generado no sea crítico.

Resultado/ Cuadrante B – Diversificado - Alta complejidad y de alguna manera predecible.

Aunque en la actualidad existen factores externos que son determinantes en la operación de Proquinal, los mismos pueden ser predecibles en la medida en que se tengan preparadas alternativas en la producción que permitan dar respuesta a las contingencias que puedan generarse como resultado de tales factores.

Diferenciación (complejidad)



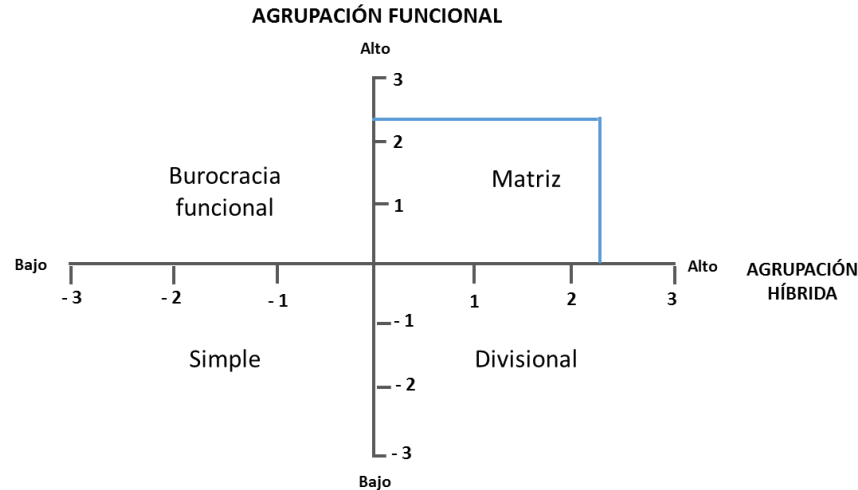
Diferenciación horizontal (2.66)

Diferenciación vertical (2)

Resultado diferenciación Cuadrante D – Simétrica: La ubicación de Proquinal en este cuadrante puede ser soportada debido a:

- ✓ Existencia de tramos de control amplios sustentados en 8 áreas funcionales que apoyan al mayor nivel de la jerarquía.
- ✓ Proquinal llega en la actualidad a 70 países y tiene oficinas en México D.F., Múnich, Barcelona y cuatro bodegas en Estados Unidos; cuenta con plantas de producción en Colombia y Costa Rica, que cumplen altos estándares de calidad y están avaladas por procesos amigables con el medio ambiente.
- ✓ La diversidad de productos responde a los diferentes nichos de mercado a los que da respuesta satisfaciendo las necesidades de sus clientes.
- ✓ Sus filiales son: Spradling, Calypso, Renova y Plásticos de la Sabana.

Configuraciones:



Agrupación funcional (2,33)

Agrupación Híbrida (2,33)

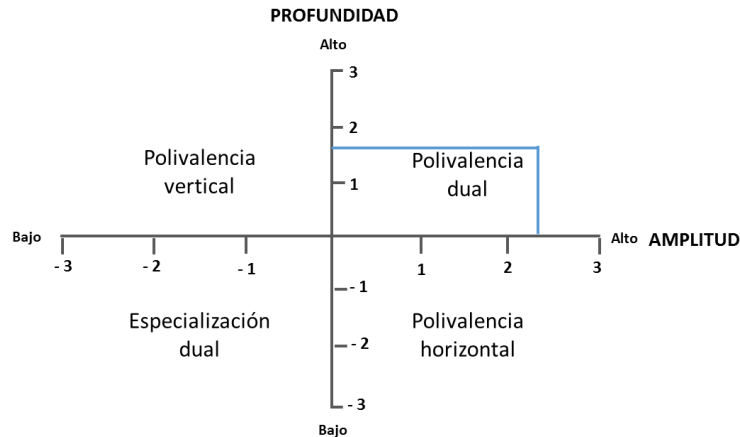
Resultado/ Cuadrante D - Matriz: Con base en la calificación obtenida que ubica a Proquinal en el cuadrante D es posible señalar que las responsabilidades son claramente definidas y se asignan por unidades estratégicas de negocio. Los jefes de unidad le reportan a la alta dirección y las áreas operativas se agrupan por equipos. En la estructura de la organización existen gerentes funcionales y gerentes de proyectos para los diferentes proyectos. Es posible evidenciar combinación de la departamentalización de las funciones y de los productos.

Entre las ventajas de la estructural matricial en Proquinal se incluyen:

- ✓ Los colaboradores son seleccionados de acuerdo a las necesidades del proyecto, en este proceso los líderes cuentan con el soporte del área de Talento Humano.
- ✓ El conocimiento y las habilidades de los empleados permite a los equipos de proyectos identificar los problemas que se puedan presentar de una manera diferente, como especialistas.
- ✓ Los gerentes de cada proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo determinado y con unos recursos específicos.

TAREAS

Procesos

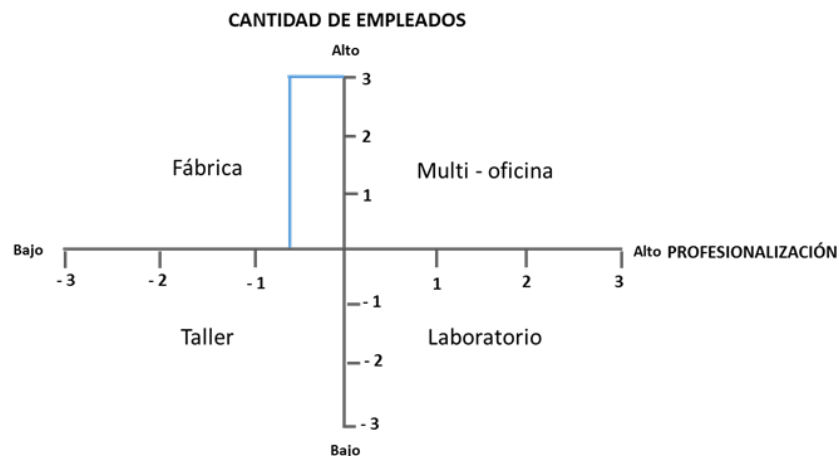


Profundidad (1,66)

Amplitud (2,33)

Resultado/ Cuadrante D – Polivalencia Dual: Es posible ubicar a Proquinal S.A en este cuadrante debido a que aunque los colaboradores desempeñan labores específicas de acuerdo con las responsabilidades asignadas a su cargo y las controlan de manera contundente garantizando el alcance de los objetivos asignados a su rol, están a su vez en la capacidad de desempeñar otras funciones ya que permanecen en contante proceso de capacitación y formación lo cual se realiza con el fin de promover la gestión del conocimiento dentro de la organización.

Personas



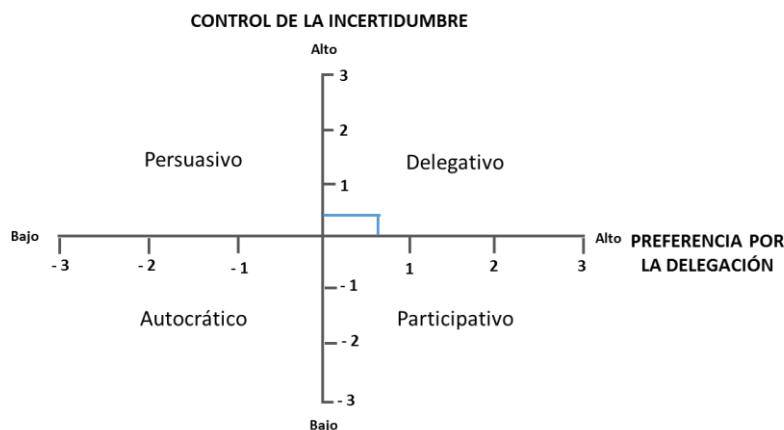
Números de personas (3)

Profesionalización (-0.33)

Resultado / Cuadrante B – Fábrica: La planta de Proquinal está conformada por 854 colaboradores quienes en su mayoría se caracterizan por tener una larga trayectoria en la

empresa lo cual los hace tener un alto nivel de experiencia en el cargo que desempeñan respondiendo a las necesidades de la empresa por el manejo con los conocimientos técnicos que poseen, sin embargo, haciendo referencia a la formación académica más del 60% de la población no tienen un alto nivel educativo. De igual forma cabe destacar que Proquinal se caracteriza por promover las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización estableciendo planes de carrera y promoción interna.

Estilo de Liderazgo



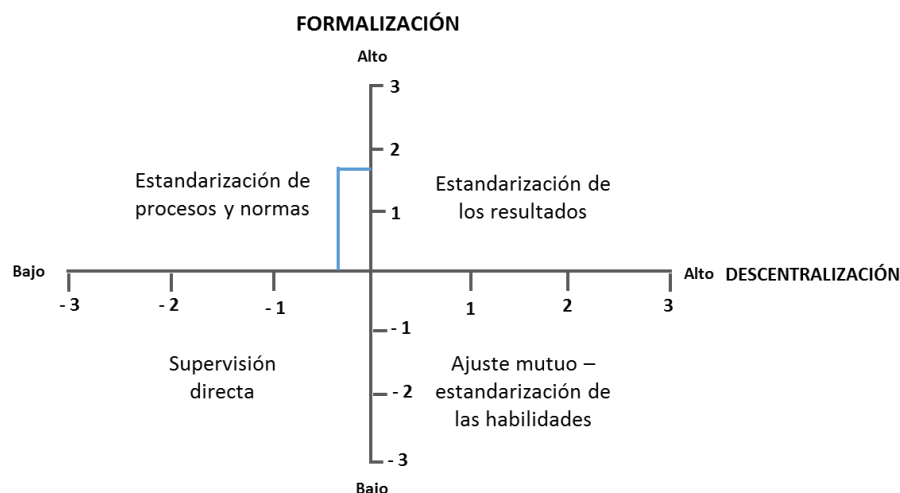
Preferencia por delegación (0.66)

Anulación de la incertidumbre (0.33)

Resultado/ Cuadrante D – Delegativo: La presidencia de Proquinal delega toma de decisiones a los gerentes de las diferentes áreas con el fin de alivianar su carga y de esta manera dar respuesta a otras necesidades de la organización. Dentro de los programas de la organización hay algunos estrictamente creados para generar aportes a los planes estratégicos de la compañía, un ejemplo de ello es el comité de cambio, el cual a partir del plan estratégico de la compañía busca alinear a los diferentes equipos de trabajo hacia la ideación de nuevas iniciativas que permitan la alineación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Sin embargo, es vital señalar que dichas ideas no son aprobadas de manera inmediata y muchas no son tenidas en cuenta lo cual ha conllevado a que los colaboradores tengan el sentimiento de que la organización no los tiene en cuenta en la toma de decisiones y sus esfuerzos son en vano. En casos determinados la delegación de las funciones se da debido al grado de madurez del colaborador.

No obstante se evidencia que el estilo de liderazgo de acuerdo con la calificación no es muy marcado lo cual puede deberse a que aunque en momentos determinados se da la oportunidad de participar en la toma de decisión el líder sigue siendo responsable en último término.

Coordinación y control



Descentralización (-0.33)

Formalización (1.75)

Resultado/ Cuadrante B – Estandarización de los procesos y normas: Proquinal ha definido para el cumplimiento de sus estándares políticas, procesos, procedimientos y normas sobre la manera en que se deben ser realizadas las tareas, lo anterior recopilado en el sistema de gestión de calidad, herramienta que permite tener documentados los procesos operativos de la organización facilitando de esta manera la gestión del conocimiento. Los supervisores en las áreas de operación son los encargados de hacer seguimiento a los colaboradores validando el cumplimiento de las políticas y proceso definidos.

En cuanto a la toma de decisiones se evidencia que en cierta medida las decisiones aunque puedan ser orientadas por miembros del comité directivo llegan centralizarse en el nivel mayor de la jerarquía sobre todo en situaciones que pueden impactar de manera determinante a la organización.

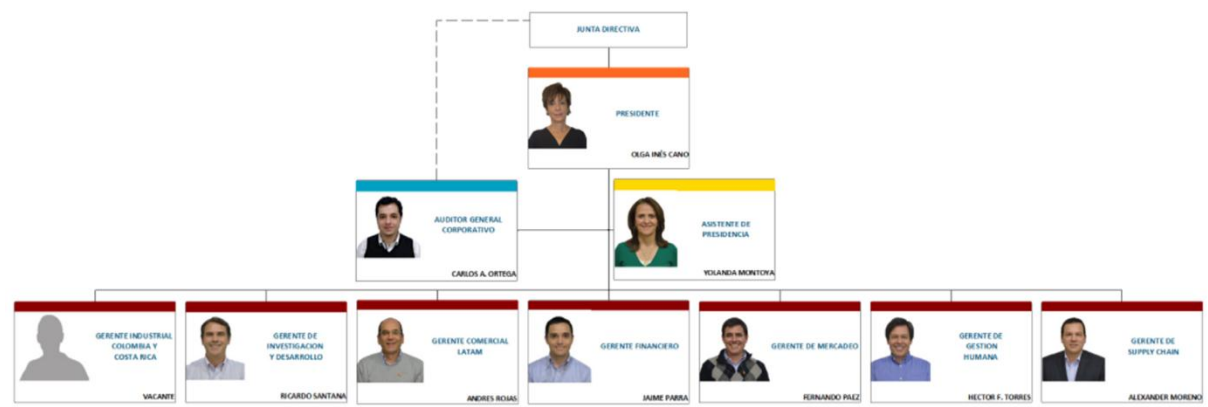
TABLA 2. Matriz de análisis y diseño organizacional

MATRIZ MISFIT - FIT				
CUADRANTE	A	B	C	D
Objetivos	Ninguno	Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Estrategia	Reactivo	Defensor	Explorador	Analizador
Entorno	Tranquilo	Diversificado	Localmente tormentoso	Turbulento
Diferenciación	Descubierta	Piramidal	Aplanada	Simétrica
Configuraciones	Simple	Burocracia funcional	Divisional	Matriz

Procesos / tareas	Especialización dual	Polivalencia vertical	Polivalencia horizontal	Polivalencia dual
Personal	Taller	Fábrica	Laboratorio	Multi – oficina
Estilo directivo	Autocrático	Persuasivo	Participativo	Delegativo
Coordinación	Supervisión directa	Estandarización de procesos y normas	Ajuste mutuo Estandarización de habilidades	Estandarización
Dispositivos de enlace	Ninguna	Roles Integrativos	Equipos	Matriz

Fuente. Trabajo final clase de estructura organizacional

Resultado de Dispositivos de enlace – Cuadrante D – Matriz: Debido a que la empresa se encuentra en el cuadrante D, esto nos ayuda a definir que el dispositivo de enlace que debemos aplicar es el de Matriz.



Gráfica 7. (2016) Organigrama Proquina S.A recuperado de [www. http://pqnintranet.proquinal.com/PEP-](http://pqnintranet.proquinal.com/PEP-)

Situación general y mayores desajustes encontrados

Es una empresa ubicada en el sector manufacturero en búsqueda constante de desarrollo tecnológico e industrial, lo cual le ha permitido expandirse de manera constante. Al ser una empresa rentable busca los mejores resultados a los menores costos, sin embargo, el entorno nacional como internacional en el cual se desenvuelve la organización supone una alta complejidad que impacta de manera impredecible.

De acuerdo con el análisis del caso, se encuentran las siguientes discordancias:

- Aunque existen estrategias para enfrentar entornos altamente complejos con respecto a la interdependencia entre factores políticos, sociales, económicos,

culturales, entre otros; se evidencia la falta de preparación ante la incertidumbre generada por mercados y entornos muy impredecibles.

- Con respecto al número de personas contenidas en cada nivel organizacional y el grado de profesionalización de los mismos, se evidencia que existen muchos trabajadores con bajo nivel educativo que desarrollan rutinas de trabajo estandarizadas; esto dificulta la oportunidad de profesionalizar a los empleados con el fin de que desarrollen competencias y técnicas que les permitan crecer profesionalmente hacia otros cargos e ir escalando en la jerarquía organizacional.
- Actualmente los procesos de coordinación del trabajo están dados por mecanismos formales e informales en la organización que permiten que los empleados cumplan con procesos y procedimientos establecidos, sin embargo los empleados no son conocedores y partícipes de los logros por alcanzar y los objetivos por los cuales serán medidos y/o evaluados.

Importancia del cambio estructural

La adaptación organizacional es un proceso dinámico y complejo que se caracteriza por un ciclo de ajuste entre las variables que conforman la estructura según el entorno en el cual se desenvuelve la organización (Miles y Snow, 1978). Esto se obtiene a través de la definición de parámetros por medio de unidades de análisis que mediante la operacionalización se convierten en acciones concretas (Fernández, et al, 2004).

Lo anterior le permitirá a la organización maximizar sus utilidades y ser más competitiva en mercados externos que requieren avances y desarrollos tecnológicos, industriales, operativos y administrativos constantes.

Desajuste - ajuste en términos de objetivos

Se sugiere continuar con la efectividad en el cumplimiento de objetivos, ya que tiene la capacidad de optimizar los recursos por medio de bajos costos que le permiten obtener los mejores resultados posibles. Esto permite que sea una empresa rentable ante el mercado competitivo.

Desajuste-ajuste en términos de ambiente y estrategia

La empresa se ajusta a la estrategia Analizadora, a la cual pertenece según el análisis, ya que es una organización que se caracteriza por localizar y explotar nuevas oportunidades de mercado (particularmente en otros países) y de producto, sin descuidar los clientes potenciales que han fidelizado durante su trayectoria en el sector y sus productos tradicionales.

Proquinal ha establecido diferentes mecanismos a lo largo de su desarrollo histórico que le han permitido expandirse hacia nuevos mercados a nivel internacional, lo cual ha contribuido a su estrategia competitiva, a la obtención de una mayor rentabilidad (entendida como el rendimiento sobre la inversión) y a la capitalización del negocio. Sin embargo, la valoración del entorno de la empresa lo definió como Turbulento, lo cual

complementa la estrategia en donde la empresa pueda responder de manera adecuada ante entornos tan complejos e impredecibles (dificultad en economías internacionales, contextos políticos complejos, etc.).

Desajuste-ajuste en términos de diferenciación

Según el análisis realizado, la empresa presenta una estructura simétrica la cual está caracterizada por el balance entre los tramos de autoridad según el equilibrio entre la diferenciación horizontal y vertical. Se cuenta con tramos de control amplios lo cual permite que las decisiones se descentralicen hacia 8 áreas funcionales que reportan al nivel estratégico. Adicionalmente, se cuenta con departamentalización geográfica lo cual favorece la estructura de costos y permite aportar a la eficiencia de la organización y departamentalización por producto dirigido a diferentes segmentos (institucional y residencial, transporte, vestuario y protección, zapatería y marroquinería)

Por último, se sugiere adicionar una departamentalización por procesos en el nivel operativo lo cual permita maximizar el flujo de procesos de la organización.

Desajuste-ajuste en términos de configuración estructural

La organización presenta una estructura matricial donde la asignación de tareas se da mediante una interrelación múltiple entre la gestión y la operación. De acuerdo con esto, la departamentalización híbrida se constituye por ocho áreas funcionales en el nivel táctico que coordina el nivel operativo y le reportan al nivel estratégico. Esta estructura se alinea correctamente con las características de la organización ya que facilita la comunicación organizacional y favorece su efectividad en el cumplimiento de objetivos de manera individual y en conjunto como organización.

Desajuste-ajuste en términos de procesos y tareas

Se sugiere continuar con las condiciones que favorecen la polivalencia dual; de acuerdo con esto, la polivalencia horizontal permitirá que en el nivel operativo los empleados tengan la capacidad de realizar varios procesos simultáneamente, lo cual favorece la eficiencia de la organización. La polivalencia vertical en el nivel táctico permitirá el control de procesos que alineados con la estructura simétrica e incluida una departamentalización híbrida donde los tramos de control son amplios, garantizarán el principio de la cadena mínima de mando.

Desajuste-ajuste en términos de las personas

Actualmente, la organización cuenta con un enfoque Tipo Fábrica, en donde se tienen gran cantidad de personas con bajas habilidades debido a la estandarización de procesos. Sin embargo, se recomienda trasladar la organización hacia un enfoque Tipo Multi-Oficina. De acuerdo con esto, se deben crear planes de carrera desde el nivel operativo que fomenten la capacitación y el desarrollo de los empleados y les permitan estar lo suficientemente preparados para ser promovidos hacia niveles tácticos y estos a su vez hacia niveles

estratégicos. Esto producirá una disminución en los costos de selección y contratación de personal y aportará positivamente en la motivación laboral y por ende mejorará el clima organizacional.

Desajuste-ajuste en términos de estilo de liderazgo

Se sugiere continuar con el estilo delegativo en los directivos de la compañía, ya que se evidencia una baja relación conductual y una baja dirección reflejado en la madurez de los colaboradores que reflejan una alta voluntad y una alta especialización, con mayor énfasis en el nivel táctico. Esto es acorde con la estrategia Analizadora de la organización en donde los directivos de este nivel están empoderados y son altamente calificados para controlar situaciones de alta incertidumbre, principalmente del entorno, con la capacidad de delegar la autoridad de manera vertical en la jerarquía organizacional a colaboradores que poseen conocimientos expertos y pueden aportar de manera significativa a los objetivos organizacionales. Lo anterior permite descentralización de la autoridad y permite mejoras en los canales de comunicación y dirección, incrementando la motivación laboral y contribuyendo al desarrollo de planes de carrera y especialización de empleados.

Desajuste-ajuste en términos de coordinación del trabajo

Se evidencia en la organización mecanismos de coordinación orientados a la estandarización de normas y procesos, en donde los parámetros formales o informales, así como la definición y programación del contenido del trabajo permiten la coordinación del trabajo. Sin embargo, se recomienda trasladar hacia la estandarización, en donde se promueve una alta formalización de procesos tanto formales como informales (reglamentos, procedimientos, políticas, valores, cultura organizacional) con mayor énfasis en el nivel operativo que permiten la cohesión organizacional y una alta descentralización congruente con la estrategia simétrica donde existe una dispersión del poder por medio de la descentralización horizontal.

La formalización del comportamiento se sugiere con mayor intensidad en el nivel operativo según el flujo de trabajo de la organización, con el fin de garantizar la alineación con los manuales, procesos, procedimientos y protocolos existentes.

¿Son necesarios dispositivos de enlace para alcanzar un mejor ajuste?

Se recomienda la formación de una estructura matricial con una alta integración del nivel estratégico con las ocho áreas funcionales ubicadas en el nivel táctico, y una alta dispersión de las tareas que contribuirá al ajuste de la estructura organizacional.

TABLA 3. Matriz de análisis y diseño organizacional para alcanzar un mejor ajuste

CUADRANTE	A	B	C	D
Objetivos	Ninguno	Eficiencia	Eficacia	Efectividad

Estrategia	Reactivo	Defensor	Explorador	Analizador
Entorno	Tranquilo	Diversificado	Localmente tormentoso	Turbulento
Diferenciación	Descubierta	Piramidal	Aplanada	Simétrica
Configuraciones	Simple	Burocracia funcional	Divisional	Matriz
Procesos / tareas	Especialización dual	Polivalencia vertical	Polivalencia horizontal	Polivalencia dual
Personal	Taller	Fábrica	Laboratorio	Multi - oficina
Estilo directivo	Autocrático	Persuasivo	Participativo	Delegativo
Coordinación	Supervisión directa	Estandarización de procesos y normas	Ajuste mutuo Estandarización de habilidades	Estandarización
Dispositivos de enlace	Ninguna	Roles Integrativos	Equipos	Matriz

Fuente. Trabajo final clase de estructura organizacional

1.6 Cultura Organizacional:

Mapa de cultura Organizacional:

Proquinal ha venido viviendo diferentes procesos de transformación cultural con el paso de los años, lo anterior debido a los constantes cambios que se han generado a nivel global y de lo cual se desprende la necesidad de ajuste por parte de la organización ante los diferentes requerimientos de los stakeholders. En Proquinal los principales actores de este proceso, han sido los colaboradores para quienes cada proceso de cambio ha implicado un reto, quienes han mostrado la manera en que ellos ven o hacen la empresa como suya, el sentido de pertenencia que todas las áreas tienen y revelan a través de la obtención de resultados con estándares altos de calidad y dejando ver la tenacidad con la que consiguen los objetivos planteados en su evaluación de desempeño.

Otra de las principales características fundamentales de la cultura organizacional de Proquinal es la comunicación en general los colaboradores manifiestan su conformidad y sienten que forman parte de la empresa en la medida en que son tenidos en cuenta frente a decisiones que han sido de impacto para todos y que han implicado cambios de forma en muchos aspectos. Así mismo se considera a Proquinal como una familia, el sentido de orgullo frente a la organización y la oportunidad

Principios valores y comportamientos de la organización

La misión de Proquinal se basa en valores y competencias específicas que fundamentan el actuar de su grupo de colaboradores garantizando en ellos el ajuste y adaptación con la cultura organizacional y su interés por hacer parte de ella de manera activa y participativa y aportando al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

COMPROMISO

Los colaboradores sienten la organización como propia, disfrutando lo que hacen y evidenciando con sus acciones el compromiso necesario para la movilización de resultados excepcionales. Honran el lugar de trabajo expresando por medio de sus acciones el compromiso necesario para conseguir todos sus objetivos yendo más allá de lo que se espera, y así mismo, creando condiciones necesarias para fomentar en otros un alto sentido de pertenencia.

CONOCIMIENTO

El personal de Proquinal se caracteriza por adquirir, consolidar y transmitir conocimiento, siendo ejemplo de hábitos de aprendizaje y de formación integral generando un capital actual que esté al servicio de la organización. Cuentan con prácticas de aprendizaje y desarrollo que enriquecen individual y colectivamente las competencias, los procesos y resultados del trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

Los equipos de trabajo de Proquinal se caracterizan por su capacidad de fomentar relaciones cercanas, de confianza y cooperación construyendo sinergias que lleven a resultados tangibles en beneficio de los clientes y la organización. Generan con sus acciones un ambiente sano de interacción con personas dentro de la organización para gestionar sus responsabilidades y hacerlo eficientemente.

EXCELENCIA

En Proquinal se impulsan y gestionan resultados que van más allá de los estándares y por medio de esto se genera valor agregado a los diferentes grupos de interés, asegurando de esta forma el cumplimiento de la estrategia corporativa. Se establecen metas específicas ligadas con los objetivos de la operación de cada cargo, asegurando su alienación con las metas de cada área de la organización, de igual forma, se establecen planes de acción y seguimiento para verificar su cumplimiento, aplicando altos estándares de excelencia.

INNOVACIÓN

Proquinal valora, promueve e impulsa cambios en la forma de pensar y actuar generando una cultura de innovación y mejoramiento continuo que responda a un entorno complejo, dinámico y competitivo. En el marco de esta cultura de innovación se cuestionan patrones ya aceptados, se proponen ideas y acciones innovadoras que impactan positivamente el resultado de las labores y procesos usando nuevas tendencias y conocimientos recientemente adquiridos.

Principales problemas del Negocio:

Como resultado de la encuesta de riesgo psicosocial se evidenció en la organización una brecha entre el estilo de liderazgo en los mandos de Gerencia Media vs el enfoque y directriz que la Gerencia quiere difundir en su cultura organizacional. La Gerencia de PROQUINAL comprende que las autoridades deben enfocarse a la estimulación de los empleados para que aporten cambios que conduzcan a la innovación y de esta manera se puedan correr riesgos que permitan aprender de los errores, atender los pequeños detalles que hacen la diferencia en los resultados obtenidos, el trabajo en equipo, y de esta manera fomentar y establecer pocas reglas.

Proquinal está enfocada al futuro, por lo tanto está comprometida creando y manteniendo una cultura con agentes de cambio que sean cimientos en su crecimiento, rentabilidad y responsabilidad social. En esta medida, la figura del líder es primordial. Por lo anterior, es fundamental que esta cultura este conformada por líderes, gestores de cambio, capaces de construir un ambiente laboral donde se evidencien los procesos humanos, que no son más que las distintas formas en las que se desarrolla una relación sana con otros, orientada a un proceso de mejora continua, es por ello la importancia de fomentar el desarrollo del liderazgo en PROQUINAL el cual permitirá fomentar una cultura que coincida y vaya de la mano con los procesos estratégicos de la organización.

Partiendo desde la definición de cultura organizativa “La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola, 2003). Por otra parte, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional son dimensiones importantes del quehacer organizativo que son influenciadas mutuamente (Schein, 2002). En este contexto, se entiende que la cultura no solo puede entenderse como una variable predefinida en una organización, sino que ella puede ser moldeada, construida y mantenida por las habilidades del líder (Smircich, 1983). Sin embargo se hace evidente que todo líder influye dentro de su entorno sin importar la organización o fin que maneje, debido a imposiciones varias en los órdenes socioeconómicos, de esta manera las renovadas funciones y estilos de liderazgo en la cultura organizacional, cambian sus enfoques a funcionalistas y casuístico del liderazgo sobre los personalistas, como lo plantea Moral (2004) en su documento Liderazgo y globalización: percepción de las cualidades y funciones del líder en la sociedad globalizada.

Se constata la existencia de diferencias significativas en la percepción de las funciones y estilos de liderazgo en función del nivel de edad, de modo que los más jóvenes prefieren un liderazgo con una mayor capacidad de adaptación a las demandas del grupo y de la situación, y los adultos y personas mayores se decantan por un enfoque personalista del liderazgo en lo relativo a las cualidades del líder y en el ejercicio de sus funciones. (Rubiano et al, 2014)

La construcción y el mantenimiento de una cultura de trabajo eficaz y una cultura organizacional sana es una ardua tarea en términos del manejo de unas excelentes relaciones interpersonales; lo que se busca es crear y promover, de manera sistemática en toda la organización, un nivel de lealtad y confianza que beneficie en el buen desempeño de la misma, de su personal y sobre todo de sus clientes (Siliceo A.1998). Por lo tanto, es importante que el líder comprenda que los trabajadores que tiene a cargo, tratan a los clientes internos y externos de la misma manera en que siente que los tratan a ellos.

Es por esto que PROQUINAL, una vez identificado la raíz de su problema empresarial, decide intervenir desde un punto de vista estratégico generando planes de acción que comprometan e involucren a todos los mandos medios de la Organización. Es desde esta necesidad que nace el prediseño del plan G60-LIDERAZGO con el slogan “la decisión de ser líder”, un programa que está enfocado a potencializar competencias de liderazgo, pensamiento estratégico, conocimiento en Gestión Humana, entre otros; a través de tres grandes ejes de formación:

- Curso Pensamiento Estratégico

Durante esta fase se pretende dictar capacitaciones y realizar actividades enfocados a temas como:

- Tipos de pensamiento y pensamiento estratégico
- El proceso del pensamiento Estratégico
- Control Estratégico de la gestión
- La relación entre la estrategia y negocio

- Formación en Gestión Humana

Durante esta fase se pretende dictar capacitaciones y realizar actividades enfocados a temas como:

- Relaciones laborales
- Evaluación y selección
- Compensación y estructura
- Calidad de vida y clima
- Entrenamiento dialogo de desarrollo

- Desarrollo de Liderazgo

En la búsqueda para comprender y entender un poco sobre que actitudes se deben incentivar y crear en Gerentes, encontramos este análisis de Valietti Pérez Bengochea, Profesora de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, y queremos traer a colación: “En la medida en que las organizaciones alcanzan madurez aflora rápidamente la necesidad del desempeño de sus líderes en el aumento de sus resultados económicos, en su enfoque hacia los clientes y en la política de satisfacción de las necesidades de los

mismos, y la influencia de estos entre los grupos y organizaciones en los cuales se integran, potenciando el comportamiento humano en el logro de las metas trazadas y un importantísimo papel dentro del ámbito organizacional.

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo, ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, entre otros. Ante esta gama tan amplia de alternativas, hay que seleccionar el foco en que la Organización se debe concentrar. Para esto se puede optar por tomar la definición más general sobre lo que es dirigir “obtener resultados a través de otras personas”.

Si partimos de esto, la esfera de mayor interés es la relacionada con las relaciones interpersonales. Según Robbins, “El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente. Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales (Amaril, 2008)

El Jefe, ha de ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, inversionistas, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un Profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo”.ⁱ

La necesidad de un alto grado de liderazgo es bastante alta en estos procesos humanos; es decir, cuando la cultura es bastante abierta, permisiva o libre se requiere de un liderazgo que refuerce y reconozca actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional. (Rubiano et al, 2014)

El rol del líder dentro de la organización es tan importante como la necesidad de desarrollo de una cultura dentro de la misma, así la conexión creada entre líder y cultura organizacional afectaran directamente el funcionamiento global de la organización y su proceso de cambio.

Habilidades a Desarrollar

Por lo anterior, se propone a la organización PROQUINAL, a través de este Eje de Formación desarrollar las siguientes habilidades o capacidades organizativas que combinen conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes en los niveles Gerencial y mandos medios:

- **Comunicación:** lograr que los líderes interioricen que somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones laborales.
Es por esto que antes de hacer nada más, debería asegurarse de informar a su equipo de trabajo, clarificar el plan a seguir y aclarar dudas sobre las tareas que tienen que realizar. Mantener al corriente a todas las personas implicadas en el plan diseñado anteriormente. Pedir feedback e información de cada miembro del equipo o grupo afectado para tener en cuenta sus ideas y sugerencias.
- **Planeación y administración:** El líder debe saber hacia dónde va la Organización para poder crear un plan de acción que los lleve a ese objetivo o meta. Para que un líder pueda planificar es importante que obtenga toda la información posible por parte de su superior, compañeros y colaboradores. Además, deberá tener información sobre el mercado o competencia. Una vez se tiene información su función será la de definir la tarea de su grupo o equipo, dejar claro que propósito o meta tienen que alcanzar. Para ello, confeccionará un plan que sea viable.
- **Trabajo en equipo:** No es solo estar presentes en la sala, sino que significa motivar al personal. Dar aprobación y feedback sobre las aportaciones que hace cada miembro. Animando al grupo y personas o aplicando la disciplina si es necesario. Es importante que todos sientan que son parte del equipo, crear el llamado “espíritu de equipo”. Cuando surjan tensiones o desavenencias tratar de aliviarlas antes de que degeneren las relaciones mediante el uso del humor.
- **Acción estratégica:** La clave es poner en marcha el plan, es una función importante pues muchas veces las personas no actúan si el líder no dice claramente que nos ponemos en marcha. Explicar el objetivo, la necesidad de actuar ya o con posterioridad y el timing esperado. Importante es que todos sepan cuáles son sus tareas y cuando deben comenzar a realizarlas para que alcancen los objetivos establecidos individuales o de grupo.
- **Manejo de personal:** Un líder no es aquel que hace lo anterior y se desentiende, despreocupándose de hacer un seguimiento o supervisión. La clave es estar pendientes de que el ritmo sea el adecuado, que todas las acciones se realizan y limitar los debates y dudas a lo relevante para el plan trazado. En este seguimiento y supervisión se ejerce control de los equipos incitándoles a pasar a la acción o a tomar decisiones.

Planes de Acción

El plan de acción que se propone, para desarrollar las habilidades mencionadas anteriormente, se diseñó planteando una serie de capacitaciones y actividades que trataran los siguientes temas:

- Liderazgo Transformacional: Para dar inicio a este proceso se pretende comenzar entendiendo el concepto de “Liderazgo Transformacional” y su conexión con el modelo de liderazgo de la compañía.
- Gerencia de sí mismo - inteligencia emocional: Con esta sesión se busca enfocar el aprendizaje del grupo hacia el entendimiento y adquisición de herramientas de Inteligencia Emocional y la gerencia de si mismo asociando la aplicación de esto a las competencias del liderazgo en la compañía.
- Empatía - estilos de comunicación: En la tercera sesión se revisará de nuevo la temática de Inteligencia emocional, haciendo un fuerte énfasis en el concepto de empatía como fundamento en los procesos de interacción de la organización. El desarrollo de habilidades sociales es fundamental para un líder, saber identificar los diferentes estilos de comunicación y desarrollar habilidades de escucha empática y comunicación asertiva son el eje fundamental de una alta capacidad para influir.
- Facultamiento - El arte de lo posible: En esta ocasión se trabajará en las habilidades y capacidades de facultamiento mediante el fortalecimiento de la planeación y seguimiento a nuestro sistema de gestión de desempeño de la compañía enfatizando en los principios básicos del coaching como método de acompañamiento.
- Gestión de desempeño fase de seguimiento: A través de diálogos de desarrollo atados al proceso de evaluación del desempeño se pretende generar con los líderes y sus colaboradores espacio de acercamiento en los cuales se identifiquen y conozcan los avances respecto a las metas planteadas y de igual forma identificar necesidades y expectativas.
- Técnica de retroalimentación: Adquirir herramientas que permitan acompañar y potenciar el desempeño y desarrollo de otros colaboradores mediante procesos de retroalimentación sanos y efectivos.
- Integración de herramientas, escucha empática y comunicación asertiva: Integrar los conceptos y herramientas mediante ejercicios prácticos que nos permitan estar en la capacidad de acompañar el desempeño de nuestros colaboradores.
- Reconociendo logros - celebrar el camino recorrido: Llegando al final del proceso formativo previsto para el 2016 seguro habrá muchas cosas que se podrán

reconocer, además será el espacio ideal para sentar las bases del proceso que continuará en el 2017.

2. Análisis de los procesos funcionales de Gestión Humana

2.1 Análisis de los Roles del Área de Gestión Humana

Con el fin de evaluar la percepción de colaboradores de diferentes áreas de Proquinal S.A frente a los roles del área de Gestión Humana se llevó a cabo la aplicación de la Evaluación de Roles de Gestión Humana a 15 colaboradores de la siguiente manera:

- 6 colaboradores del área de Talento Humano: de acuerdo con los resultados obtenidos esta población considera con mayor fortaleza el rol de aliado de los empleados interesándose por las necesidades personales de los empleados y dedicándose de manera genuina en sus expectativas e intereses abarcando contexto. Así mismo se evidencia como fuerte el rol de agente de cambio lo cual se relaciona con las diferentes iniciativas y programas encaminados a gestionar los procesos del área y direccionarlos en pro y beneficio de la organización y de los colaboradores.
- 4 jefes de áreas como Contabilidad, Compras, Mercadeo e Industrial: con base en los resultados obtenidos para esta población es posible inferir que se destaca el rol de socio estratégico por parte de Gestión Humana, lo anterior puntuando alto en factores como el aporte que hace al logro de los objetivos organizacionales, su participación en la definición de estrategias a nivel de compañía y participando en la generación de negocios a través de los procesos de formación y capacitación que lidera.
- 5 analistas de áreas como Contabilidad, Comercio Exterior, Ventas, Industrial y Tesorería: para esta población aunque se evidencia impacto como experto administrativo, se evidencia que puede mejorar en factores como la supervisión de los temas administrativos, la dedicación a los temas operativos teniendo en cuenta el tiempo invertido en ellos y el poco reconocimiento que tiene a nivel general como experto en este ámbito.

No.	RESULTADOS CONSOLIDADOS	ESTADO ACTUAL
1	SOCIO ESTRATÉGICO	4,00
2	EXPERTO ADMINISTRATIVO	3,85
3	ALIADO DE LOS EMPLEADOS	4,00
4	AGENTE DE CAMBIO	4,02
	PROMEDIO	3,97

Analisis de los roles de Gestión Humana



N°	PREGUNTAS	Promedio
1	Los procesos de RRHH ayudan a la organización a lograr los objetivos del negocio	4,2
2	RRHH ayuda a la Organización mejorando la eficiencia operativa	3,9
3	RRHH ayuda a la organización respondiendo a las necesidades personales de los empleados	4,2
4	RRHH ayuda a la organización para que se adapte al cambio	3,9
5	RRHH participa en el proceso de definición de las estrategias empresariales	3,8
6	La participación de RRHH en la organización es mejorando los procesos de RR.HH	4,2
7	RRHH participa aumentando la dedicación del personal	4,0
8	RRHH participa dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación	4,2
9	Las estrategias de RR.HH. concuerden con la estrategia de negocios	4,2
10	Los procesos de RR.HH. estén administrados en forma eficiente	4,0
11	Las políticas y los programas de RR.HH. responden a las necesidades personales de los empleados	4,2
12	Los procesos y programas de RR.HH. incrementan la capacidad de cambio de la organización	4,1
13	La efectividad de RRHH se mide por la capacidad de concretar la estrategia organizacional mediante	3,8
14	La efectividad de RRHH se mide por su capacidad para desarrollar sus procesos de forma eficiente	3,9
15	La efectividad de RRHH se mide por su capacidad de ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades	3,9
16	La efectividad de RRHH se mide por su capacidad de ayudar a una organización a anticipar y adaptarse	3,7
17	RRHH es reconocido como un socio de negocios	3,7
18	RRHH es reconocido como un experto administrativo	3,8
19	RRHH es reconocido como un Aliado de los Empleados	3,8
20	RRHH es reconocido como un Agente de cambio	4,0
21	RRHH dedica la mayor parte de su tiempo a cuestiones estratégicas	3,5
22	RRHH dedica la mayor parte de su tiempo a cuestiones operativas	3,6
23	RRHH dedica la mayor parte de su tiempo a escuchar y responder a los empleados	3,8
24	RRHH dedica la mayor parte de su tiempo a impulsar las nuevas conductas para mantener la cohesión	3,8
25	RRHH participa activamente en la planificación de los negocios	3,9
26	RRHH participa activamente en el diseño y el aporte de procesos de RR.HH.	4,4
27	RRHH participa activamente en escuchar y responder a los empleados	3,8
28	RRHH participa activamente en la renovación de la organización, el cambio y la transformación	4,2
29	RRHH trabaja para concordar las estrategias de RR.HH. con las de la empresa	4,2
30	RRHH trabaja para supervisar los procesos administrativos	3,5
31	RRHH trabaja para ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades	4,1
32	RRHH trabaja para reorientar la conducta para el cambio en la organización	4,1
33	RRHH crea procesos y programas para vincular las estrategias de RR.HH. tendientes al logro de los	4,0
34	RRHH crea procesos y programas para procesar eficientemente documentos y transacciones	3,5
35	RRHH crea procesos y programas para responder a las necesidades personales de los empleados	3,8
36	RRHH crea procesos y programas para ayudar a la transformación de la organización	4,0
37	La credibilidad de RRHH proviene de ayudar a cumplir con las metas estratégicas	4,2
38	La credibilidad de RRHH proviene del aumento de la productividad	3,4
39	La credibilidad de RRHH proviene de la ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades	4,1
40	La credibilidad de RRHH proviene de su actuación para que se concreten los cambios	4,0

Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de dicho instrumento es posible inferir:

- Según (Calderón, 2003), la dirección de RRHH es indispensable para conseguir, entrenar y mantener en la empresa todo el talento que se requiere, asimismo, la incorporación activa de RRHH en la toma de decisiones estratégicas permitirá a la organización adelantarse en los requerimientos de talento. Los RRHH deben convertirse en el socio estratégico de la compañía, participando en la planificación de la empresa y de sus planes y objetivos. Con base en lo anterior y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en Proquinal S.A es posible inferir que en general se tiene una buena percepción del área de Recursos Humanos como socio estratégico sin embargo se evidencian debilidades en la participación activa que esta tiene en la planeación estratégica ya que se debería tener un rol más proactivo en dicho proceso. Gestión Humana tiene un buen posicionamiento estratégico que, aunque no es percibida con la eficiencia administrativa que se desearía o que quizás enlentece algunos procesos, se percibe bastante bien la contribución estratégica de sus iniciativas, 3 de los 6 ítems mejor calificados están relacionados con la contribución al logro de objetivos de negocio.
- El ítem de menor calificación en toda la encuesta es aquel que asocia el papel de recursos humanos al aumento de la productividad, esto muestra claramente que los efectos de la gestión de apoyo que brinda el área no logran trascender de forma importante a las áreas de negocio, en otras palabras, no se está generando el valor que se desea o por lo menos no se percibe de esa manera.
- Observando las calificaciones se puede concluir que los puntajes otorgados en general corresponden a una valoración media alta de los aspectos de recursos humanos, de hecho si se saca el promedio completo de la encuesta éste se ubica en 3,9, lo cual representa que los colaboradores reconocen el papel del área de recursos humanos y valoran los esfuerzos realizados, sin embargo sus calificaciones demuestran que no se percibe como una gestión que agregue valor al negocio.
- El aspecto con más baja calificación es el relacionado con la experticia administrativa por medio del cual los colaboradores expresan su opinión respecto a la eficiencia y efectividad que tienen los procesos de RRHH. A partir de esto se puede concluir que los colaboradores perciben los procesos de RRHH como poco efectivos a la hora de dar respuesta de manera ágil y en tiempos apropiados, las tareas administrativas se convierten en obstáculo para el área en la medida en que no se consiguen en tiempos cortos sino que por el contrario se generan reprocesos y el avance en términos de lo que se espera en cuanto a crecimiento teniendo en cuenta las exigencias del sector no es el esperado.
- El aspecto mejor calificado es el ser agente de cambio, la principal razón para explicar esto está en los recientes cambios que el área de recursos humanos tanto

en su estructura de trabajo como en los programas y el impacto que estos han tenido, pues se han fundamentado en la creación de acciones novedosas para la organización. En este sentido cabe destacar que a partir de octubre de 2015 se implementó el modelo de businnes partner a partir del cual el área de Recursos Humanos logra estar más de cerca con las áreas y de esta manera identificar y dar respuesta a sus necesidades, los cambios evidenciados a partir de la implementación de dicho modelo han sido bien valorados por los colaboradores quienes consideran que Recursos Humanos está llevando a cabo un proceso de cambio y transformación para la organización el cual denota consigo el papel protagónico que se le da al colaborador haciéndolo actor principal en los diferentes procesos y oportunidades de mejora que se puedan generar.

Así mismo se ha buscado que el área fortalezca su rol como experto administrativo a través de la participación del equipo en procesos de formación y capacitación en herramientas que fortalezcan este tipo de labores por ejemplo el uso de los aplicativos utilizados como Oracle, BPMS, SAP, entre otros que permiten la realización de estas tareas de forma más automatizada y con tiempos de respuesta más ágiles.

2.2 Análisis de procesos de Recursos Humanos

a. *Descripciones y perfiles de cargo:*

CRITERIO	CHECK
* ¿Se tienen definidos y actualizados los perfiles y descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa?	+ 0 -
* ¿Se tiene definido un proceso metódico para la elaboración de estos perfiles y se involucra a los funcionarios y jefes inmediatos?	+
* ¿Al elaborar las descripciones se considera la actual estrategia del negocio, la contribución que hace a la misma el área y la contribución que se espera debe hacer cada cargo para su cumplimiento?	+
* ¿Existe una interrelación entre las descripciones de cargos y los procesos del área de RH?, ¿esta información es utilizada como un insumo en cada uno de estos procesos? (describir de qué manera se interrelacionan)	+ 0 -
* ¿La descripción de los cargos contempla:	
- El nivel y área a la que pertenece	+
- El objetivo principal descrito como su contribución directa a la cadena de valor los resultados del negocio y la unidad	+

- El nivel de autonomía y responsabilidad por presupuestos y personas	+
- Las características individuales que debe tener ocupante: educación, formación, experiencia, competencias (nivel y comportamientos en que se evidencian), capacidades y aptitudes. ¿La definición de las competencias parte del análisis de lo que requiere el candidato para lograr el resultado esperado?	+
- Los principales deberes y responsabilidades incluyendo funciones precisando el qué hace y cómo lo hace, y estas están determinadas únicamente a partir de lo que debe hacer para lograr cada resultado esperado	+
- Características principales del trabajo: horarios, oportunidad de viajes, riesgos laborales y características del ambiente de trabajo	+
- Los principales entregables (operaciones y/o productos) que se esperan, y las condiciones de calidad requerida	+
- Los principales clientes de cada cargo, y cuál es el entregable que debe entregar a cada uno, sobre el que podría valorarlo objetivamente	+
- Principales indicadores de éxito de ejecución y resultado (formula y meta), contra los que se medirá el desempeño.	-

La descripción de cargo es el insumo para realizar el levantamiento del perfil que se requiere para ocupar una posición en una organización, es una herramienta que las organizaciones utilizan con el fin de que cada empleado pueda comprender mejor cuáles son las responsabilidades, funciones, conocimiento y características físicas y de personalidad para cumplir a cabalidad con los requisitos (Álvarez, 2010).

Con base en el proceso de descripción de perfiles de cargo en Proquinal S.A, se evidencian 3 aspectos que deben ser fortalecidos con el fin de garantizar la alineación entre la fuerza laboral, las necesidades del negocio y los objetivos estratégicos de la Organización. A continuación, la descripción de cada uno de estos aspectos y un plan de acción sugerido para cada uno de ellos:

- *Actualización de los perfiles y descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa:*

Proquinal S.A actualmente se encuentra trabajando en la actualización de las descripciones de cargo, lo cual surge como respuesta a la necesidad evidenciada a partir de la aplicación de la encuesta de riesgo psicosocial la cual dejó como uno de sus hallazgos principales que los colaboradores de la organización no contaban con la claridad suficiente respecto al rol que desempeñan. Davis y Newstrom, (1991) citados por (Lloréns & Aguado, 1995: 148) definen el rol como un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con los otros, el rol refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad.

Según (Lloréns & Aguado, 1995: 148), la definición inadecuada del rol o el desconocimiento de este produce en el individuo:

- Ambigüedad ya que las personas no se sienten seguras de la forma en que deben actuar en situaciones específicas.
- Los empleados no poseen la información o formación suficientes para realizar adecuadamente las funciones propias de su puesto.
- Los empleados muestran serias dudas respecto a lo que los directivos o supervisores esperan de ellos, y sobre cómo satisfacer esas expectativas.

Como ***acción de mejora*** el proceso de actualización de perfiles de cargo se ha venido llevando a cabo de manera paulatina, involucrando a los ocupantes de cada cargo, el jefe inmediato y el líder de cada área con el fin de asegurar que el producto de este ejercicio recopile todos los criterios necesarios para garantizar la alineación entre las actividades cotidianas con la estrategia del área y la organización en general. Así mismo el área de Talento Humano ha jugado un papel determinante a la hora de revisar y generar los ajustes que se consideren pertinentes a la luz de un análisis de estructura y procesos organizacionales concretos. El objetivo es completar la actualización del 100% de los descriptivos de todos los cargos de la organización para diciembre de este año.

- *Interrelación entre las descripciones de cargos y los procesos del área de RH:*

Según (Álvarez, 2010: 125) “el análisis de puestos permite a la organización tomar decisiones acertadas de selección, capacitación, promoción, compensación y desarrollo, al otorgar elementos concretos y medibles acerca de lo que se espera de sus ocupantes”

En la actualidad en Proquinal la información contenida en los formatos de descripción de cargo se utiliza como insumo para los procesos de selección y evaluación en la medida en que a partir de ésta se identifican los talentos clave para la ocupación de cargos específicos. Así mismo la política y estructura de compensación salarial se encuentran definidas a partir de una metodología de valoración de diferentes criterios de complejidad contenidos en los descriptivos, por tanto la asignación salarial definida para cada caso está directamente relacionada con el descriptivo definido.

En cuanto al proceso de formación y desarrollo, los descriptivos son insumo fundamental para la construcción de los contenidos curriculares de los colaboradores a capacitar, sin embargo, existe una posibilidad de mejoramiento en la articulación con este proceso, pues las brechas de conocimiento identificadas en los procesos de selección aún no son tenidas en cuenta como insumo para la construcción de los planes de formación individual.

El plan de mejora para este aspecto debe estar enfocado en la construcción del proceso que contenga el flujo de acciones que garanticen la recepción de la información respecto a las brechas identificadas en el proceso de selección, lo anterior con el fin de que sea utilizada en la construcción de planes de formación. Así mismo debe quedar planteada una metodología de verificación de los procesos de formación de cierre de brechas.

- *Principales indicadores de éxito de ejecución y resultado (formula y meta), contra los que se medirá el desempeño:*

Según (Stubbs, 2004: 149), “los indicadores constituyen importantes herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se pueden realizar mediciones las cuales apuntan a los aspectos organizacionales del desempeño, que son esenciales para el éxito actual y futuro de la organización”.

Si bien es cierto actualmente Proquinal cuenta con la gestión de indicadores que permiten dar cuenta de manera objetiva del desempeño de sus colaboradores en sus áreas, dicha información no está contenida en el documento oficial, sino que están contenidos en el formulario de registro utilizado en el proceso de gestión del desempeño. Dicho aspecto es un punto a mejorar teniendo en cuenta que el documento de descripción debe ser claro en cuanto a lo que en términos de indicadores de desempeño se refiere ya que será utilizado como referente para el colaborador y las áreas al llevar a cabo un proceso de retroalimentación sobre la gestión del trabajador; por tanto el formato actual de descripción debería ser actualizado incluyendo apartado relacionado con indicadores de medición de gestión.

b. Reclutamiento

CRITERIO	CHECK
* ¿La empresa tiene claros cuáles son los talentos clave que requiere atraer para lograr las metas actuales del negocio: profesión, área de experticia, formación especializada, conocimientos clave, competencias y aptitudes	+
* ¿La empresa realiza investigaciones sistemáticas sobre el mercado de los talentos que le interesa atraer a la organización?: ¿Cuántos son?, ¿Dónde están?, ¿Qué expectativas/necesidades tienen?, ¿Qué valoran?, ¿Cómo son?, ¿Cuánto cuestan?, ¿Cuánto les pagan afuera?	+ o -

* ¿La empresa tiene claros cuáles son los talentos clave que requiere atraer para contribuir al negocio en el futuro ?	+
* ¿Se tiene claramente definido en qué casos es más efectivo y pertinente realizar reclutamiento interno y en cuáles externo ?	+
* ¿La empresa tiene una oferta de valor definida para sus empleados y posibles candidatos (employer branding) ?, ¿divulga esta propuesta y la utiliza de manera estratégica para atraer los talentos que requiere?	+ o -
* ¿Se combinan medios tradicionales y nuevas tecnologías y espacios , como redes sociales y de contactos o ferias de empleo, para atraer a los nuevos talentos?	+

El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante (Morell & Brunet, 1999: 175), es el eslabón de un proceso más amplio, situándose después de la elaboración de la descripción del cargo, y realizándose con anterioridad a la fase de selección de personal en sentido estricto.

Para el caso específico de Proquinal, el proceso de reclutamiento inicia con la necesidad de un área frente al cubrimiento de una vacante en un cargo específico; para tales efectos el proceso que se realiza busca atraer candidatos calificados y capacitados contemplando necesidades presentes y futuras de la organización. Teniendo en cuenta el planteamiento de Alcaide, González y Flórez (1996) citados por (Morell & Brunet, 1999: 175) en el que sustentan que “el reclutamiento puede realizarse paralelamente o alternativamente en la propia organización y/o en el mercado externo de trabajo”, una de las principales fortalezas evidenciadas en el proceso de Proquinal radica en el éxito que ha tenido el personal interno como fuente principal de talentos, lo anterior ha conllevado al crecimiento de los colaboradores y al incremento de la motivación y el orgullo organizacional en ellos. Por su parte el reclutamiento externo ha sido fuente de nuevos recursos humanos para la organización permitiendo la consolidación de áreas integradas por talentos internos y externos que le dan una connotación diferente a la dinámica organizacional.

Como debilidades dentro del proceso se identifican actualmente:

- *Falta de rigurosidad en la realización de investigaciones sistemáticas sobre el **mercado de los talentos** que le interesa atraer a la organización:*

Si bien es cierto actualmente Proquinal realiza estudios de mercado y ferias de empleo como estrategia para atraer candidatos claves y potenciales para la organización, dichas actividades no se llevan a cabo de manera rigurosa y en contextos específicos relacionados con el Core del negocio lo cual en ocasiones hace ver dichas estrategias como poco efectivas para la organización. En este sentido como plan de mejora es fundamental generar una planeación anual con las acciones específicas a llevar a cabo, por ejemplo definir cuáles ferias de empleo serían

determinantes para que Proquinal participara, identificar eventos y foros de promoción de las ofertas. En cuanto a la investigación es importante que Proquinal segmente el mercado de recursos humanos de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

- **Oferta de valor** definida para **empleados y posibles candidatos** (employer branding).

La marca es uno de los activos más valiosos para las compañías, en ella descansan sus principales ventajas competitivas Madden et. Al (2006) citado por (Gavilan & Avello, 2011), “una marca empleadora sólida comienza por atraer talento, ser capaces de atraer a los mejores, a los más brillantes, y a quienes tengan mayor capacidad para integrarse en la organización es el primer paso para lograr uno de los objetivos de la marca empleadora”. En este orden de ideas, Proquinal debe fortalecer su estrategia de posicionamiento de marca ya que al ser una empresa que se maneja con bajo perfil en el mercado puede estar dejando de atraer personas potenciales para el desarrollo de cargos de impacto en la organización, a través de su área de mercadeo y comunicaciones internas podría empezar a fortalecer su posicionamiento por medio de programas de fidelización a empleados, entregables que den cuenta de la misión, visión, valores corporativos y competencias así como también información del impacto en clientes y proveedores que permitan el fortalecimiento del orgullo y el sentido de pertenencia hacia la organización.

c. Selección

CRITERIO	CHECK
* ¿El proceso de selección se basa fundamentalmente en la comprobación del mejor ajuste persona – requerimientos actuales del cargo actual (perfil y descripción del cargo) y no en recomendaciones u opiniones subjetivas de jefes, directivas o profesionales del área?	+
* ¿El proceso cuenta con los pasos necesarios para garantizar una revisión integral y objetiva de los candidatos:	
- Valoración solicitudes (encontrar perfiles más ajustados)	+
- Validación ajuste expectativas del candidato y propuesta de valor	+
- Valoración aptitudes y conocimientos técnicos/especializados (pruebas construidas con la participación del jefe inmediato)	+
- Valoración psicométrica (pruebas de personalidad, aptitudes)	+
- Entrevista selección en área RH	+
- Entrevista jefe inmediato	+
- Toma de decisión contratación (Jefe Inmediato)?	+

* Se tienen diferenciadas las competencias y conocimientos que requiere el cargo entre las clave que debe traer “obligatoriamente” el candidato por ser difíciles de desarrollar y las que pueden irse formando en la empresa y serían requisito indispensable ?, ¿el análisis de los resultados en el proceso de selección se realizan contemplando este criterio?	
* ¿La proyección a futuro del cargo y su ocupante es un factor que se contempla en el proceso de selección para determinar quién es el candidato más adecuado?	+
* ¿La entrevista de selección se basa en buscar evidencias del nivel de las competencias requeridas en el candidato, principales motivaciones y expectativas, y validar los hallazgos de las pruebas psicométricas , a partir de sus logros y experiencias reales, más que solo en validar y ampliar los datos de la hoja de vida?	+
* ¿El área de gestión humana ha formado idóneamente a los líderes para realizar entrevistas y procesos de selección efectivos y objetivos?, ¿esta capacidad hace parte de las características y conocimientos que deben tener los líderes en la organización?	-

Para (Salgado & Moscoso, 2008: 16) la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo, es un proceso por medio del cual se decide sobre el acople del candidato al cargo vacante. Con base en el análisis realizado, el proceso de selección actual de Proquinal es uno de los evidenciados con mayores fortalezas y el cual conlleva un impacto determinante para el mapa estratégico de la organización, ya que a partir de este se da respuesta a las necesidades de personal alineándolas con los objetivos y expectativas para cumplir la misión de las diferentes áreas. El proceso inicia con la necesidad de un área por cubrir una posición específica, la cual una vez identificada pasa a ser vista a la luz de la descripción del cargo determinando si este último debe ser actualizado o no; una vez realizado este proceso se revisa el perfil contemplado se publica la vacante y se lleva a cabo el reclutamiento ya sea interno o externo.

Para dar continuidad al proceso se cita a los candidatos potenciales los cuales pasan por una fase de aplicación de pruebas (assessment center, pruebas de personalidad, psicotécnicas y técnicas) siguiendo después la entrevista con jefe inmediato, la verificación de referencias laborales y documentos y por último el proceso de examen médico. Es importante mencionar que dicho proceso está encabezado por la jefe de Selección y Evaluación en conjunto con la Analista Senior de Selección, y de igual forma el jefe inmediato y el líder de la Gerencia participan de manera activa en las diferentes fases siendo de los filtros de mayor importancia.

- Como aspecto por mejorar se evidencia la **necesidad de formar idóneamente a los líderes para realizar entrevistas y procesos** de selección efectivos y objetivos, ya que

si bien es cierto estos tienen participación activa y determinante en el proceso en casos específicos no cuentan con herramientas a nivel de formación que les faciliten emitir criterios lo suficientemente objetivos y a la vez tener intervenciones dentro del proceso evaluativo que les permitan acceder a mayor información del candidato que está siendo objeto de evaluación.

d. Inducción

CRITERIO	CHECK
* ¿El proceso de inducción es percibido en la empresa como una herramienta clave para generar sentido de pertenencia, compromiso y disminuir el tiempo de aprendizaje y generación de resultados productivos en los nuevos empleados?	-
* ¿Se tiene definido un proceso claro y formal para realizar la inducción de las personas que llegan a la organización?	+
* ¿La inducción es concebida más que como un proceso administrativo, un proceso de Onboarding y acogida donde se busca una adaptación a la cultura por parte del nuevo colaborador, a través de un enfoque más personal y humanista?	+o-
* ¿El contenido de la inducción general contempla los siguientes aspectos?:	
Corporativa: Historia, principales accionistas, Misión, visión, principios y valores corporativos, Dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año, posición en el mercado/sector), Estructura (organigrama) general, Objetivos y planes estratégicos, Productos y/o servicios, Principales clientes y sectores que atiende, Contribución a la sociedad, Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.	+
Gestión humana: Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, sistemas de compensación y beneficios, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, días de pago, de descanso y vacaciones), Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización, Sistemas de medición del desempeño, Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo, Programas y actividades extra laborales.	+
Seguridad industrial y salud ocupacional: Panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa, Estándares o normas de seguridad por oficio, Obligaciones y derechos del empleador y del trabajador, EPP (uso, cuidado y normas) y dotaciones, Procedimiento accidente de trabajo y emergencias	+

* ¿El contenido de la inducción específica contempla los siguientes aspectos?:	
Área: Plan de entrenamiento, Estructura (organigrama) específico del área, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar, Incidencia que tiene el área con relación a todo el resto del proceso (principales entregables y metas), Principales Clientes internos y externos, Métodos de trabajo y dinámica del equipo.	+
Cargo: Responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo, Principales entregables e indicadores de productividad, Competencias e indicadores, Aporte específico al área y a la empresa, Procesos en los que interviene, Relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, Planes de contingencias, procedimientos para obtener ayuda de terceros, Recursos disponibles, sistema de turnos, rotaciones, horarios de alimentación, pausas y permisos.	+
* ¿Se tiene definida una etapa de evaluación y seguimiento a la puesta en práctica y apropiación, donde se determine el nivel de conocimiento y comprensión por parte del nuevo empleado de los contenidos vistos en el proceso, definiéndose acciones correctivas y refuerzo de ser necesario?	+

“Las empresas contemporáneas están de acuerdo en brindar importancia al hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos trabajadores al comenzar sus labores, inmediatamente después de haber firmado su contrato. Indican que hay que hacerlo para adaptar y ajustar al nuevo empleado a la organización, para minimizar sus temores y ansiedades, y para ir generando rápidamente sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logrará su contribución inmediata y efectiva” (Bermúdez, 2011: 119). Con base en este planteamiento en Proquinal existe un proceso de inducción oficialmente establecido y es ejecutado con la rigurosidad y el cubrimiento esperado. Se transmiten, de manera estandarizada, los contenidos que se encuentran previamente definidos y participan todos los colaboradores que ingresan a la organización ya sea con contrato directo o en misión. Así mismo se llevan a cabo mecanismos de verificación de conocimientos inmediatos y análisis a la satisfacción de los participantes.

- *Percepción de inducción como una herramienta clave para generar sentido de pertenencia, compromiso y disminuir el tiempo de aprendizaje y generación de resultados.*

El proceso de inducción se queda corto en el impacto a mediano plazo que podría tener, aunque no existe una encuesta que permita conocer con certeza la percepción que existe en la organización respecto a este proceso, se puede identificar que se ha convertido en un procedimiento administrativo de obligatorio cumplimiento por la estandarización que supone y por la falta de métodos de seguimiento al impacto que genera dentro de la dinámica laboral cotidiana. Los

conocimientos iniciales transmitidos son importantes como contextualización inicial y establecen el escenario fundamental que le permite a los colaboradores que ingresan tener el contexto necesario, sin embargo, no se evidencia como una herramienta mediante la cual se pueda asegurar una disminución en tiempos de aprendizaje o mayor productividad.

Mejorar en este aspecto implica la creación e implementación de dos estrategias: por un lado el levantamiento e identificación de lo que cada área necesita recibir en términos de inducción y entrenamiento con el fin de especializar los contenidos al mayor grado posible sin que se convierta en un inconveniente logístico; y por el otro la creación de un mecanismo de seguimiento y acompañamiento que permita el re direccionamiento y medición de la contribución lograda por el nuevo colaborador que incluya la medición de indicadores de gestión mínimos para los cuales se deba preparar al ingresar.

- *Onboarding como un proceso de adaptación a la cultura con un enfoque personal y humanista.* El proceso de inducción implementado actualmente tiene coherencia cultural con la organización en la medida en que se trata de un proceso en el cual el enfoque está centrado en el colaborador que ingresa y su adaptación a la organización, pero intentando lograr esto desde un punto de conocimiento y entendimiento. Actualmente el proceso no contempla la integración y acogida cultural, los aspectos cubiertos en la inducción son netamente de aprendizaje más que de contextualización o entendimiento cultural.

En este sentido la organización ha venido avanzando en la caracterización de la cultura deseada, lo cual que permitió identificar los atributos culturales que la organización está interesada en promover. Una vez definidos estos aspectos deben ser transmitidos a los colaboradores y una de las estrategias está enfocada en la identificación cultural del colaborador en el proceso de inducción, esto debe lograrse por medio de metodologías centradas menos en el conocimiento formal y más en la experiencia y vivencia cultural que involucre a diferentes miembros de la organización.

e. Gestión del desempeño

CRITERIO	CHECK
* ¿Todos los empleados tienen clara cuál su contribución específica al negocio dentro de la planeación actual, de qué manera agrega valor?	+o-
* ¿Cada vez que cambian los objetivos estratégicos de la empresa se alinean las contribuciones individuales de manera conjunta con los funcionarios?	+
* ¿El desempeño de los funcionarios dentro de la empresa se concibe, mide y premia en términos de resultados/logros y no solo comportamientos?	+

* ¿Se realiza el análisis sistémico de las determinantes de desempeño como parte del proceso de valoración periódica y/o la revisión de solicitudes particulares de líderes de equipos?	+
* ¿Los planes individuales de desarrollo y formación se plantean como una solución a las causas de desempeño encontradas en el análisis de las valoraciones?	+
* ¿Los planes de equipos y áreas de desarrollo y formación se plantean como una solución a las causas de desempeño encontradas en el análisis de las valoraciones?	+
* ¿Los planes y estrategias de recursos humanos se enfocan en atacar las causas de las brechas entre los objetivos estratégicos y los resultados reales individuales y de equipo?	+
* ¿El proceso de valoración y gestión del desempeño se desarrolla bajo una política de mejoramiento de la actuación y contribución a resultados?	+
* ¿Los empleados tienen un rol activo en el proceso de valoración de su desempeño?	+
* ¿Existe un claro balance de consecuencias frente a resultados de desempeño sobresalientes o deficientes?, ¿esto es conocido y percibido positivamente por parte de los empleados?	-
* ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa incluyen la productividad, competitividad y nivel de contribución al negocio?	+
* ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa son medibles por indicadores objetivos basados solo en datos y hechos concretos?	+
* ¿Las personas que evalúan el desempeño de cada empleado tienen pleno conocimiento y evidencia de las variables que deben valorar (idoneidad)?	+
* ¿La empresa cuenta con planes de carrera y/o sucesión claramente definidos y efectivamente gestionados y divulgados?	+0-
* ¿La empresa cuenta con un sistema de identificación y retención de talentos clave , basado en criterios objetivos y estandarizados?, ¿se mide su efectividad e impacto?	+0-

De acuerdo con Grote (2002) citado por (Cervera, 2010), para toda organización un sistema de Evaluación del Desempeño es la herramienta administrativa más importante de todas, ya que ningún otro proceso posee una influencia tan significativa sobre la carrera de

los individuos y sobre su vida laboral. De igual forma, si dicho sistema es empleado apropiadamente servirá para lograr que los trabajadores se identifiquen plenamente con la misión, visión y valores de la Institución a la que pertenecen. Así mismo puede llegar a ser un elemento fortalecedor de la relación supervisor-trabajador y animar a los miembros de la organización a alcanzar la plenitud de su potencial. Con base en el proceso que actualmente lleva a cabo Proquinal, se evidencian por mejorar los siguientes aspectos:

- *Claridad en la **contribución específica** al negocio dentro de la planeación actual y conocimiento en la manera de agregar valor.* El proceso de Gestión de Desempeño para Proquinal S.A. está alineado a la planeación estratégica de la compañía, los colaboradores que hacen parte de la población objetivo a quienes se les hace seguimiento a su desempeño de manera formal, formulan sus objetivos de gestión y planes de desarrollo individual a partir de las estrategias de área y corporativas, lo cual garantiza que la contribución de cada uno esté enmarcada dentro de lo que la organización espera y los colaboradores lo saben. No obstante actualmente la población objetivo del proceso de Gestión de Desempeño es de alrededor del 70% de los colaboradores totales, eso significa que para garantizar que todos los trabajadores tengan clara cuál es su contribución a los resultados de la compañía es necesario ampliar la base de la población objetivo.

De esta manera el plan de acción para lograr esto debe estar enfocado en incluir a todos aquellos colaboradores que actualmente no se encuentran cubiertos por este proceso, para lo cual es necesario crear metodologías que faciliten la operacionalización del modelo en poblaciones de niveles operativos y de línea de producción, pues en la medida en que el proceso sea complejo, menos posibilidad de asegurar el entendimiento de la contribución habrá.

- *Balance de consecuencias frente a resultados de desempeño.* Actualmente el proceso de Gestión de desempeño no lleva directamente a esquemas de reconocimiento y/o consecuencias directas, el modelo de seguimiento se centra en el cumplimiento de planes de trabajo establecidos y la creación de planes de acción alternativos en la medida en que los resultados tengan algún desvío no deseado. De esta forma el obtener una baja calificación en la evaluación de desempeño no significa tener una consecuencia y tener una alta calificación no significa tener un reconocimiento.

En la organización se encuentra en proceso la creación e implementación del plan de reconocimiento que busca crear esquemas de premiación, entre otras, a los resultados organizacionales. Así mismo se inició la implementación del esquema de pago variable basado en resultados para los niveles directivos de la organización, por tanto es cuestión de tiempo que se llegue a un esquema de reconocimiento y compensación generalizado fundamentado en los resultados de desempeño.

- *Planes de carrera y/o sucesión claramente definidos y efectivamente gestionados y divulgados.* En la organización desde hace 1 año se llevó a cabo la identificación de

los cargos críticos con el fin de iniciar el proceso de identificación y gestión de sucesores potenciales, de esta forma actualmente se cuenta con un programa de gestión de sucesores el cual en su primera etapa se encuentra definido para el comité de presidencia, se cuentan con 15 sucesores potenciales de la primera línea de liderazgo de la organización con quienes se ha llevado a cabo la evaluación actual y potencial y la creación de planes de desarrollo que aseguren su preparación en un eventual cambio. Este es un proceso que se ha llevado a cabo con poca divulgación debido al interés de la organización de no generar expectativas infundadas.

Para completar el cumplimiento en este aspecto es necesario ampliar la identificación de sucesores a otros cargos críticos de la organización más allá del comité de presidencia pues particularmente en Proquinal el conocimiento acumulado por personas específicas en cargos muchas veces operativos y que es vital para el funcionamiento idóneo del proceso productivo, es muy alto, por tanto la existencia de sucesores que aseguren la permanencia del conocimiento es fundamental.

- *Sistema de identificación y retención de talentos clave, basado en criterios objetivos y estandarizados.* En Proquinal no existe un sistema de identificación y retención de talentos clave estandarizado, la identificación de estas personas se realiza cumpliendo los criterios de una evaluación no estandarizada y participan solamente los mandos directivos de la organización.

En ese sentido el plan de acción debe estar enfocado en la creación de un esquema de gestión de talentos que involucre la identificación del talento clave mediante una metodología y herramientas específicas y estandarizadas que garanticen que dicha selección se haga de la manera más idónea posible. Así mismo este esquema debe contar con los lineamientos necesarios en los que se definan las estrategias de retención del talento clave identificado y la definición de las estrategias de seguimiento y medición que le permita a la organización tomar acciones de redefinición en el momento en el que sea necesario.

f. Formación

CRITERIO	CHECK
* ¿La formulación de necesidades de formación, parte exclusivamente de los resultados del análisis de las causas del desempeño donde se encuentra que se requiere una intervención instruccional?	+
* ¿La formulación de necesidades de formación, parte exclusivamente de necesidades frente a la estrategia, los cambios o programas de desarrollo a largo plazo (proactividad)?	+
* ¿La planeación y diseño de las intervenciones de formación impartidas contemplan los estilos y principios de aprendizaje de los adultos (andragogía)?	+
* ¿Las intervenciones de formación programadas fomentan la auto dirección y rol responsable del funcionario/alumno?	+o-

* ¿El diseño de las intervenciones contempla la concentración de recursos en proyectos de alto impacto ?	+
* ¿El diseño de las intervenciones se involucra activamente al jefe inmediato?, ¿también reciben ellos la capacitación y/o dominan el tema?	+0-
* ¿Las expectativas y motivación de los empleados son contempladas durante el proceso de formación?	+
* ¿Los objetivos de la formación impartida se plantean en dos sentidos: instruccionales (conocimiento/ comportamientos) y de negocio (cierre de la brecha que le dio origen)?	+
* ¿La selección de metodologías de aprendizaje contemplan su efectividad frente a los objetivos instruccionales (conocimientos/ comportamientos) y la similitud con el ambiente real de trabajo?	+
* ¿El diseño de las intervenciones de formación contempla la facilitación de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?	+
* ¿La medición de la efectividad del proceso de formación contempla los niveles de reacción, aprendizaje, conducta y resultados ?	+0-
* ¿Los procesos de formación contemplan el seguimiento en el largo plazo a la puesta en práctica de los nuevos conocimientos o comportamientos en el trabajo por parte del jefe inmediato?	+
* ¿Los procesos de formación contemplan la auditoría de recursos humanos y la realimentación permanente definiéndose acciones correctivas y refuerzo de ser necesario?	+

Las empresas con el fin de mantenerse competitivas deben acudir cada vez más según (Londoño, 1994: 11) a establecer programas de capacitación ya que esta prepara a la estructura organizacional suministrándole conocimientos, habilidades y valores que pueden llegar a ser fundamentales. Adicional a esto, y atendiendo a la realidad actual de los contextos organizacionales se debe mantener a los colaboradores formados y capacitados en aquellas variables que desde el ejercicio de su rol son vitales para la operación del negocio. Basándose en el proceso de capacitación de Proquinal se evidencia por mejorar los siguientes puntos:

- *Auto dirección y rol responsable del funcionario/alumno.* Los procesos de formación en Proquinal están altamente centralizados, los colaboradores se encuentran en un rol pasivo de pedir y recibir las capacitaciones y programas de desarrollo y lo hacen principalmente desde un interés técnico. Es rescatable, eso sí, el alto sentido de responsabilidad en la participación de las sesiones de formación, su proactividad en el desarrollo de las mismas es notable, sin embargo no se sienten dueños y responsables de su proceso de formación en general, esto debido en gran parte a un atributo cultural de paternalismo.

Las acciones que corrijan este aspecto deben estar encaminadas a involucrar dentro de los objetivos de gestión de los colaboradores la realización de procesos formativos por cuenta propia, diferentes a los otorgados por la organización, así como la transmisión del conocimiento a otros colaboradores. Así mismo es importante la creación de convenios educativos que incentiven la participación de los colaboradores.

- *Medición de la reacción, aprendizaje, conducta y resultados en la verificación de la efectividad.* Actualmente los procesos formativos son verificados en los niveles de reacción y aprendizaje en donde los indicadores son satisfactorios pues se obtienen buenas calificaciones, sin embargo se quedan fuera del radar aspectos de aplicación. Para esto se viene trabajando en la construcción de una estrategia de seguimiento y verificación que involucra la implementación de procedimientos y herramientas tecnológicas que nos permitan conocer el impacto en los resultados laborales centralizando información de diferentes fuentes, con esto se busca trascender los reportes individuales y generar mayor confiabilidad en los datos.
- *Seguimiento del jefe inmediato.* El rol del jefe inmediato en los procesos formativos es importante, es quien define en gran medida los planes de desarrollo de los colaboradores a cargo y establece las necesidades del área en general, así mismo autoriza la participación en una u otra capacitación, sin embargo actualmente no se encuentran involucrados completamente de la verificación de la formación a largo plazo, esta responsabilidad está centralizada en el área de Talento humano de la organización.
Como parte de la estrategia de seguimiento y verificación que se encuentra en construcción ya se tienen definidas las actividades y procedimientos que estarán a cargo de los jefes de cada colaborador que ha tomado una capacitación, dentro de las cuales se encuentran reportes de observación, análisis de resultados laborales y verificación formal e informal del conocimiento adquirido, así como la creación de espacios de transmisión del conocimiento dentro de cada área.

g. Bienestar y Calidad de Vida

CRITERIO	CHECK
* ¿Dentro de la filosofía de trabajo y lineamientos estratégicos de la compañía las personas ocupan un lugar primordial?, ¿se les hace sentir constantemente que los valoran y son importantes?	+
* ¿Los planes y estrategias de bienestar parten de una caracterización de la población e identificación de sus necesidades en materia de calidad de vida?	+

* ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión física de los funcionarios?	+
* ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión espiritual de los funcionarios?	+
* ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión mental de los funcionarios?	+
* ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión social de los funcionarios?	+
* ¿Se realiza una medición y gestión de los niveles de satisfacción y calidad de vida (clima laboral)?	+
* ¿Se trabaja constantemente en la vinculación emocional de las personas con la misión, visión y valores de la empresa?	+
* ¿Se trabaja constantemente en la vinculación emocional de las personas con el trabajo que realizan y sus propios valores, dándole sentido ?	+
* ¿Se fomenta la auto dirección en las personas, disminuyendo su nivel de dependencia /económica y profesional de la organización?	-
* ¿La libre expresión, acción y participación son un principio que se vive al interior de la organización en todos los niveles?	+
* ¿Se fomenta la cohesión e integración entre todos los equipos de trabajo y la organización en general?	+
* ¿Se fomenta el sentido de reciprocidad en las personas: recibes – entregas?	+
* ¿Se celebran momentos especiales de manera emotiva y contundente (fechas, resultados, situaciones, etc.)?	+
* ¿Los funcionarios pueden participar de alguna manera de los resultados económicos globales obtenidos por la empresa?	+

Según (Ardila, 2003: 162) la calidad de vida es una combinación de elementos objetivos y de la evaluación individual de dichos elementos, a su vez puede entenderse como la sensación subjetiva de bienestar del individuo. Desde una definición integradora, “calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona, posee aspectos subjetivos y objetivos, es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social”. Con base en lo anterior y teniendo en cuenta el proceso de bienestar y calidad de vida en Proquinal es importante resaltar que este se basa en un enfoque integrador, el cual se caracteriza por la unión de intereses organizacionales y expectativas individuales, incluyendo factores políticos, económicos y sociales (Segurado & Agulló, 2002).

En Proquinal S.A, el proceso de calidad de vida esta afianzado como uno de los pilares del área de Talento Humano, ya que se prioriza al colaborador con sus necesidades físicas, emocionales, familiares, sociales, entre otras. De manera anual se establece un programa de actividades de calidad de vida dentro de los que se contempla al individuo en sus diferentes dimensiones, adicional los beneficios contenidos en el portafolio de convenios y el pacto colectivo permiten mejorar su aspecto económico brindándoles opciones y diferentes alternativas de soporte ante situaciones que se puedan generar.

Como aspecto por mejorar se considera importante *fomentar la **auto dirección** en las personas, disminuyendo su nivel de dependencia /económica y profesional de la organización*, esto teniendo en cuenta que Proquinal es una empresa muy paternalista que busca dar solución y respuesta a todas las demandas del trabajador, esto se puede convertir en una problemática a largo plazo puesto que el colaborador empieza a evidenciar obligatoriedad por parte de la empresa a la hora de dar respuesta a sus demandas y se dejan de valorar los beneficios que la empresa otorga en el marco de su programa de calidad de vida. Como estrategia para mejorar se sugiere generar un seguimiento más riguroso a los casos repetitivos con el fin de implementar acciones definitivas y no parciales, así mismo se sugiere dar cumplimiento a las políticas establecidas sin excepciones

3. Análisis de los procesos Estratégicos de Gestión Humana

Misión con visión Proquinal S.A.

La misión del área de Talento Humano de la Organización se enfoca en tres pilares a los cuales da respuesta con el fin de mantenerse en el mercado como una empresa competitiva, con altos estándares de calidad en la que el valor humano es uno de sus principales generadores de valor. Con base en lo anterior a continuación la descripción de cada pilar:

- ✓ Atraer: Según Edwards 2010 citado por (Avello y Gavilan, 2011), “si aceptamos que el principal cliente de la empresa es el empleado entonces tiene sentido convertirle en el destinatario de las estrategias de marca, de manera que se sienta atraído, comprometido y fiel a la organización”. Actualmente Proquinal se encuentra enfocado en que el talento clave quiera trabajar en la empresa, no solo los colaboradores que ya hacen parte del equipo de trabajo y que a través de su desempeño generan un valor agregado para el cumplimiento de los objetivos sino también para cautivar candidatos externos que pueden fortalecer las líneas de trabajo de la empresa sintiéndose identificados todos con la cultura organizacional y dando cuenta de niveles de compromiso reforzados con la propuesta de valor ofrecida para el recursos humano.
- ✓ Desarrollar: el desarrollo del talento humano es considerado hoy una ventaja competitiva para las empresas, es por esto que Proquinal en el marco de su plan de

formación y capacitación establece planes de desarrollo que le permitan a los colaboradores el cierre de brechas identificadas con el fin de potencializarlos y orientar su plan de carrera en la Organización.

- ✓ Retener: Teniendo en cuenta que para la Organización el costo en términos de recursos invertidos en los individuos que hacen parte de ella es alto, como por ejemplo capacitar al personal, lo ideal es retenerlo con el fin de que los conocimientos y el valor que ellos aportan permanezca en el tiempo y se potencialice permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. Con base en esto Proquinal ha establecido programas de reconocimiento, planes de carrera, planes de beneficios de salario emocional, actividades de calidad de vida enfocadas a tener un equilibrio entre la vida laboral y personal, entre otras que son las que permiten que el colaborador aumente su sentido de pertenencia y quiera permanecer en la organización.

Plan estratégico de Talento Humano

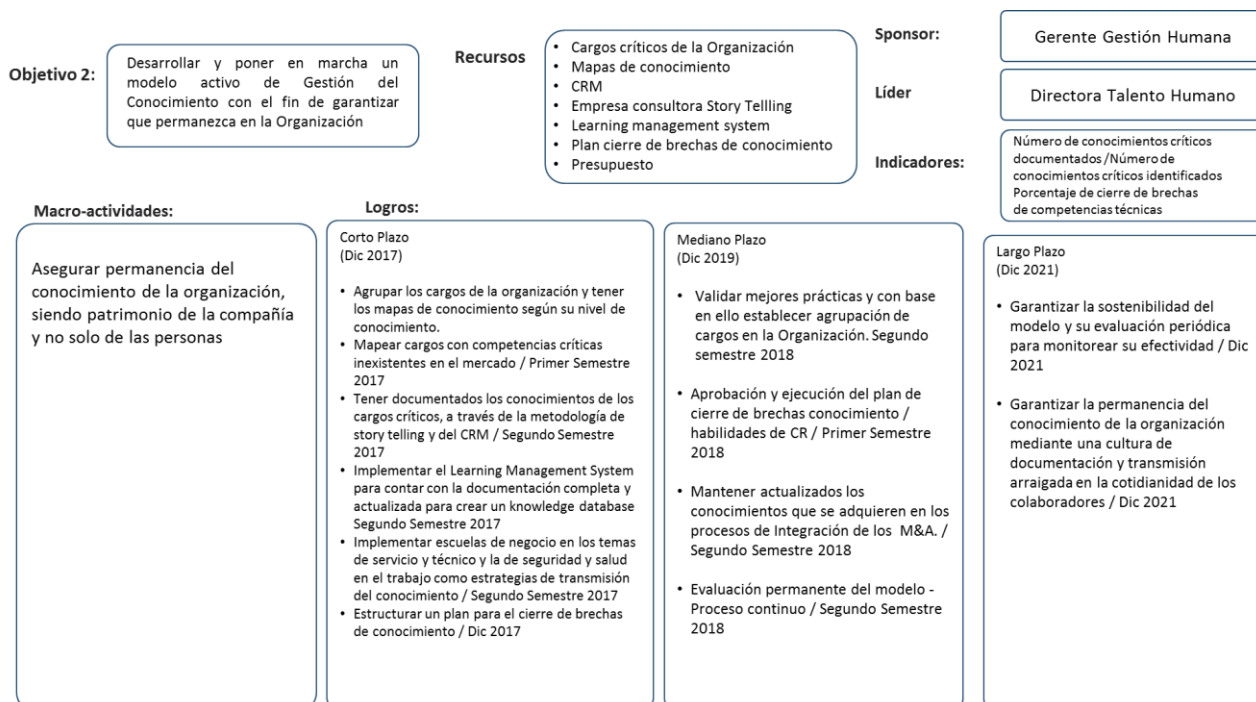
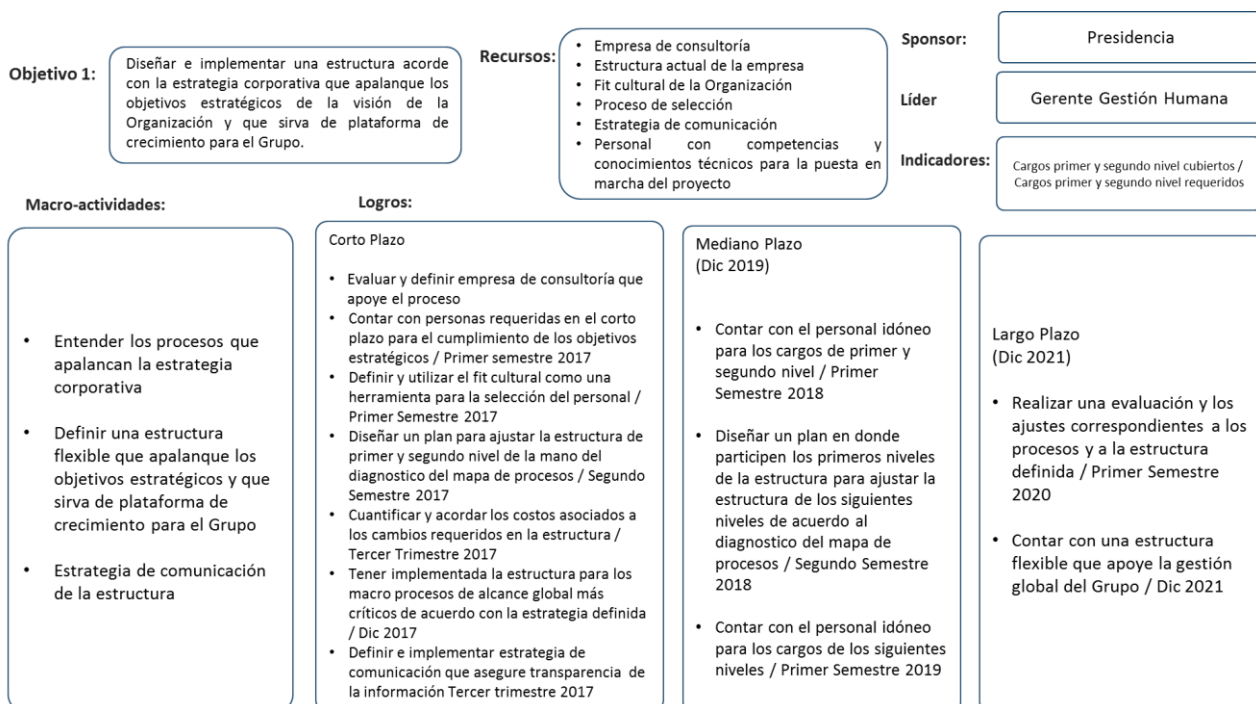
Matriz DOFA

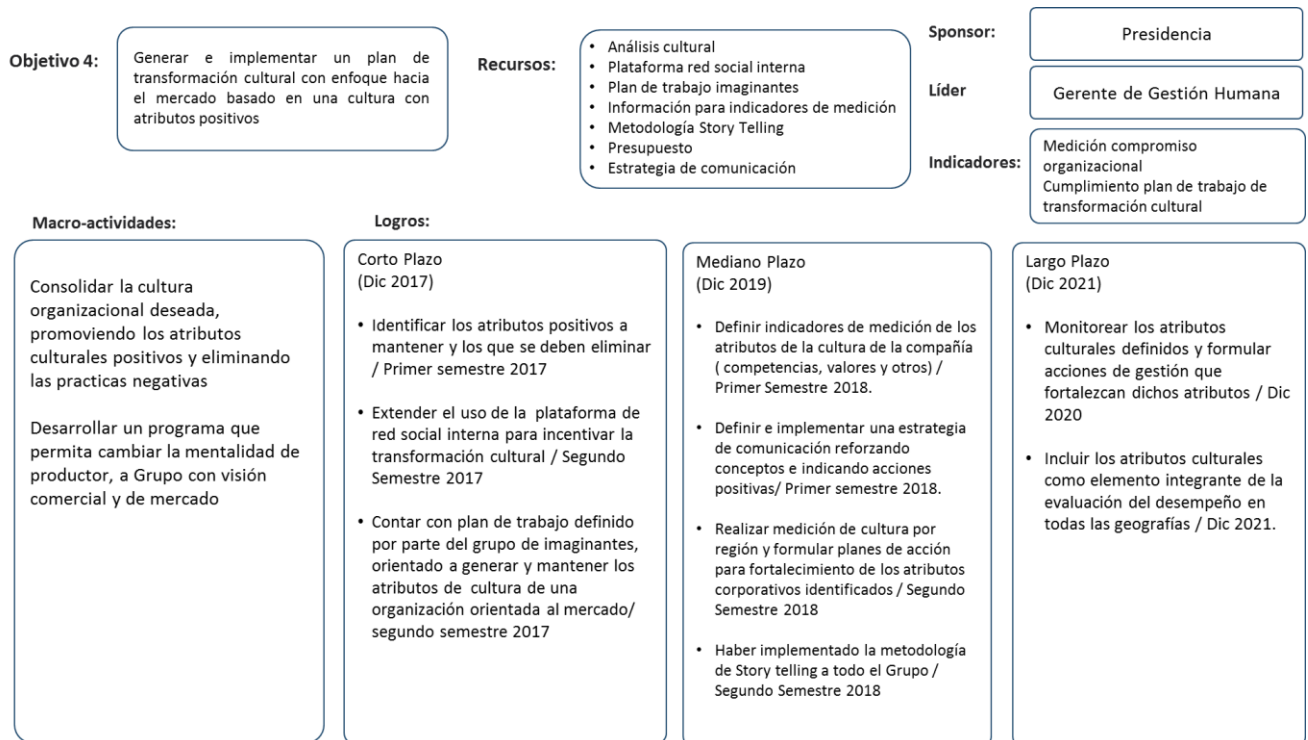
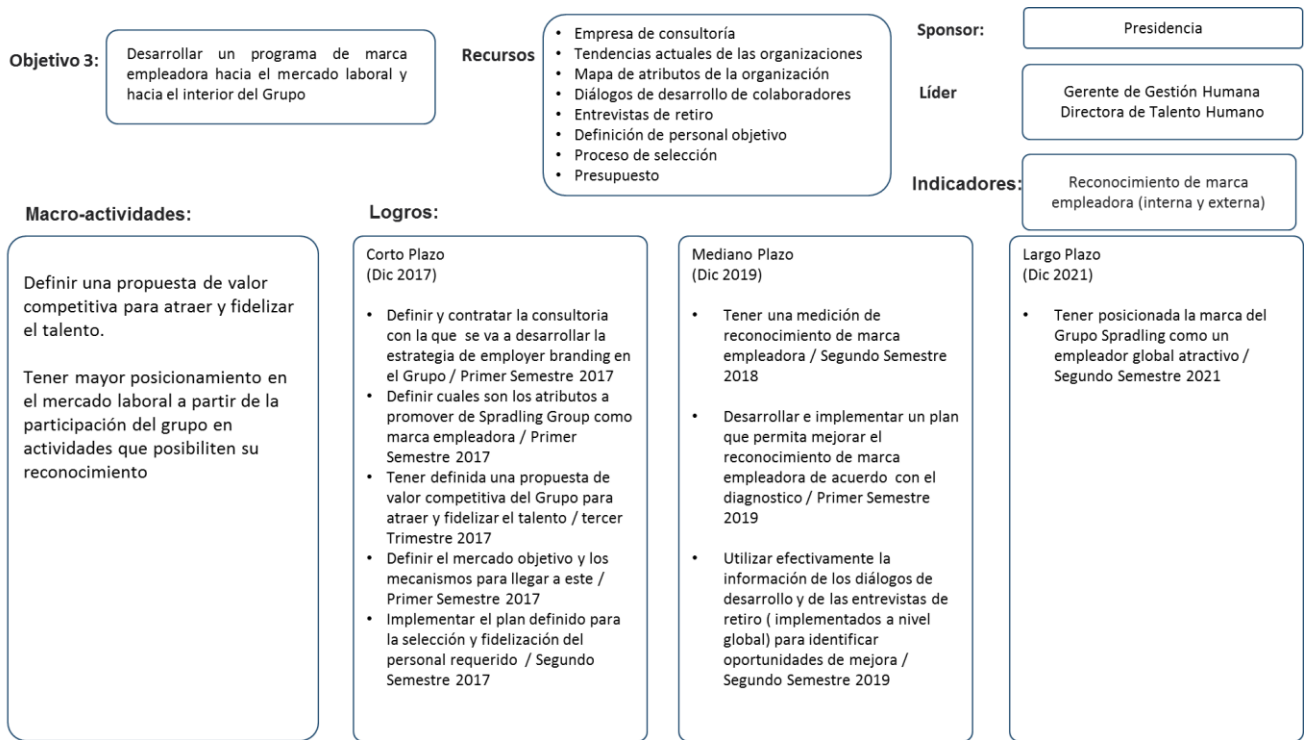
Factores internos Factores externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Equipo de trabajo multidisciplinar caracterizado por el conocimiento y experiencia de los colaboradores que conforman el equipo de trabajo de Talento Humano. 2. Políticas y procedimientos que permiten la rigurosidad en los procesos del área. 3. Credibilidad de comité de presidencia en la importancia de los procesos del área para el cumplimiento de la estrategia organizacional. 4. Aplicación del sistema de auditoria de control para los procesos estratégicos del área.	1. No todos los colaboradores de la Organización conocen la visión de la empresa y sus competencias no están alineadas con el perfil de los cargos definidos para cumplirla. 2. El área de Talento Humano desarrolla sus procesos con tecnología insuficiente. 3. El conocimiento en la organización se considera que es de la personas y no de la organización. 4. Falta de compromiso de líderes de la Gerencia Industrial con el proceso de formación de los colaboradores de sus áreas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Necesidad de mantener practicas positivas y actualizadas que den respuesta a las necesidades de los diferentes stakeholders teniendo en cuenta como referentes otras empresas del sector. 2. Expansión a nivel mundial teniendo en cuenta la consolidación de la Organización como grupo empresarial. 3. Asquisión de nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de los procesos de manera más efectiva para la organización. 4. Buenas relaciones y acuerdos con proveedores y aliados externos.	1. Contar con las competencias necesarias para materializar el cumplimiento de la estrategia organizacional. 2. Generar e implementar un plan de transformación cultural con enfoque hacia el mercado basado en una cultura con atributos positivos	1. Consolidar la cultura organizacional deseada, promoviendo los atributos culturales positivos y eliminando las practicas negativas. 2. Hacer uso de nuevas tecnologías para formación de colaboradores en conocimientos técnicos y habilidades blandas por medios virtuales.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Falta de posicionamiento de la empresa en términos de marca empleadora. 2. Incertidumbre por estabilidad del sector manufacturero en el país. 3. Estrategia de otras compañías para retener talentos que pueden ser claves para la Organización. 4. Otras empresas ofrecen mejores salarios para cargos críticos de la Organización.	1. Desarrollar un programa de marca empleadora hacia el mercado laboral y al interior de la Organización. 2. Tener definida una propuesta de valor competitiva del Grupo para atraer y fidelizar el talento. 3. Tener definida matriz de desempeño asociada a los aumentos salariales diferenciales y/o esquemas de beneficios.	1. Agrupar los cargos de la organización y tener los mapas de conocimiento según su nivel de conocimiento. 2. Implementar el Learning Management System para contar con la documentación completa y actualizada y crear un knowledge database.

Objetivos del área de Talento Humano con base en matriz DOFA:

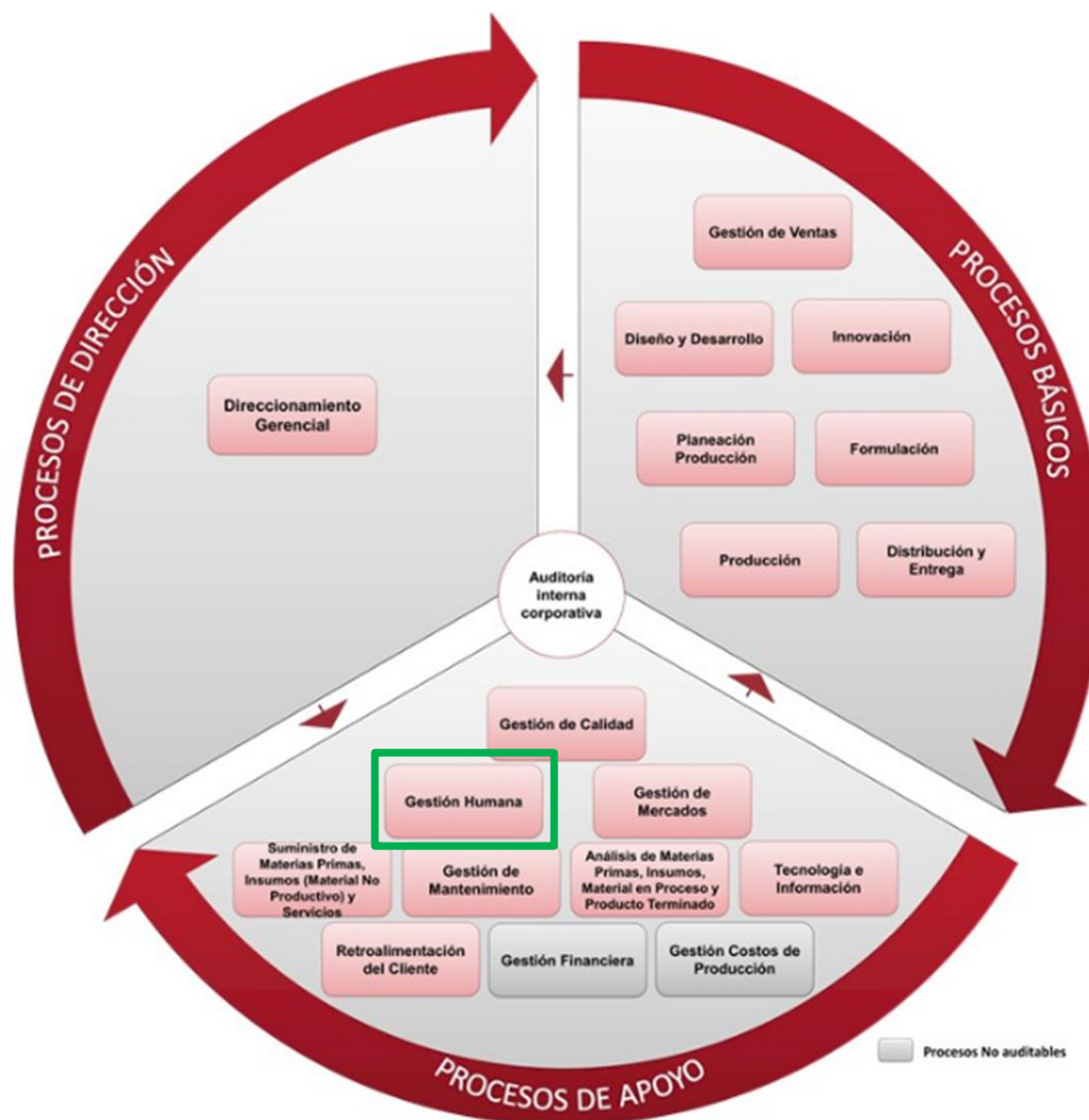
1. Diseñar e implementar una estructura acorde con la estrategia corporativa que apalanque los objetivos estratégicos de la visión de la Organización y que sirva de plataforma de crecimiento para el Grupo.
2. Desarrollar y poner en marcha un modelo activo de Gestión del Conocimiento
3. Desarrollar un programa de marca empleadora hacia el mercado laboral y hacia el interior del Grupo, definiendo una propuesta de valor competitiva para atraer y fidelizar el talento.
4. Generar e implementar un plan de transformación cultural con enfoque hacia el mercado basado en una cultura con atributos positivos

Operacionalización de objetivos





Análisis de procesos estratégicos de Talento Humano



Gráfica 8. (2016) Mapa de procesos Proquina S.A recuperado de [www. http://pqnintranet.proquinal.com/PEP-](http://pqnintranet.proquinal.com/PEP-)

“La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (Dessler, 2013)

Según Dessler, G (2009) “en la actualidad se presentan cambios que exigen que los gerentes de recursos humanos jueguen un papel cada vez más importante en la administración de las empresas. Esos cambios o tendencias abarcan la globalización, así como las modificaciones en la naturaleza del trabajo y la tecnología (p, 8)”. Con base en lo anterior y tomando como referencia el mapa de procesos de Proquinal S.A. es posible evidenciar que

el área de Talento Humano se encuentra ubicada como proceso de soporte de las demás áreas puesto que, desde el ejercicio de sus actividades, se busca la alineación hacia al cumplimiento de la estrategia organizacional generando valor e influyendo por medio del desarrollo del capital humano de la empresa.

Así mismo a través del área de Recursos Humanos es posible dar paso a la creación de una ventaja competitiva sostenible ya que en el marco de esta se promueve la generación de capacidades, competencias, valores y habilidades organizacionales distintos a los de la competencia que le brindan a la compañía un nivel de diferenciación en la medida en que se garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos para la organización.

Para Alles, M (2006) “nuestro rol como especialistas y estudiosos de los temas de management y Recursos Humanos es cuidar a las personas dentro de un esquema que permita también cuidar los resultados de la empresa o del cliente según corresponda (p.16)”. Así pues, para el área de Recursos Humanos es prioritario dar respuesta oportuna a las necesidades de la empresa, buscando el aumento en los índices de productividad del negocio a través del fortalecimiento de los procesos para los cuales se establecen políticas y procedimientos que conlleven a resultados excepcionales tanto para la compañía como para sus stakeholders.

Tomando como referencia el planteamiento de Bravo, F (2015), en el que indica que “una buena gestión de personas, puede traducirse en mayor rentabilidad y rendimiento, que otorgarían en definitiva, un éxito sostenido para la misma y de igual modo, estas prácticas de gestión enfocadas en las personas, permitirían generar climas de confianza y mayor autonomía del personal, que favorecen la permanencia y compromiso de la gente con el negocio” (p.7) es posible señalar que en Proquinal S.A. el área de Recursos Humanos actúa como un aliado estratégico en la Organización en la medida en que participa de manera activa en la planificación de los objetivos y metas de la empresa, el Gerente de Recursos humanos forma parte fundamental del comité de presidencia siendo participe en la toma de decisiones críticas que impactan el core del negocio.

Gestión por competencias

“Las empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, esto es la Gestión por Competencias” (Ernst & Young Consultores, p:4)

Con base en el anterior planteamiento y tomando como referente la experiencia de Proquinal S.A es importante destacar que la Organización cuenta con un modelo de Gestión por Competencias que fue objeto de actualización en el 2015, cambio que se dio a partir de la implementación de la nueva estructura de Talento Humano el cual se ha enfocado en la figura de Business Partner o por gestoras que le ha permitido tener un mayor acercamiento con los colaboradores y responder de manera más ágil y oportuna a los diferentes requerimientos. Para el modelo de Gestión por Competencias se definieron 3 alcances:

Competencias organizacionales las cuales tienen como alcance a todos los colaboradores de la Organización:

- Nos impulsa el compromiso: Los colaboradores de la Organización sienten la organización como propia, disfrutamos lo que hacemos y evidenciamos con nuestras acciones el compromiso necesario para movilizar resultados excepcionales
- Valoramos nuestro conocimiento: Capacidad de adquirir, consolidar y transmitir conocimiento, siendo un ejemplo de hábitos de aprendizaje y formación integral y generando un capital intelectual que esté al servicio de la organización.
- Comunicamos con decisión y asertividad: Capacidad de escuchar, entender y transmitir las ideas y necesidades del otro retroalimentando de manera oportuna y asertiva, asegurando un mensaje adecuado, claro y coherente que facilite una interpretación correcta
- Gestionamos redes de trabajo: Capacidad para fomentar relaciones cercanas, de confianza y cooperación construyendo sinergias que lleven a resultados tangibles en beneficio de nuestros clientes y la organización.
- Generamos impacto: Impulsa y gestiona resultados que van más allá de los estándares y por medio de esto genera valor agregado a los diferentes grupos de interés, de esta forma asegura el cumplimiento de la estrategia corporativa.
- Somos innovadores: Valora, promueve e impulsa cambios en la forma de pensar y actuar, generando una cultura de innovación y mejoramiento continuo que responde a un entorno complejo, dinámico y competitivo.

Competencias de liderazgo, las cuales tienen alcance a los jefes – líderes de la organización:

- Modelar: Impulsa una cultura de acompañamiento permanente en la que privilegia el desarrollo del talento, el enfoque hacia metas organizacionales y de desarrollo y la motivación hacia los proyectos realizados.
- Alinear: Toma decisiones oportunas y prácticas para resolver situaciones complejas de alto impacto en los objetivos estratégicos y misionales de la Organización.
- Pensamos estratégicamente: Comprende el negocio como un todo, su interdependencia y la influencia de las variables del entorno y de los factores internos. Anticipa cambios y tendencias del entorno social, económico y político y establece a partir de ellos estrategias y lineamientos orientados a superar los objetivos estratégicos corporativos.

- Facultar: Impulsa una cultura positiva de valoración y reconocimiento que promueve la auto confianza y la motivación hacia la generación de contribuciones que retan la imaginación y el talento.

Competencias específicas de cargos críticos, las cuales aplican de acuerdo con el perfil del cargo según corresponda:

- Razonamiento numérico: Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- Habilidad numérica: Capacidad para realizar operaciones matemáticas o aritméticas básicas.
- Análisis y criterio: Capacidad de entender y correlacionar información relevante con el fin de identificar las causas de un problema o situación específica. Establecer un juicio informado y crítico que permita identificar diferentes cursos de acción.
- Sensibilidad comercial: Entiende e indaga las necesidades manifiestas y subyacentes de los clientes con el fin lograr acuerdos comerciales de alta satisfacción para las partes que deriven en relaciones comerciales estratégicas de largo plazo. Comprende y maneja las especificaciones técnicas del producto y usa esa información para crear ventajas competitivas.
- Resolutividad: Resolver de manera oportuna y/o anticipada situaciones mediante la búsqueda y uso de los recursos necesarios y, cuando es necesario, identifica soluciones alternativas.
- Inteligencia emocional: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, oposición y adversidad. Habilidad para mantener las emociones bajo control, enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de estrés.
- Capacidad de negociación: Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar - ganar.
- Autogestión: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos. Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.

La Gestión por competencias según Domingo (2000) “puede dar respuestas inmediatas a asuntos de verdadera relevancia tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño y la compensación justa con base en el aporte de valor agregado” (p:1).

Para Proquinal es muy importante garantizar el desarrollo y evolución de las competencias de sus colaboradores a lo largo de toda su experiencia en la Organización iniciando con el proceso de su selección en el que a través de la aplicación de pruebas psicotécnicas y procesos de evaluación mediante Assessment Center se evalúan las competencias organizacionales y por medio de pruebas técnicas específicas se evalúan competencias específicas del cargo. “El enfoque de competencias constituye el punto de partida en torno al cual se puede crear un conjunto de procesos, tareas y actividades propias de la gestión humana, lógicamente interrelacionadas. De esta forma, el conjunto de procesos interdependientes de selección de personal, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y remuneración, pueden ser de gran ayuda para sacar lo mejor del capital humano y las organizaciones” (Patiño, 2006, p:14).

Con base en los procesos de capacitación y formación el objetivo se centra en cerrar las brechas existentes en los colaboradores tanto a nivel técnico como en términos de competencias organizacionales para lo cual el proceso de evaluación de desempeño juega un papel determinante en la medida en que a través de él en conjunto el líder y el colaborador establecen un plan de desarrollo en el que se definen necesidades de capacitación con el fin de lograr que el individuo llegue a su etapa de cierre de brechas que potencializarán su crecimiento en la Organización y definirá su plan de carrera.

Gestión integral del conocimiento

Capital intelectual de la Organización

“La gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Osorio, 2003, p:2) con base en dicho planteamiento es posible inferir que en Proquinal el capital intelectual reposa en el conocimiento de las patentes y los diferentes desarrollos que se hacen para la consecución de materiales con altos estándares de calidad que sobrepasen las expectativas del cliente y tengan garantía en términos de duración y conservación de su estado inicial.

Según Steward citado por (Osorio, 2003) “el capital intelectual se define como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente”. El capital intelectual se ha convertido en una de las materias primas fundamentales de la economía y rentabilidad en la Organización, es considerado

ahora como esa relación de activos intangibles que generan valor al core del negocio y lo llevan a continuar posicionándose como la marca predilecta para sus clientes.

El capital intelectual se compone de:

- Capital Humano: Según González, Medina y Pérez (2007), “el capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica”. Con base en lo anterior es posible señalar que en Proquinal el capital humano es un gran impulsador de la innovación ya que a partir de este se ha logrado la planeación y ejecución de ideas que han traído consigo importantes resultados en términos de costos y avance para la compañía, los colaboradores que cuentan con el conocimiento del manejo y capacidad de las máquinas han generado mejoras con las oportunidades que han evidenciado de hacer el proceso más productivo.

Es posible distinguir tres componentes dentro de la dimensión dedicada al capital humano:

- a. Las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how.
 - b. La actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas
 - c. la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos et al., 2001) citado por González, Medina y Pérez (2007).
- Capital estructural: “Es considerado como el conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados se retiren de ella y que, por este motivo, es propiedad de la empresa”. En Proquinal la estructuración de procesos, procedimientos y políticas se ha visto implementando de manera más juiciosa con el paso del tiempo lo cual ha permitido documentar la información crítica para la empresa y permitir que se convierta en patrimonio de ella y no de la persona. A pesar de este proceso juicioso y estructurado cabe mencionar que no ha sido algo fácil para la organización, importantes avances y logros se han ido con el retiro de los colaboradores motivo por el cual es una de las iniciativas actuales para responder de esta manera a la estrategia de la organización.

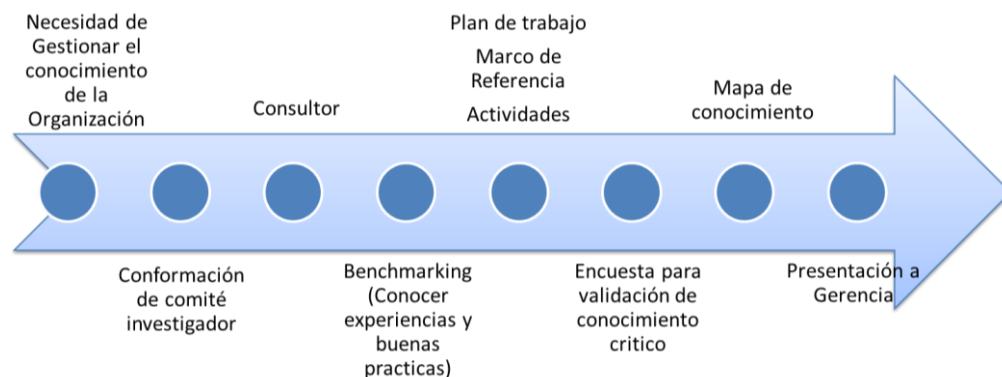
Según los autores cabe incluir en esta dimensión todos los intangibles no humanos de la organización, es decir, se pueden considerar dentro del capital estructural desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos (Bontis, et al., 2000) citado por González, Medina y Pérez (2007).

- Capital relacional: “El capital relacional se dibuja sobre la consideración de que las empresas no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. Este tipo de capital incluye el valor que generan las relaciones de la empresa, no sólo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos” (González, Medina y Pérez, 2007). Para Proquinal sus stakeholders lo han potencializado y le han permitido consolidarse como el proveedor número 1 en términos de calidad y confianza, cuenta con la credibilidad y el respaldo de sus proveedores, se visibiliza en diferentes geografías gracias a sus productos de alto impacto, garantizados y con estándares superiores. Por otra parte se evidencia mayor posicionamiento como marca empleadora en la medida en que como compañía atrae cada vez más talento para formar parte de sus equipos de trabajo.

Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

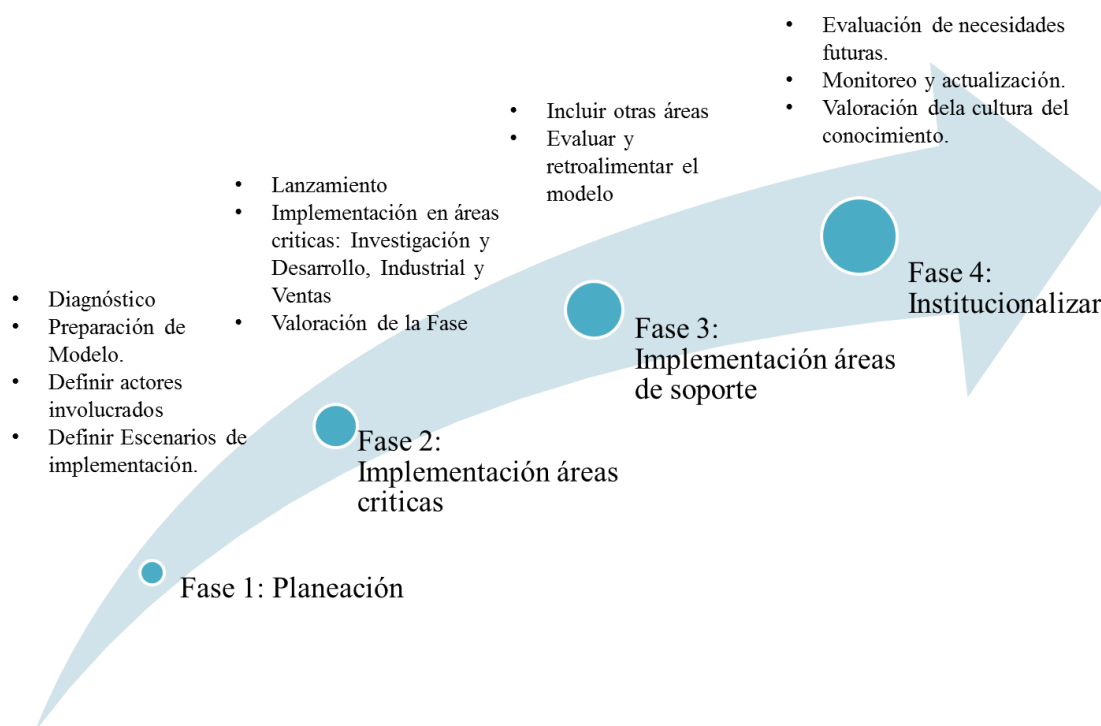
“Desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una importante fuente de ventaja competitiva dado que es más complejo que los procesos de almacenar, manipular y procesar información, ya que el conocimiento se transforma” (Murillo, 2009, p:76)

Según Drucker (1995 citado por Murillo, 2009) el conocimiento es inherente al individuo, hace parte de él y por lo tanto se traslada a donde se traslade el individuo; la rivalidad competitiva no estará en los procesos y las técnicas, sino en la lucha por el conocimiento. Con base en lo anterior para Proquinal el proceso de Gestión del Conocimiento es sistemático y sencillo que permite crear, recopilar, organizar y mantener el conocimiento y la experiencia organizacional garantizando su disponibilidad con el fin de generar valor para las personas y la compañía comprendiendo en este marco a los stakeholders quienes posibilitan el crecimiento global de la compañía. A continuación, se presentan los antecedentes que han marcado a la Organización en cuanto al proceso:



Gráfica9. (2017) Esquema proceso gestión de conocimiento recuperado de sistema de gestión documental

Con base en ello se establecen fases para el proyecto que permitirán que el conocimiento se convierta en patrimonio de la Organización y no de las personas las cuales se detallan a continuación:



Gráfica 10. (2017) Expectativa proceso gestión de conocimiento recuperado de sistema de gestión documental

Así mismo es fundamental mencionar que el proceso se gestiona de manera cíclica de la siguiente forma:

- **Identificación:** Busca determinar el conocimiento crítico, prácticas y personas claves que deben ser gestionados. Las herramientas utilizadas son mapas y topografía de conocimiento.
- **Captura:** Se basa en documentar de acuerdo con la naturaleza del conocimiento, el conocimiento identificado.
- **Almacenamiento y organización:** Disponer de acuerdo a las necesidades y recursos de la organización los datos, la información y conocimiento capturado. Las herramientas utilizadas son portal de Gestión de conocimiento, directorio de páginas amarillas, formatos, biblioteca corporativa y videos.
- **Exteriorización:** Garantizar mecanismos y espacios necesarios para adquirir, compartir y transferir el conocimiento de forma que perdure y se enriquezca

constantemente. A través de herramientas como entrenamiento por medio de la academia PQN, intranet, manuales SID, comunidades de práctica, foros, e-learning.

- Interiorización: Extracción de conocimiento de las herramientas donde se encuentra disponible, de acuerdo a los requerimientos de cargos y áreas, de manera que los colaboradores puedan aplicar y construir nuevos conocimientos.

De igual forma se han establecido roles y responsabilidades dentro del proceso que se detallan a continuación:

Presidencia	Fomenta la cultura a través de lineamientos
Gerencias	Moviliza a su equipo hacia la cultura de G.C.
Dirección de Talento Humano	Lidera el proceso de G.C. en la Organización
Jefe de capacitación	Diseña y coordina las actividades de implementación del proceso de G.C.
Comité Gest. de conocimiento	Facilita herramientas para implementación
Equipo de Talento Humano	Genera iniciativas de comunicación, desarrollo y medición del proceso de G.C.
Equipo de Tecnología	Propone herramientas tecnológicas para almacenamiento y disposición de información
Gestores de Talento Humano	Lidera el proceso de implementación al interior de cada una de las áreas.
Expertos Temáticos	Desarrollan los contenidos.

Innovación y cambio

Según Seaden, 2003 (citado por Ostos y Yamakawa, 2011, p: 93) “la innovación es la implementación de nuevos procesos, nuevos productos o nuevos enfoques de administración para incrementar la eficiencia (mejoramiento de la calidad, reducción del costo de producción) y la efectividad (mayor segmento de mercado, mejora de la satisfacción de los clientes) en la empresa”. Atendiendo a lo anterior y con el fin de promover la innovación como uno de los pilares fundamentales para el alcance de los objetivos, Proquinal cuenta con un programa de reconocimiento a la innovación llamado TODOS A INNOVAR el cual busca que los colaboradores piensen y propongan una idea, un nuevo producto, la mejora de un proceso, un servicio, una eficiencia en costos, una idea que impacte el desempeño y éxito de la organización alineada al direccionamiento estratégico.

La idea deberá ser registrada en el formato de nuevas ideas por medio de participación de manera individual o grupal, haciendo mayor énfasis en las grupales ya que la Compañía considera que en equipo surgen mejores ideas, una vez los colaboradores tienen su idea estructurada participan en los ciclos de innovación activos todo el año que funcionan de manera semestral.

Para el proceso de evaluación de las ideas, se programan entrevistas con los participantes para ayudarlos a ampliar sus proyectos los cuales son analizados posteriormente por un comité evaluador, dicho análisis contempla en sus variables viabilidad económica, trabajo en equipo, creatividad, análisis y el valor agregado para la organización. Después de esta fase se preseleccionarán hasta un máximo de 10 ideas cada semestre, las cuales se sustentarán ante el comité de innovación y se escogerán hasta 3 ganadores.

Con base en Murillo (2008) “los estudios sobre la creatividad organizacional y la generación de ideas consideran dos grandes componentes: 1. las características de los miembros de la organización y 2. las características de la organización. De igual manera, se identifica el papel que cumple la cultura y el clima organizacional en la capacidad de innovación de los miembros de la organización”. De lo anterior es posible señalar que uno de los principales objetivos estratégicos de la compañía es desarrollar una cultura de innovación que genere resultados sobresalientes por medio del pensamiento y comportamiento innovador en todas las personas para que la compañía obtenga resultados innovadores.

4. Indicadores de Gestión Humana:

Indicadores de Capacitación:

Objetivo estratégico	Indicador de desempeño estratégico - KGI	Meta
Medir la rapidez con la cual la organización recibe algún retorno sobre la inversión en capacitación en términos de resultados tangibles de aplicación en puesto de trabajo (proyectos, mejora de procesos, ahorro de costos, etc) por parte de colaboradores que reciben capacitación	Nombre: Aplicación de la capacitación en el puesto de trabajo Formula de cálculo: Promedio de días hábiles que transcurren desde la fecha de la capacitación hasta la fecha de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo	90%

Objetivo de resultado	Indicador de cumplimiento - KPI	Meta
Medir la valoración positiva que tienen los participantes en actividades de Capacitación sobre varios aspectos relaciones (discriminados por Sub Escuelas)	Nombre: Satisfacción de los programas de capacitación Formula de cálculo: Niveles de satisfacción (por sub escuelas) - entendida como favorabilidad con base en un 100% de meta	90%

Objetivo operativo	Indicadores de actuación - PI	Meta
Medir el nivel de cobertura de los Programas de Capacitación en función de las audiencias programadas y los colaboradores que efectivamente asistieron	Nombre: Cobertura de la capacitación Formula de cálculo: (Total de colaboradores capacitados en periodo / Total de colaboradores definidos como población objetivo de capacitación) X 100	90%
Medir el nivel de cumplimiento de las actividades de capacitación programada, indicando además el cumplimiento oportuno	Nombre: Cumplimiento del Programa/ Plan Anual de Capacitación (Total de actividades ejecutadas en cada periodo y/o total de actividades ejecutadas oportunamente / Total de actividades programadas en cada periodo) X 100	90%

Indicadores de Selección

Objetivo estratégico	Indicador de desempeño estratégico - KGI	Meta
Permite validar la calidad de los procesos de selección y evaluación en términos de la proporción de colaboradores que son seleccionados para ocupar vacantes y superan el periodo de prueba	Nombre: Superación de periodo de prueba Formula de cálculo: (N° de colaboradores que superan el periodo de prueba en el mes respectivo y/o que no se desvincularon voluntariamente / N° de Colaboradores totales que se aspira superen el periodo de prueba en el mes) x 10	90%
Mide la prioridad que brinda la organización a sus colaboradores para ocupar vacantes, así como la alineación del talento de la organización a perfiles requeridos para los cargos vacantes	Nombre: Porcentaje de vacantes ocupadas con promociones o traslados (No. de procesos de selección cerrados con promociones y traslados / Total procesos de selección cerrados) x 100.	90%

Objetivo de resultado	Indicador de cumplimiento - KPI	Meta
Medir el número de procesos de selección que son atendidos y solventados dentro del objetivo de días hábiles considerando Nivel Organizacional de los cargos	Nombre: Número de Vacantes gestionadas y resueltas oportunamente Formula de cálculo: N° de vacantes que son atendidas y solventadas en menos de un target ideal de días por período	85%

Objetivo operativo	Indicadores de actuación - PI	Meta
Mide la tendencia y utilidad de las fuentes de reclutamiento utilizadas para los procesos de selección y evaluación	Nombre: Tendencia de uso de fuentes de reclutamiento Formula de cálculo: N° HOJAS DE VIDA QUE CUMPLEN REQUISITOS / Fuentes de reclutamiento	90%

Indicadores de Calidad de Vida

Objetivo estratégico	Indicador de desempeño estratégico - KGI	Meta
Medir la evolución en percepción positiva de los colaboradores con respecto al Clima Organizacional	Nombre: Evolución de Índice de Clima Organizacional (Índice General de Clima de periodo actual / Índice General de Clima periodo inmediato anterior) -1	90%

Objetivo de resultado	Indicador de cumplimiento - KPI	Meta
Medir el nivel de participación que tienen los colaboradores en las actividades parte de la estrategia de la organización para promover el Balance Vida-Trabajo	Nombre: Valoración de actividades dentro del Programa de Calidad de Vida Formula de cálculo: Puntaje Promedio global por evento, por cada período	4.5
Medir la percepción que tienen los colaboradores sobre las ventajas o beneficios que le brinda la organización en pro del balance Vida - Trabajo	Nombre: Valoración de Beneficios Calidad de Vida y Salario Emocional Formula de cálculo:(Sumatoria de puntajes de satisfacción de todos los colaboradores encuestados / (Número total de opciones de respuesta x N° de Preguntas x N° Colaboradores de la muestra) x 100	80%

Objetivo operativo	Indicadores de actuación - PI	Meta
Medir el nivel de participación que tienen los colaboradores en las actividades parte de la estrategia de la organización para promover el Balance Vida-Trabajo	Nombre: Cobertura de Actividades de Promoción Calidad de Vida Formula de cálculo:(Número de personas promedio que participan en actividades de Calidad de Vida / Número de personas definidas como grupo objetivo para actividades de Calidad de Vida) x 100	90%
Permite conocer la tendencia de uso del beneficio de prestamos personales y convenios con entes externos al que pueden acceder los colaboradores así como sus usos o causales, tanto la organización como proveedor como con terceros	Tendencias de uso de préstamos personales con la organización o con entidades financiera externas	Disminuir mes a mes en un 5%

Indicadores de desvinculación

Objetivo estratégico	Indicador de desempeño estratégico - KGI	Meta
Mide la eficiencia global de las prácticas de Gestión de Talento Humano en terminos de asegurar la fidelización de los colaboradores durante un período definido (es un indicador regresivo)	Nombre: Indice de desvinculación voluntaria antes del segundo año o finalización del contrato N° de Colabores que se retiran voluntariamente antes de cumplir el segundo año o finalizar el contrato (a termino fijo) / N° de Egresados por mes) x 10	0%

Objetivo de resultado	Indicador de cumplimiento - KPI	Meta
Mide el flujo de personal considerando las contrataciones y retiros promedio por mes, en relación al saldo inicial y final de heacount del mes	Nombre: Rotación general Formula de cálculo: Número de retiros al año generados por renuncia, terminación de contrato con o sin justa causa	0.5%

Objetivo operativo	Indicadores de actuación - PI	Meta
Indica las causas de desvinculaciones voluntarias, cantidad de desvinculaciones voluntarias por Nivel de Cargo y/o Grupos Generacionales	Nombre: Categorización de causales de retiro voluntario Causales de desvinculación voluntaria/ número de retiros voluntarios por mes	0%

Referencias:

- Álvarez, (2010). Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo. *Pensando psicología*, 6 (11), 123 – 132.
- Alles, M (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35 (002), 161 – 164.
- Avello, M & Gavilan, D (2011). Employer Brand Attraction: factores para captar talento. *Investigación y Marketing*. No 112 (p. 30 – 38).
- Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de persona. *Universidad & Empresa*, 12 (18), 174 – 202.
- Bermúdez, H. (2010). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13 (21), 117 – 142.
- Bravo, F (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR.HH: Caso de una empresa chilena* (Tesis de grado para optar al grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional). Posgrado Economía y Negocios Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Calderón, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Innovar*, 22, 157 – 172.
- Cervera, J. (2010). Evaluación del desempeño. *Eurochambres Academy* recuperado del sitio web https://scholar.google.es/scholar?q=evaluacion+del+desempe%C3%B1o&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Delgado, D (2000). Modelos de Gestión por Competencias. *Fundación Iberoamericana del conocimiento*. Recuperado de <http://gecon.es/>
- Dessler, G (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Ernst & Young Colsultores (2016). Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Recuperado de <http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/manual%20de%20gesion%20competencias.pdf>
- Gavilán, D & Avello I. (2011). *Employer Brand Attraction: factores para captar talento*. *Investigación y marketing*, (12), 30 – 38.

- Hoffpauir, S (2017). 6 tendencias tecnológicas que impactarán en los negocios en 2017 recuperado de <http://mundocontact.com/6-tendencias-tecnologicas-que-impactaran-en-los-negocios-en-2017/>
- Lloréns, M & Aguado, F. (1995). Un análisis del conflicto y ambigüedad de rol mediante un sistema de ecuaciones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (2), 147 – 156.
- Londoño, C. (1994). Capacitación y desarrollo. *Revista Universidad EAFIT*, 30 (95), 7 – 15.
- Moral, M. (2004). Liderazgo y globalización: percepción de las cualidades y funciones del líder en la sociedad globalizada. *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, (14), 237-259.
- Morell, A & Brunet, I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers*, 59, 173 – 194.
- Murillo, G (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales* Vol 25, No 12 (p. 71 – 100)
- Osorio, M (2003). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. *ACIMED* Vol 11, No 6.
- Patiño, B (2014). *Gestión por competencias* (Monografía para optar al título de Especialista en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de Colombia - Facultad de minas, Medellín.
- Parco, I & Eguila, A. (2007). *Implementación de una herramienta de inteligencia de negocios para la administración de justicia sobre una metodología ad-hoc*.
- Romo, N. (2017). Industria terminó como uno de los sectores con mejor desempeño en el país recuperado de <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/industria-termino-como-uno-de-los-sectores-con-mejor-desempeno-en-el-pais-322943>
- Rubiano, V, Chinchilla, A & Rios, C. (2014). Liderazgo y cultura organizacional.
- Salgado, J & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29 (001), 16 – 24.
- Segurado, A & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828 – 836.
- Stubbs, E. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ci. Inf., Brasília*. 33 (1), 149-154.

