

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS PROMOCIÓN N°43

**ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
ORGANIZACIONES**

JULIE ANDREA BERNAL MORALES

BOGOTÁ
DICIEMBRE DE 2016

1. ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

1.1 Historia de la Compañía

1.2 Descripción del entorno

La empresa objeto de este trabajo es **CREATEXCOL LTDA**, de carácter privado y es una empresa netamente familiar, que nació hace aproximadamente 12 años, pertenece al sector manufacturero y está dedicada a la confección y comercialización de ropa interior para dama, la cual cuenta con aproximadamente 100 empleados del área de producción dentro de los cuales el 95% son mujeres que son madres cabeza de familia y 12 personas del área administrativa y directivos.

En este ramo de la industria de la confección, existen muchos competidores lo cual hace que se deban desarrollar estrategias cada vez más fuertes para poder permanecer vigentes en el mercado. Lo anterior se sustenta bajo las siguientes premisas:

1. Existencia de un elevado número de oferentes y demandantes: la decisión individual de cada uno de ellos ejercerá escasa influencia sobre el mercado global.
2. Homogeneidad del producto: No existen diferencias entre los productos que venden los oferentes (calidades similares).
3. Todos los participantes tienen pleno conocimiento de las condiciones generales en que opera el mercado.
4. Libertad de entrada y salida de empresas: todas las empresas, cuando lo deseen, podrán entrar y salir del mercado.

La empresa **CREATEXCOL LTDA**, tiene un mercado amplio de acción a nivel Nacional, un producto de consumo por casi todas las mujeres de Colombia, nuestro mercado está dirigido a mujeres entre los 15 y 50 años de edad. La economía Colombiana con respecto al mercado de la ropa interior femenina tiene periodos de mayor demanda como Mayo-Septiembre (día de la madre y día del amor y amistad) y los periodos de Noviembre y Diciembre (navidad-fin de año) que la empresa tiene bien identificados por el aumento en el número de ventas con relación a otros meses, cabe anotar que esta demanda no altera el valor del precio del producto.

La demanda de hoy en día, también ha crecido debido a la gran independencia que tiene la mujer de hoy con el acceso a la vida laboral, lo cual le permite tener un mayor poder adquisitivo con relación a años atrás.

A Nivel nacional en el mercado de la confección de ropa interior para dama, existe una gran competencia tanto de marcas reconocidas, de trayectoria y con una amplia gama de productos, como empresas pequeñas, con solo unos pocos ítems de productos. Cada empresa tiene su nicho de mercado potencial, innova con el fin de suplir las necesidades de dicho mercado.

Adicionalmente, han entrado al país varias marcas internacionales con amplia experiencia en gestión de marca, gestión de tiendas e inteligencia de mercados entre otros. Igualmente este sector se ve amenazado por la gran oferta de productos importados ya sean por estas empresa de gran tamaño o por el contrabando que está llenando el mercado de productos a precios muy bajos y una empresa nacional, pequeña que todo lo compra en Colombia en ocasiones es muy golpeada por esta competencia, cuando se compite por precio y no por diferenciación. Solo queda rescatar la calidad y un buen servicio. Es un mercado que sufre mucho por la falta de oferta de mano de obra calificada para aquellas empresas que no están altamente tecnificadas. El modelo económico actual de la industria textil y de la confección se debe enmarcar en un entorno caracterizado por la globalización de los mercados, la reducción del ciclo de vida de los productos, el cambio continuo en las preferencias de los clientes, los requisitos medioambientales, el surgimiento de nuevos negocios, las nuevas tecnologías, la mutación y la desaparición de ciertos mercados, la deslocalización geográfica de las empresas, la sobrecapacidad de la producción y en definitiva en la complejidad, la incertidumbre, la competición y el cambio continuo. Todo ello, está dando lugar a una estructura productiva e industrial mucho más amenazada y vulnerable donde las empresas se ven obligadas a rediseñar continuamente sus estrategias de negocios, a la reorganización y flexibilización de sus procesos productivos, a la renovación continua del catálogo de productos y la calidad de sus productos.

1.3 Desarrollo del sector

El sector textil-confección tiene marcada relevancia en la economía nacional. Muestra de ello es que para el año 2014, este sector tuvo una participación del 9,2% en el PIB de la industria manufacturera. Las actividades de preparación de hilaturas y tejedura de productos textiles, y de fabricación de tejidos y prendas de vestir, presentaron una variación negativa del 3,2% y 1,6% respectivamente. Contrario a esta situación, la actividad de fabricación de otros productos textiles evidenció un aumento del 2,9%.

De acuerdo a la encuesta de la industria manufacturera, durante el año 2014 el valor de las ventas y la producción aumentó para los tres subsectores, destacándose la actividad de comercio al por menor de prendas vestir, la cual incrementó 7,7%. Así mismo, esta actividad presentó el mejor nivel de valor agregado (8,1%). En materia de comercio exterior, de acuerdo a las cifras publicadas por el DANE (teniendo en cuenta su clasificación), las exportaciones

del sector textil-confección percibieron una contracción en todos los subsectores durante el último año. En preparación e hilatura de fibras textiles se presentó una variación negativa del 22%, mientras que en fabricación de tejidos de punto se presentó una del 16,6% y en fabricación de prendas de vestir, un 11,4%.

La compañía actualmente no tiene sedes, su base principal es en la ciudad de Bogotá, que es punto importante para el desarrollo textil colombiano. Con respecto a la remuneración para cada empleado, la compañía ofrece todas las garantías de ley establecidas por el Gobierno Nacional y los entes reguladores en este caso el Ministerio de la Protección Social entre los cuales maneja salario mínimo legal vigente, afiliación a todos los sistemas de seguridad social, prestaciones sociales. Todos los empleados son contratados directamente, no existen intermediarios, ni tercerización en el proceso de contratación del personal.

1.4 ESTRATEGIA

Con respecto a la compañía se puede mencionar la misión y la visión para comprender o visualizar la plataforma estratégica:

Misión

Es una compañía dedicada al desarrollo, producción y comercialización de ropa íntima femenina, destacándose por ofrecer alternativas viables, siendo rentable y competitiva en el mercado.

Visión

Ser una organización normalizada en sus procesos creativos, comerciales y logísticos, que se le reconozca por su oferta de valor en soluciones de pronta moda a nivel nacional e internacional y que logre un reconocimiento de marca inspirada en productos diferenciales, en canales esenciales del comercio organizado en las principales ciudades del país.

FASE DE ANALISIS

La empresa por ser una compañía familiar no documenta como tal una Plataforma Estratégica, lo cual hace difícil poder hacer un análisis exhaustivo de la misma. Según el análisis que se puede hacer sobre la compañía, esta presenta un modelo o una Estructura de tipo Mecanicista y a la vez Simple, que es una estructura rígida

y muy controlada, caracterizada por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

La empresa como tal no tiene una estructura o estrategia empresarial definida, se supone que está implícita mas no ha sido divulgada o socializada a todos los miembros de la organización.

Se han implementado distintos mecanismos para poder conseguir los objetivos que mencionan en la misión y visión de la compañía, dentro de los cuales se pueden destacar los siguientes:

✓ **NUEVOS PRODUCTOS**

Ofrece una amplia gama de productos para acrecentar las líneas de negocio. Con el mejor talento humano se exploran nuevos nichos de mercado, haciendo un trabajo de campo con los vendedores, quienes son los encargados de analizar que nuevos mercados se pueden atender, apuntando a entrar a estratos un poco más altos ya que la compañía maneja productos para estratos del 2 al 4, implementando nuevas materias primas con mayor tecnología en sus procesos, logrando así abarcar las necesidades de estas zonas de interés para la compañía. También haciendo ventas directas evitando los intermediarios, para manejar el cliente directamente desde la fábrica, ofreciendo un precio más cómodo y atención personalizada, todo esto crea una mayor fidelización del cliente.

✓ **NUEVAS TECNOLOGIAS**

En cuanto a tecnología, la empresa ha tratado de adquirir maquinaria de última tecnología para optimizar los procesos de fabricación, ya que la demanda del mercado así lo exige, pero debido a los altísimos costos, se ha declinado por comprar maquinaria de menos tecnología y menor valor.

✓ **MEJORA DE PROCESOS**

¹ Marín, Cuartas, Teorías del Análisis y Diseño Organizacional, Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, página 157

Una de las políticas de la Gerencia, se centra en la necesidad constante de mejorar de manera oportuna los procesos. Por ejemplo, en el departamento de ventas, la empresa realiza reuniones donde se socializa con los vendedores las metas de venta que requiere la empresa, también la recuperación o retorno de la cartera. En el área de producción, se solicitan informes sobre el precio de los insumos y la materia prima necesaria para así mismo planear la producción que se va a vender.

Esto se toma como referencia y como una herramienta principal para la ejecución de proyectos y toma de decisiones, sin embargo, este suele ser un método con muchas limitaciones, ya que se entregan informes no tan detallados sino con aproximaciones y/o estimados sobre lo que sucede en cada área. Solo el área de contabilidad entrega informes con cifras puntuales y al detalle. Normalmente no faltan las opiniones negativas por parte de los miembros de la familia quienes regularmente están en constante intromisión en la toma de decisiones. También la falta de comunicación asertiva entre los miembros de la familia y los encargados de cada área al momento de crear un plan para mejorar los negocios, se dejan guiar solo por las opiniones y/o criterios de cada miembro de la familia y esto hace que se llegue a conclusiones equivocadas; esto provoca que se genere una “solución parche”, costosa e insostenible en el tiempo.

✓ RELACION CON LOS CLIENTES Y FIDELIZACION

Se trata de identificar el tipo y naturaleza de los vínculos de la empresa con sus clientes y la calidad con la cual se están llevando a cabo estos procesos. La idea es mantener un trato amable y cordial, ofreciendo un servicio completo de gestión del relacionamiento con el cliente que lo direccionará por un camino de interacciones comerciales manejadas con asertividad para así lograr una posterior fidelización de los clientes.

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

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	
PROCESOS LOGISTICOS	3%	4	0,12			
TALENTO HUMANO	7%	CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	1%	4	0,04	0,25
		SALARIOS E INCENTIVOS	1%	4	0,02	
		SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO	1%	4	0,04	
		PRODUCTIVIDAD DEL RRRH	1%	4	0,04	
		POLITICAS DE SELECCION, INDUCCION Y CAPACITACION	1%	4	0,04	
		PROGRAMAS DE MOTIVACION	1%	3	0,03	
		MANEJO DEL RRRH	1%	4	0,04	
TOTALES	100%		100%			3,79

1.5 ESTRUCTURA

Constantemente las empresas se ven enfrentadas a distintos tipos de retos que los obliga a confrontar si su diseño organizacional es eficiente y competitivo y si cuenta con las mejores prácticas de gobierno, de acuerdo con sus características específicas. CREATEXCOL es una empresa que está en la búsqueda de mejorar sus procesos constantemente a través de distintas estrategias para poder ser aún más competitivos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado actual.

DIFERENCIACION – COMPLEJIDAD

- Diferenciación horizontal (2,0)

La compañía CREATEXCOL, tiene una caracterización importante y visible y es que se evidencia una departamentalización funcional, en donde las tareas están agrupadas según las áreas de la empresa. Esta empresa compite en mercados que se basan en el desarrollo de nuevos productos constantemente, ya que con el tiempo las nuevas tendencias van generando nuevos nichos de mercado.

- Diferenciación Vertical (-1,0)

La jerarquía organizacional de CREATEXCOL, presenta un tramo amplio de control, se puede ver en su estructura que tiende a ser una estructura ancha en donde no hay muchos niveles jerárquicos.

- Resultado diferenciación – Cuadrante C – Aplanada

Observando la estructura actual de la empresa, se puede evidenciar que el número de niveles jerárquicos es reducido casi nulo y así mismo los tramos de control son mínimos por la similitud y complejidad de las tareas. Las decisiones están centralizadas en la parte directiva de la organización.

CONFIGURACIONES

- Agrupación funcional (1,33)

CREATEXCOL tiene agrupados sus cargos que son muy pocos en las diferentes áreas de la compañía. Se tienen definidos claramente los roles y responsabilidades de los mismos en cada área. Cada cargo tiene definidas sus funciones.

- Agrupación Híbrida (1)

La compañía tiene claramente definidas sus áreas por los procesos que maneja, en donde las unidades se organizan según las necesidades del mercado. Es normal ver que los cargos que tienen responsabilidades similares estén dentro de una misma área o un mismo proceso en este caso en el área de producción.

RESULTADO CONFIGURACIONES – CUADRANTE D (MATRIZ)

Después de hacer un análisis de los cuadrantes, se obtuvo un resultado matricial, en donde se evidencia que en CREATEXCOL, los empleados reportan a su respectivo jefe de área o sección. Estas relaciones de coordinación muestran que las tareas están debidamente definidas hacia el cumplimiento de los objetivos.

TAREAS

Procesos

- **Profundidad (2,33)**

Los empleados conocen las funciones para los cuales fueron contratados pero no son autónomos del manejo de su tiempo para el cumplimiento de los objetivos. Se rigen bajo una parametrización de tiempos estándar para la realización de las prendas de vestir. Tienen discrecionalidad para la toma de decisiones que están directamente relacionadas con sus funciones. Por ende en su profundidad es una compañía con Polivalencia vertical.

- **Amplitud (-0,67)**

Los empleados tienen claramente definidas sus funciones, generalmente realizan más de una función en el área en la cual se desempeñan. Debido a la experiencia que tienen, la complejidad de las tareas no es muy alta. Por esta razón se facilita que puedan tomar a cargo más de una función, lo cual la ubica como una compañía con polivalencia horizontal.

RESULTADO DE PROCESOS – CUADRANTE B (POLIVALENCIA VERTICAL)

Al realizar el análisis los empleados realizan y controlan varias funciones que muchas veces no son competencia de su cargo. Pero al tener experiencia en distintas áreas no tienen problema en hacerlo.

PERSONAS

- **Número de personas (3)**

La empresa CREATEXCOL cuenta actualmente con una planta de empleados de aproximadamente 100 personas. En el primer nivel se encuentra la gerencia general, en el segundo nivel el área administrativa.

- **Profesionalización (2,33)**

Se puede evidenciar que el grado de profesionalización es muy importante en el área administrativa y comercial, debido a que los colaboradores como mínimo deben tener un grado de técnico para poder desempeñarse al interior de la organización.

RESULTADO DE PERSONAS – CUADRANTE D – (MULTI OFICINA)

Luego de realizar el análisis se observa que CREATEXCOL es una empresa que tiene una cantidad importante de empleados, los cuales tienen cierto grado de competencias técnicas, esto quiere decir que la mayoría de los empleados tienen un nivel educativo acorde con el cargo que se encuentran desempeñando, esto a nivel administrativo y comercial, a nivel operativo el grado de competencias se basa en un estándar mínimo de conocimientos y no se requiere un alto nivel técnico. Adicional a esto podemos evidenciar que la experiencia cumple un papel muy importante que va de la mano con el nivel educativo que el empleado tenga, lo cual la ubica como una empresa de tipo Multi-Oficina.

ESTILO DE LIDERAZGO

- **Preferencia por la delegación (-0,33)**

Los cargos que maneja la compañía en su mayoría son cargos técnicos, los cuales requieren de una alta dirección y coordinación. A pesar de que en su mayoría los empleados son técnicos, también hay un porcentaje de cargos administrativos, que aunque no requieren tanto control, por ser la mayoría técnicos en la empresa hacen que en ésta no se tienda a tener una preferencia muy alta por la delegación.

- **Control de la incertidumbre (2,33)**

Se tiene un alto control de incertidumbre, la relación laboral es estrecha. A pesar de que no hay muchos niveles jerárquicos, los directivos están al tanto de todos los temas de sus empleados.

RESULTADO DE ESTILO DE LIDERAZGO – CUADRANTE B (PERSUASIVO)

En CREATEXCOL el estilo de liderazgo que se evidencia luego del análisis es el persuasivo, en donde existe una alta dirección debido al control que requieren los

procesos operativos de la empresa. También hay una alta relación laboral y social con los empleados que permite que la empresa sea eficiente en sus procesos.

COORDINACION

- Descentralización (-1,67)

A pesar de que los cargos medios tienen personas a cargo, las decisiones no son por completo descentralizadas no porque los directivos no lo permitan, sino porque ya la gran mayoría de los procesos están estandarizados, y ya existe de alguna manera una forma establecida de hacer las cosas para muchas situaciones que se presentan.

- Formalización (1,25)

La empresa CREATEXCOL, tiene en su mayoría sus procesos establecidos y documentados.

RESULTADO DE ESTILO DE COORDINACION – CUADRANTE B (ESTANDARIZACION DE PROCESOS Y NORMAS)

La coordinación tiende a ser descentralizada de manera vertical, ya que la empresa solo tiene un nivel jerárquico y los empleados son escuchados al momento de tomar decisiones, sin embargo es una compañía que tiene sus procesos documentados, estandarizados y formalizados, y se rigen al cumplimiento y seguimiento de los mismos.

DISPOSITIVOS DE ENLACE

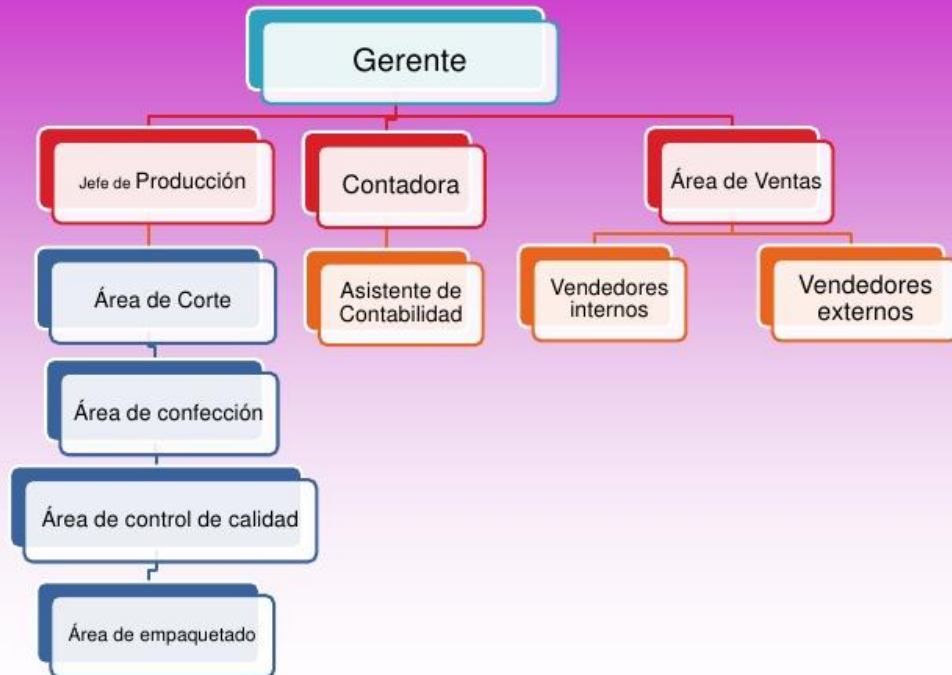
MATRIZ MISFIT - FIT

	A	X	B	X	C	X	D	X
Objetivos	Ninguno		Eficiencia		Eficacia		Efectividad	X
Estrategia	Reactivo		Defensor		Explorador		Analizador	X
Entorno	Tranquilo		Diversificado		Localmente Tormentoso	X	Turbulento	
Diferenciación	Descubierta		Piramidal		Aplanada	X	Simétrica	
Configuraciones	Simple		Burocracia Funcional		Divisional		Matriz	X
Procesos / Tareas	Especialización Dual		Polivalencia Vertical	X	Polivalencia Horizontal		Polivalencia Dual	
Personal	Taller		fábrica		Laboratorio		Multi-Oficina	X
Estilo Directivo	Autocrático		Persuasivo	X	Participativo		Delegativo	
Coordinación	Supervisión Directa		Estandarización Procesos y normas	X	Ajuste mutuo estandarización habilidades		Estandarización Resultados	
Dispositivos de Enlace	NINGUNA	0	ROLES INTEGRATIVOS	3	EQUIPOS	2	MATRIZ	4

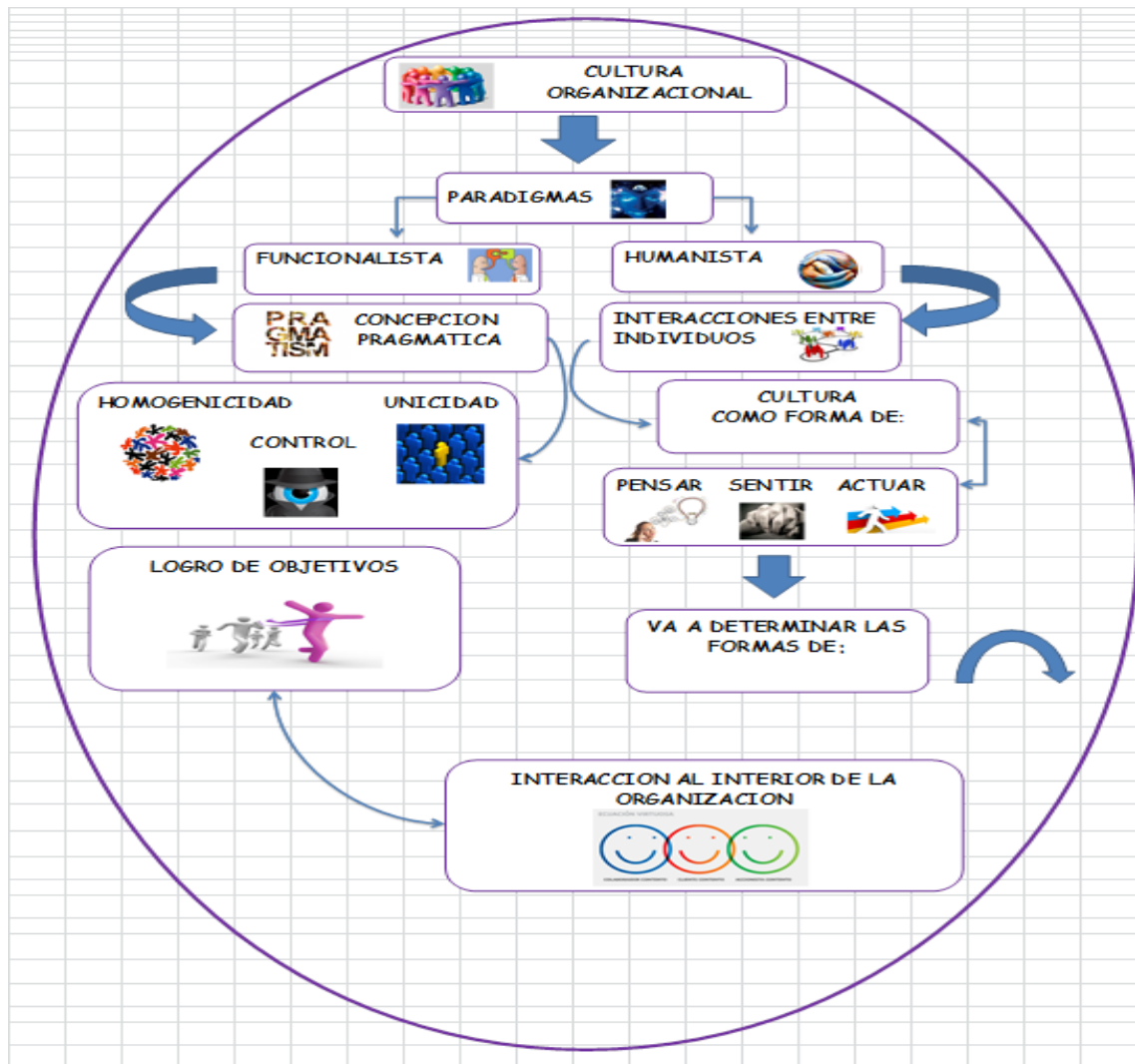
RESULTADO DE DISPOSITIVOS DE ENLACE – CUADRANTE D (MATRIZ)

La empresa se encuentra en el cuadrante de C, lo cual nos permite concluir que el tipo de dispositivo de enlace que nos propone el análisis, es el de Matriz.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL



La complejidad de los retos que presentan los empresarios actualmente, requiere de un trabajo en conjunto de todos los miembros de la organización para poder responder ante los mismos. Para explicar mejor un poco, esta es una empresa familiar de confección de ropa interior femenina, donde laboran 5 miembros de una familia, cada uno con una labor específica y cuenta con aproximadamente 100 empleados (95 % son mujeres madres cabeza de familia), los cuales están en distintas áreas de producción y área comercial (planeación, insumos, corte, estampación, planta de producción, control de calidad-empaque, despachos y ventas). Dentro de las características distintivas que se puede mencionar y al ser

aplicadas dentro de la organización, se puede decir que el Gerente y algunas cabezas principales de los departamentos que se manejan, tienen un liderazgo transformacional, ya que son personas con gran compromiso para la consecución de los objetivos de la organización, como lo es ser una empresa líder en el mercado de la ropa interior femenina con excelente calidad a bajos costos, también estimulan los cambios de visión, dejando de lado sus intereses particulares para lograr el interés colectivo a pesar de no tener satisfechas algunas de sus necesidades vitales tanto como existenciales y relacionales. Aquí la cultura que tienen arraigada desde la crianza, ha influido bastante en la forma como se ha direccionado la empresa. Fueron criados en un entorno machista y con filosofía militar, en donde la disciplina y las exigencias por cumplir las reglas, fueron definitivas para sesgar el modo de actuar de todos los miembros de la familia. Por el contrario, el personal que está en cada una de las áreas anteriormente mencionadas están bajo un liderazgo transaccional, ya que laboran prestando un servicio por el cual obtienen una retribución netamente económica (salario, seguridad social, prestaciones de ley), y realmente si se cumplen o no los objetivos de la empresa, no les interesa, porque hagan o no hagan se les sostiene su salario sin afectarles los factores externos o que no se cumplan las metas en los otros departamentos, no se conoce si al momento de que los líderes de cada área dan las pautas para la consecución de objetivos no son muy claros o son débiles al dar a conocer lo que quieren lograr, lo que genera un mal clima al nivel de la organización y se generan choques e inconformismos.

La parte operativa de la organización también se ve muy afectada por el entorno y la cultura en donde se han desarrollado a lo largo de sus vidas, podemos ver que el mayor porcentaje de empleados son mujeres, estas a su vez son madres cabeza de familia, muchas de las cuales han sufrido violencia intrafamiliar, violencia de género, situaciones de su entorno social como barrios con grandes porcentajes de delincuencia, niños y jóvenes con problemas de drogadicción al interior de sus familias, todo esto conlleva a disminuir la productividad de la empresa y esto a su vez se ve representado en pérdidas, falta de cumplimiento en tiempos de producción, etc.

En cuanto a las diferencias que se pueden encontrar entre la gestión y el liderazgo, el jefe podría catalogarse como exitoso a nivel personal ya que cree ciegamente en el proyecto que ha emprendido, lo ha interiorizado tanto que le hace ver a los demás miembros del equipo el amor y compromiso que siente por la organización y por el logro de las metas, ya que es una empresa familiar, las motivaciones son o pueden llegar a ser distintas que a las de un líder que sea externo a los intereses familiares.

Pero al momento de ejercer claramente el liderazgo de la organización, se queda maniatado debido a que los demás integrantes de la familia, siempre cuestionan sus métodos y formas de liderar, así que se queda corto al momento de la toma de decisiones o por el contrario las que se toman se hacen de manera errónea.

Además los integrantes que conforman la gestión, no siempre están de acuerdo con la estrategia empresarial y se han generado choques bastante fuertes, lo que hace que en tiempos de paz la administración se lleva de manera adecuada y en tranquilidad con el entorno y la cultura a su alrededor, pero al momento de un tiempo difícil, no son capaces de alinearse tanto el líder como los miembros de la gestión, entonces no existe un adecuado manejo y se han tomado decisiones que han afectado de manera muy marcada tanto económicamente como la percepción del clima laboral, incidiendo en las relaciones personales y familiares de todos los miembros de la empresa.

Dentro de los valores que se encuentran más consolidados y fortalecidos dentro de la empresa, ya que favorecen la competitividad y la perdurabilidad de la misma, entre los que encuentran a continuación:

- Honestidad
- Eficiencia
- Calidad
- Confianza

En cuanto a los comportamientos y/o prácticas encontramos:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la empresa

Con respecto a los valores y prácticas que deberían analizarse para brindar un manejo adecuado dentro de la organización, se encuentran las siguientes actitudes y/o maneras de actuar que pueden llegar a entorpecer el buen funcionamiento de la compañía:

- Valores distintos
- Intereses opuestos
- Conflictos de personalidad
- Mala comunicación entre los miembros de la organización
- Competencia desleal

Desde Talento Humano es importante hacer un proceso de consolidación en cuanto al fortalecimiento de los valores y prácticas que benefician a la organización y a su vez mejorar y establecer cambios paulatinos con respecto a actitudes y comportamientos que no son favorecedores para el cumplimiento de los objetivos de la compañía y también a los logros personales de los miembros del equipo de trabajo. Los valores organizacionales compartidos, afectan o inciden en el desempeño en tres aspectos claves:

- ✓ Proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones.

- ✓ Forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal.
- ✓ Motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- ✓ Moral alta
- ✓ Confianza
- ✓ Colaboración
- ✓ Productividad
- ✓ Éxito
- ✓ Realización

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

2. ANALISIS DE LOS PROCESOS FUNCIONALES DE GESTION HUMANA

2.1 Análisis de los roles del área de Gestión Humana

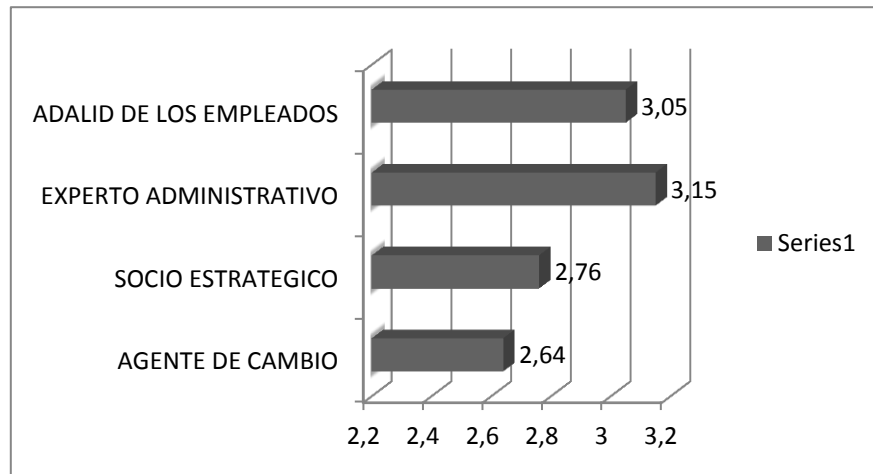
Este análisis a la organización CREATEXCOL, sienta sus bases en las teorías del escritor Dave Ulrich, quien plantea que a través de la ejecución de la redefinición de los roles de profesionales de recursos humanos y gerentes operativos, es posible alcanzar un grado importante de competitividad. Este modelo de roles múltiples ha sido aplicado en grandes empresas multinacionales. Ulrich argumenta que estos profesionales deben trabajar conjuntamente y establece cuatro funciones y/o clasificaciones básicas de los gestores del recurso humano en una organización:

- Socio estratégico
- Agente del cambio
- Experto administrativo
- Adalid de los empleados

A continuación el análisis por roles en general:

# Cuadrante	Nomb. Cuadrante	Estado actual
0	AGENTE DE CAMBIO	2,64
1	SOCIO ESTRATÉGICO	2,76
2	EXPERTO ADMINISTRATIVO	3,15
3	ADALID DE LOS EMPLEADOS	3,05
Total general		2,90

Analisis de los roles de Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados.

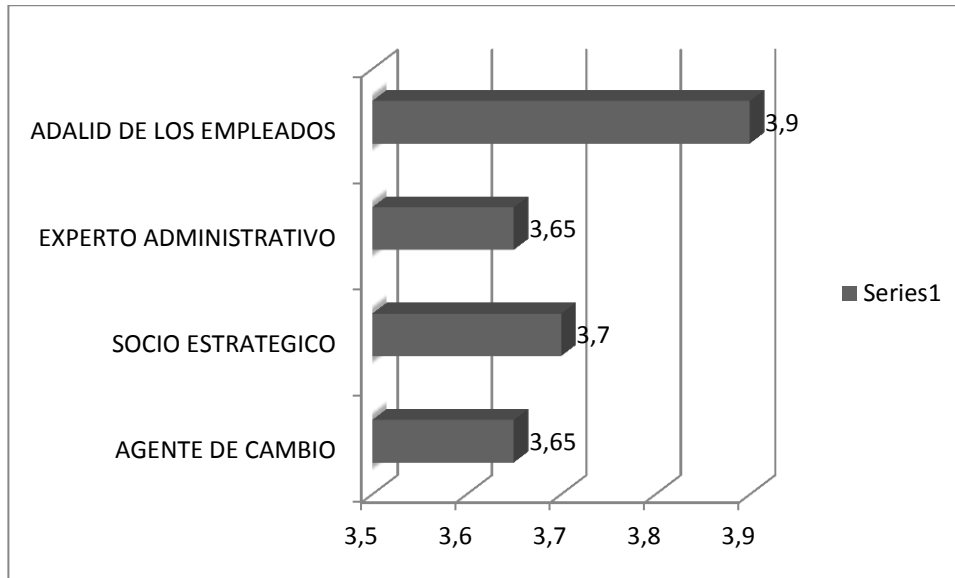
Dentro de los aspectos generales, este proceso analítico, va a permitir conocer la situación real de la organización, para poder descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir y aprovechar las fortalezas que posee como tal la organización.

Un paso importante que debe manejar el área de RRHH, es conocer la IDENTIDAD DE LA EMPRESA, esto conlleva a poder determinar las características fundamentales de la organización y como éstas la diferencian de las demás.

Claramente se puede observar en un panorama general que el integrante de la organización que mejor está posicionado y alineado con las estrategias de RRHH y la organización, es la persona clasificada como EXPERTO ADMINISTRATIVO, con una puntuación de 3,15 ya que está asegurando que los procesos y las practicas a nivel del área sean eficientes y efectivos. Pero si nos centramos en el porcentaje que obtuvieron todos como grupo que labora dentro de la organización, el panorama no es tan alentador ya que se encuentra en una clasificación BAJA, lo cual es preocupante porque esto denota que este departamento no se encuentra de manera alineada a las estrategias de la organización.

ANALISIS POR ROLES

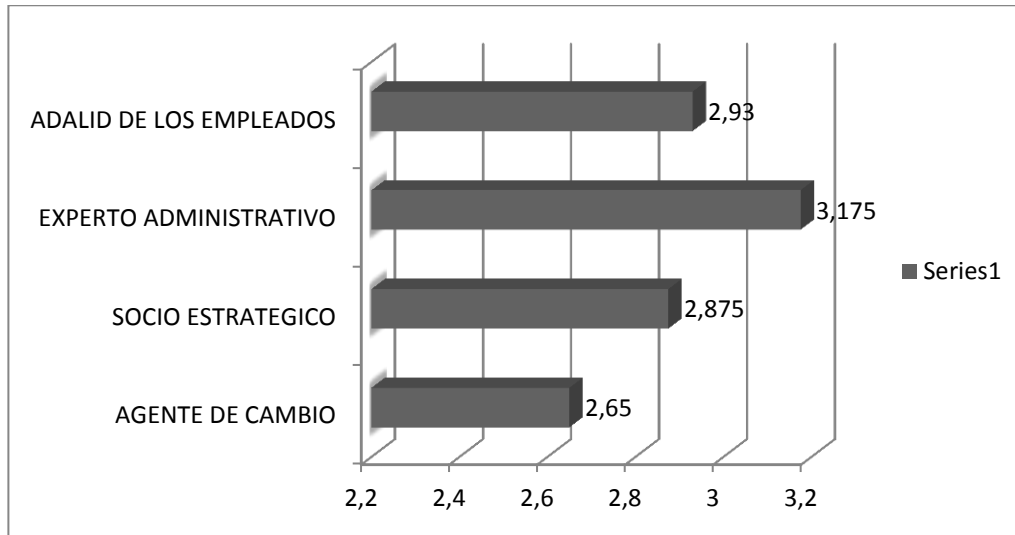
Ilustración 1 ROL DIRECTIVO



Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados.

ROL DIRECTIVO: Los encuestados a este nivel, se encuentran alineados con la visión de la organización, para ellos el RRHH hace parte de la estrategia global de la compañía, aunque su puntuación no fue muy alta, se puede decir que la organización ha dado lo mejor en cuanto a recursos para poder facilitar la gestión de este departamento, esto no se ve muy reflejado como se mencionó en las puntuaciones, pero en medio de la charla con los directivos se observó el deseo de que esta área que es tan fundamental dentro de la compañía, logre su máximo nivel de eficiencia.

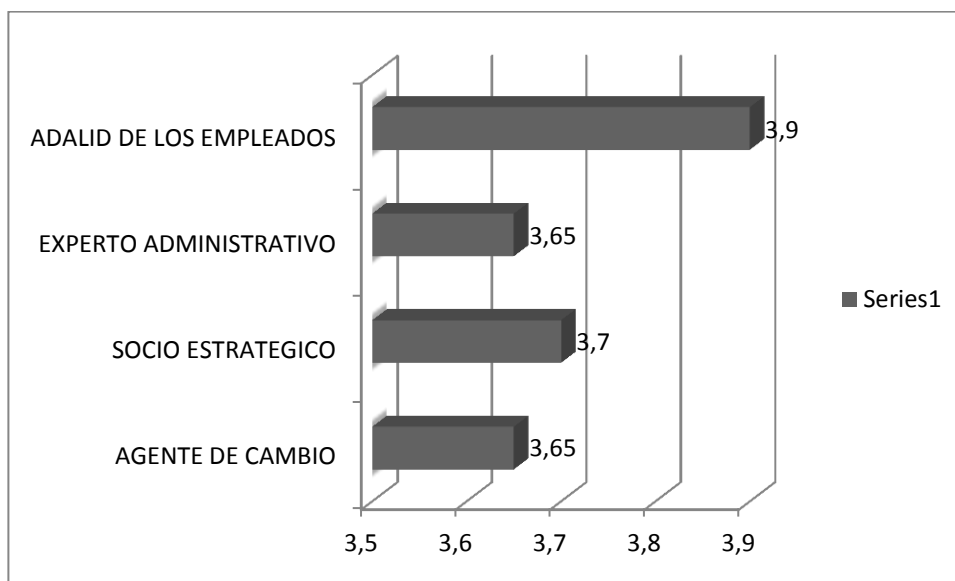
Ilustración 2 ROL FUNCIONARIO



Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados.

ROL FUNCIONARIO: En este aspecto los funcionarios dejaron evidenciar, que el rol sigue enfocado en realizar solo temas administrativos y operativos de la organización, tales como conocer las herramientas necesarias para desempeñar una óptima labor, considerar al personal como un activo que implica un alto costo final y ser un buen administrador en cuanto a enfocarse y estudiar analíticamente los puestos de trabajo.

Ilustración 3 ROL ADALID DE LOS EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia a partir de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados.

ROL RECURSO HUMANO Y/O ADALID DE LOS EMPLEADOS: Con respecto al personal que labora directamente en el área de RRHH, se puede mencionar que se alude al rol de ADALID DE LOS EMPLEADOS, como el más potente, calificándolo con mayor puntaje que a los otros tres roles. Sin embargo esta área de la organización, se basa más en resultados que en cosas que se plasmen en papeles, ya que es muy importante para la organización que todas las estrategias de mejoramiento del área se lleven a cabo y a feliz término, porque finalmente desde aquí, se está administrando uno de los activos más valiosos de la compañía como lo es el capital humano.

2.2 Análisis de los procesos de Gestión Humana

CRITERIO	CHECK
<input type="checkbox"/> ¿Se tienen definidos y actualizados los perfiles y descripciones de cada uno de los cargos que conforman la empresa?	+
<input type="checkbox"/> ¿Se tiene definido un proceso metódico para la elaboración de estos perfiles y se involucra a los funcionarios y jefes inmediatos?	+-
<input type="checkbox"/> ¿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?	+-
<input type="checkbox"/> ¿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)	-
<input type="checkbox"/> ¿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.	-

3. Reclutamiento

CRITERIO	CHECK
<input type="checkbox"/> ¿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?	+
<input type="checkbox"/> ¿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?	+-

<input type="checkbox"/> ¿La empresa tiene claros cuáles son los talentos clave que requiere atraer para contribuir al negocio en el futuro ?	+ -
<input type="checkbox"/> ¿Se tiene claramente definido en qué casos es más efectivo y pertinente realizar reclutamiento interno y en cuáles externo ?	+
<input type="checkbox"/> ¿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?	-
<input type="checkbox"/> ¿Se tiene definida una estrategia de reclutamiento 2.0 ?	-
<input type="checkbox"/> ¿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?	+ -

4. Selección

CRITERIO	CHECK
<input type="checkbox"/> ¿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, directivos o profesionales del área?	+
<input type="checkbox"/> ¿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)?	+
<input type="checkbox"/> 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?	+-
<input type="checkbox"/> ¿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?	-
<input type="checkbox"/> ¿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?	-
<input type="checkbox"/> ¿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?	-

5. Inducción

CRITERIO	CHECK
<input type="checkbox"/> ¿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?	+

<input type="checkbox"/> ¿Se tiene definido un proceso claro y formal para realizar la inducción de las personas que llegan a la organización?	+
<input type="checkbox"/> ¿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	+
<input type="checkbox"/> ¿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.	
<input type="checkbox"/> ¿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?.	-

6. Gestión del desempeño

CRITERIO	CHECK
<input type="checkbox"/> ¿Todos los empleados tienen clara cuál su contribución específica al negocio dentro de la planeación actual, de qué manera agrega valor?	+
<input type="checkbox"/> ¿Cada vez que cambian los objetivos estratégicos de la empresa se alinean las contribuciones individuales de manera conjunta con los funcionarios?	+
<input type="checkbox"/> ¿El desempeño de los funcionarios dentro de la empresa se concibe, mide y premia en términos de resultados/logros y no solo comportamientos?	+-
<input type="checkbox"/> ¿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?	-
<input type="checkbox"/> ¿Los planes individuales de desarrollo y formación se plantean como una solución a las causas de desempeño encontradas en el análisis de las valoraciones?	+-
<input type="checkbox"/> ¿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?	+-

<input type="checkbox"/> ¿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?	+ -
<input type="checkbox"/> ¿El proceso de valoración y gestión del desempeño se desarrolla bajo una política de mejoramiento de la actuación y contribución a resultados?	+ -
<input type="checkbox"/> ¿Los empleados tienen un rol activo en el proceso de valoración de su desempeño?	+ -
<input type="checkbox"/> ¿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?	+ -
<input type="checkbox"/> ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa incluyen la productividad, competitividad y nivel de contribución al negocio ?	+ -
<input type="checkbox"/> ¿Los criterios de valoración del desempeño de la empresa son medibles por indicadores objetivos basados solo en datos y hechos concretos?	-
<input type="checkbox"/> ¿Las personas que evalúan el desempeño de cada empleado tienen pleno conocimiento y evidencia de las variables que deben valorar (idoneidad)?	-
<input type="checkbox"/> ¿Las empresa cuenta con planes de carrera y/o sucesión claramente definidos y efectivamente gestionados y divulgados?	-
<input type="checkbox"/> ¿Las empresa cuenta con un sistema de identificación y retención de talentos clave , basado en criterios objetivos y estandarizados?, ¿se mide su efectividad e impacto?	-

7. Formación

CRITERIO	CHECK
<input type="checkbox"/> ¿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?	+-
<input type="checkbox"/> ¿La formulación de necesidades de formación, parte exclusivamente de necesidades frente a la estrategia, los cambios o programas de desarrollo a largo plazo (proactividad)?	+-
<input type="checkbox"/> ¿La planeación y diseño de las intervenciones de formación impartidas contemplan los estilos y principios de aprendizaje de los adultos (andragogía)?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Las intervenciones de formación programadas fomentan la auto dirección y rol responsable del funcionario/alumno?	+-
<input type="checkbox"/> ¿El diseño de las intervenciones contempla la concentración de recursos en proyectos de alto impacto ?	-
<input type="checkbox"/> ¿El diseño de las intervenciones se involucra activamente al jefe inmediato?, ¿también reciben ellos la capacitación y/o dominan el tema?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Las expectativas y motivación de los empleados es contemplada durante el proceso de formación?	+-
<input type="checkbox"/> ¿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)?	+-
<input type="checkbox"/> ¿La selección de metodologías de aprendizaje contemplan su efectividad frente a los objetivos instruccionales (conocimientos/ comportamientos) y la similaridad con el ambiente real de trabajo?	+-
<input type="checkbox"/> ¿El diseño de las intervenciones de formación contempla la facilitación de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?	+-
<input type="checkbox"/> ¿La medición de la efectividad del proceso de formación contempla los niveles de reacción, aprendizaje, conducta y resultados ?	+-

<input type="checkbox"/> ¿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?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Los procesos de formación contemplan la auditoria de recursos humanos y la realimentación permanente definiéndose acciones correctivas y refuerzo de ser necesario?	+-

8. Bienestar

CRITERIO	CHECK
<input type="checkbox"/> ¿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?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategias de bienestar parten de una caracterización de la población y una identificación de sus necesidades en materia de calidad de vida?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión física de los funcionarios?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión espiritual de los funcionarios?	-
<input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión mental de los funcionarios?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Los planes y estrategia de bienestar contemplan la dimensión social de los funcionarios?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Se realiza una medición y gestión de los niveles de satisfacción y calidad de vida (clima laboral)?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Se trabaja constantemente en la vinculación emocional de las personas con la misión, visión y valores de la empresa?	+-
<input type="checkbox"/> ¿Se trabaja constantemente en la vinculación emocional de las personas con el trabajo que realizan y sus propios valores,	+-

dándole sentido ?	
<input type="checkbox"/> ¿Se fomenta la auto dirección en las personas, disminuyendo su nivel de dependencia /económica y profesional de la organización?	+--
<input type="checkbox"/> ¿La libre expresión, acción y participación son un principio que se vive al interior de la organización en todos los niveles?	+--
<input type="checkbox"/> ¿Se fomenta la cohesión e integración entre todos los equipos de trabajo y la organización en general?	+--
<input type="checkbox"/> ¿Se fomenta el sentido de reciprocidad en las personas: recibes – entregas?	+--
<input type="checkbox"/> ¿Se celebran momentos especiales de manera emotiva y contundente (fechas, resultados, situaciones, etc.)?	+
<input type="checkbox"/> ¿Los funcionarios pueden participar de alguna manera de los resultados económicos globales obtenidos por la empresa?	-

Cabe destacar, que considerando la creciente importancia de la competitividad de las organizaciones en un mercado cada vez más exigente, en este caso CREATEXCOL, que está comenzando a posicionarse con mayor firmeza en el mercado de las confecciones, para ellos es primordial la identificación de los roles de los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, ya que puede llegar a aportar información innovadora, que constituye también una herramienta de diagnóstico para identificar las expectativas del área, esto hace que se forjen ventajas competitivas que agregan valor a las compañías. Los roles en Recursos Humanos, juegan un papel preponderante en la ejecución de planes de contingencia frente a situaciones adversas, además de la correcta captación de las oportunidades que ofrece el entorno, ayuda también a superar desafíos que se presentan constantemente debido a la competitividad.

El área de Gestión Humana de CREATEXCOL, tiene como objetivo, ser un ente creador de valor como aliado clave en la consecución de logros en la organización.

A continuación se hace un análisis de las listas de chequeo que se encuentran anexas para cada área a describir que reviste importancia en el Departamento de Recursos Humanos de CREATEXCOL.

❖ AREA: DESCRIPCIONES Y PERFILES DE CARGO

Con respecto a este punto la organización, permanece enfocada a describir las funciones para lo cual está buscando candidatos idóneos que hagan parte de la organización, así mismo deja en claro que la experiencia y experticia de cada candidato, debe aportar y ayudar al crecimiento del área a laborar y por consiguiente a la compañía, aquí se hacen descripciones concernientes a dar a conocer la misión, visión, deberes y derechos, responsabilidades a asumir, manual de funciones para que sean alineadas con lo que está buscando la organización.

Se debería hacer mayor énfasis al momento de describir y crear los perfiles, para que el contratado realice una contribución directa a la cadena de valor de la compañía.

También se debería fomentar que se conozcan los principales clientes con los que labora la empresa, para así garantizar el mejor nivel posible de satisfacción, que es el objetivo de la compañía.

❖ AREA: RECLUTAMIENTO

Cada uno de los integrantes de la organización, tiene ideas y aportes que pueden hacer grande a la compañía, es por eso que el propósito de una buena orientación en esta área, va a generar una serie de responsabilidades y compromisos que vayan alineados con los objetivos y metas propuestas por la organización.

Es básico y fundamental poder tener en sus filas el mejor equipo de expertos distribuidos en las distintas áreas de la compañía, ya que estos agregan valor a los servicios ofrecidos. Uno de los medios por los cuales se recluta el personal y se hace el estudio para ingreso a la compañía, es haciendo un estudio de mercado, observando atentamente los posibles candidatos que se preparan por medio del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), de allí se encuentra un gran semillero de excelente mano de obra calificada en las áreas a desempeñar ya que hacen parte del ideal que busca la compañía.

❖ AREA: SELECCIÓN

CREATEXCOL, se caracteriza por lograr tener a las personas adecuadas, en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la organización, solo tienen sentido cuando se dispone del personal con las capacidades, habilidades y ambiciones apropiadas para llevar a cabo estas estrategias organizacionales. Dentro de las funciones del área de recursos humanos, está en poder identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la empresa.

❖ AREA: INDUCCION

La orientación, ubicación y supervisión de los trabajadores que recién ingresan a la compañía, hace parte fundamental del proceso de inducción. Dentro de los aspectos más importantes a resaltar, tenemos que permite reducir la ansiedad asociada a la adquisición de nuevas responsabilidades y retos, también facilita el acople entre las expectativas que trae la persona vs. Lo que ofrece la compañía para satisfacerlas. Aquí hay una reducción notable en cuanto a la rotación de personal y pues el proceso de integración al nuevo puesto y a la compañía en general se da de manera más amable. Es importante dar a conocer los aspectos más relevantes de la compañía, para así encaminar los esfuerzos y ser alineados con la estrategia de la organización, por eso es tan importante para la empresa hacer este acompañamiento y en el proceso hacer énfasis en lo que se busca del empleado y a su vez tener en cuenta sus necesidades y expectativas. Con esto se reduce los errores debidos a falta de información que puedan llegar a repercutir negativamente en la compañía.

❖ **AREA: GESTION DEL DESEMPEÑO**

En este aspecto, básicamente se evalúa que hizo la persona en función de los objetivos pactados al iniciar la relación laboral, se analizan los conocimientos y aptitudes de la persona en relación a las competencias requeridas del cargo que ocupa. Esta evaluación debe ser coherente con la estrategia de la compañía para tener bases firmes sobre que evaluar, esto requiere de una gestión honesta y objetiva tanto del empleado evaluado como de la persona que hace parte del área de gestión humana y en este caso el jefe del área donde se desempeña la persona. Se evalúa que hizo y como lo hizo, para sí poder calificar el desempeño y como ha aportado al mejoramiento de la organización.

❖ **AREA: FORMACION**

El área de Recursos Humanos se ocupa de contratar y capacitar a los empleados. Muchas veces estas funciones son percibidas como ineficientes, ineficaces y costosas en términos de su capacitación, es decir, funciones que no agregan valor a la compañía. Sin embargo, este costo en capacitación debería considerarse como una inversión, en lugar de un gasto, y a partir de allí equiparar el capital humano con las estrategias empresariales. La compañía en este momento no capacita al personal operativo en mejores prácticas de manufactura, porque considera que el personal con la experiencia que ya posee no necesita de esto, en cambio sí se preocupa por el personal administrativo para que constantemente este capacitándose en todo lo relacionado con su labor.

❖ **AREA: BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA**

La compañía trata de preocuparse por el bienestar del empleado, dentro de los aspectos más importantes a tener en cuenta esta la estabilidad laboral, remuneración justa, buen clima laboral, todos estos esfuerzos van dirigidos al logro de objetivos, consecución de metas y mayor productividad en la

organización, un clima organizacional adecuado genera satisfacción laboral. Se tienen en cuenta aspectos de la vida personal y familiar de cada uno de los colaboradores, para integrarlos y crear identidad con la compañía, constantemente se hacen integraciones entre los colaboradores y sus familias para que hayan momentos de esparcimiento. También es política de la compañía, respetar el credo o la religión que profese cada uno de sus integrantes, otro aspecto importante es la diversidad de género, ya que esto no incide en el desempeño laboral de los colaboradores.

3. ANALISIS DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE GESTION HUMANA

OBJETIVOS

CENTRAL

- Lograr el máximo provecho de los recursos internos, seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales estrategias para que resulte más provechoso para la organización.

ESPECIFICOS

- Lograr el 100% del rendimiento del capital humano dentro de la organización a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.
- Innovar métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado con potencial de crecimiento.
- Divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio. Recursos Humanos se encargará de enseñar a los trabajadores cuál es su papel dentro de la organización.
- Saber cómo ayudar en el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, así como llegar a cumplir a cabalidad, cada una de las tareas que ellos desempeñan.

GESTION HUMANA

ESTRATEGIA (DIAGNOSTICO)

No basta con identificar la forma como la dirección de los recursos humanos interactúa o se integra con la estrategia de la organización. Resulta de gran importancia la cuantificación del retorno que de la inversión en prácticas de recursos humanos incurren las organizaciones. Sólo como antecedente genérico, se calcula que el 50% de las grandes empresas, y sólo el 10% de las PYMES, cuentan con medidas numéricas y económicas del impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados de la empresa (Sánchez, 2000). Son muchas las razones que tratan de justificar estas cifras, la gran mayoría de ellas originadas por las mismas áreas dedicadas a la administración de los recursos humanos, considerando la necesidad de demostrar el impacto de sus actividades en el alcance de los objetivos de la empresa, aún, en algunos casos, acompañadas tales apreciaciones de un nivel significativo de subjetividad.²

Se puede mencionar que el Departamento de Recursos Humanos de la compañía, tiene sus funciones claras y definidas entre las cuales se encuentran:

- ❖ Selección
- ❖ Afiliaciones al SGSS
- ❖ Elaboración de documentos requeridos por el empleado
- ❖ Nomina
- ❖ Pago de parafiscales
- ❖ Brigadas de salud

La empresa como tal o según la visión del dueño tiene como consigna 3 objetivos principales que son explícitos, implícitos y a largo plazo:

- **EXPLICITOS:**

- Encontrar aspirantes calificados y que puedan desarrollar a cabalidad las tareas asignadas por la compañía.
- Conservar a los empleados mejor cualificados.

² LA INTEGRACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS AFILIADAS A ASCORT. Revista Ciencias Estratégicas. Vol 17 - No 22 p. 273-290 (2009) Medellín-Colombia. Jul-Dic de 2009 - ISSN: 1794-8347

- Motivar a los empleados para que trabajen mejor y se involucren con los objetivos de la compañía.
- **IMPLICITOS:**
 - Aumentar la productividad.
 - Calidad de vida.
 - Cumplir las normas.
- **A LARGO PLAZO:**
 - Van encaminados a la mejora en la efectividad y la capacidad de la empresa como la productividad, los beneficios, competitividad, rendimiento entre otros

PROPUESTA POLÍTICA GENERAL

Se espera que el retorno de la productividad en la empresa esté alineada con una mejora en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa.

Por esta razón, la política de selección y renovación en la contratación estará enfocada hacia el cumplimiento de un perfil que encaje en cada una de las áreas descritas en el organigrama.

PRACTICAS – PROCESOS

Conociendo el tipo de empresa y por ser una empresa de manufactura, las prácticas y procesos que se pueden adelantar son bastante limitados sobretodo en el área que puede enfocarse el departamento de recursos humanos.

Dentro de los procesos y prácticas que se pueden llegar a desarrollar dentro de la compañía, analizando los planes y objetivos en conjunto con la disposición de recursos orientados a mejorar la productividad y el desempeño del equipo de trabajo, se pueden plantear las siguientes practicas con sus respectivos procesos a saber:

MEDIDAS GENERALES

Para asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización es importante considerar lo siguiente:

- ❖ Determinar factores del medio ambiente (entorno) en el cual se encuentra la organización, tomando en cuenta las características de la actividad económica, las acciones de gobierno que se emprenden en este sector (manufacturero), los avances tecnológicos, las cuestiones sociales y culturales y la penetración en el mercado de los competidores.
- ❖ Identificar la misión y los objetivos institucionales y dar a conocer y socializarla con todos los empleados para crear sentido de pertenencia.
- ❖ Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- ❖ Conocer los proyectos a los cuales está encaminando sus esfuerzos la organización.
- ❖ Establecer políticas en el área de recursos humanos.
- ❖ Precisar que requisitos debe reunir el personal, dentro de los cuales se puede mencionar: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar, también conocer habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- ❖ Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear movimientos futuros.

• AREA DE PRODUCCION

- En las áreas de producción, se realizará inicialmente una selección de currículums que evidencien al menos dos años de experiencia en el área para la cual aplica el aspirante. Para ello se realizará la verificación en los contactos aportados por el candidato y se verificará su desempeño en los anteriores empleadores. Adicionalmente se realizará una evaluación en la práctica de la tarea a la cual se presenta el candidato para verificar su destreza.
- Cuando se conoce el estimado de ventas o un programa de producción detallado, la cantidad de la mano de obra directa va a depender del volumen de producción presupuestado en cada centro de costos esto se traduce en unidades de producto a horas planeadas mediante aplicación de estándares de horas por unidad. Se trabajara en conjunto con el departamento de producción para poder determinar que personal requiere el área.

- Ya establecido el mapa de la población de empleados, se desarrollaran programas de capacitación bimestral en donde se fortalezcan áreas problema en cuanto a producción, mejora de tiempos de fabricación, etc.
- También se realizaran invitaciones para aumentar la participación del equipo operativo en actividades extracurriculares que la compañía ha querido establecer, para integrarse activamente en la comunidad cercana a la fábrica, como equipos deportivos y culturales.

AREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

- En las áreas administrativas y comerciales, además de la verificación de la experiencia, se realizará una evaluación de conocimientos teórico – prácticos que dimensionará el conocimiento que se tenga en las áreas técnicas y profesionales que se espera cubrir en la vacante.
- Establecer un programa de medición del trabajo lo cual determinara si es posible hacer una reducción de personal en determinados casos, sin que afecte el rendimiento y la calidad de cada área administrativa. Además se puede controlar sometiendo a cada cargo gerencial y cada actividad de respaldo o servicio a un examen riguroso, para asegurar, no solo que el personal que existe actualmente en la estructura actual sea plenamente justificado.
- Capacitación permanente para generar valor dentro de la compañía y aporte al crecimiento de la misma, esto tanto para los empleados del área administrativa como para los empleados del área comercial.

Anualmente se realizará una evaluación sobre el desempeño que abarque las siguientes áreas:

- **CONDUCTUAL**

- ✓ Relacionamiento con sus compañeros, con sus superiores y con el cumplimiento de las metas trazadas en el área.

- **INICIATIVA**

- ✓ Aportes en el área de trabajo para la mejora de procesos o para innovar.

- **ADMINISTRATIVA**

- ✓ Cumplimiento en los horarios y en la entrega oportuna de las tareas.

4. INDICADORES AREA DE GESTION HUMANA

OBJETIVO	INSUMO (entrada)	PROVEEDOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO (salida)	CLIENTE
Disminuir el nivel de rotación del personal de producción. Línea base: 15% Meta: 2do trimestre 2017 10%	Requerimiento del área de producción para cubrir una vacante	Todos los procesos	Definir los perfiles de competencias y preparar los requerimientos necesarios para la vinculación del talento humano	Área de talento humano	Perfil de competencia definido y abrir convocatoria para proveer la vacante	Todos los procesos
Ampliar la cobertura de las vacantes del personal operativo oportunamente. Línea base 80% Meta: A Diciembre de 2017 al 95%	Orientaciones y pautas para elaborar evaluación de desempeño y propuestas de capacitación	Todos los procesos	Elaborar plan de capacitación y de bienestar de conformidad con las pautas de la compañía	Área de talento humano	Planes de capacitación y bienestar	Todos los procesos
Aumentar las personas capacitadas en los programas de cultura de servicio. Línea base: 50% Meta: Diciembre 2017 75%	Perfiles de competencias definidas	Todos los procesos	Agilizar trámites admn. para proveer las vacantes necesarias.	Área de talento humano	Funcionario vinculado	Todos los procesos
Asegurar las actividades de inspecciones de seguridad mensual. Meta: 90%	Requerimiento verbal o escrito para efectuar una novedad	Todos los procesos	Gestionar y elaborar las novedades del personal	Área de talento humano	Resoluciones, cartas, reportes	Todos los procesos
Disminuir los accidentes y enfermedades laborales en los trabajadores de la empresa. Línea base 1% Meta 0,5% a Dic 2017	Planes de higiene, salud ocupacional y seguridad industrial	Todos los procesos	Ejecutar programas de salud ocupacional	Área de talento humano	Acciones ejecutadas informe de cumplimiento	Todos los procesos

Divulgar a toda la compañía la normatividad vigente	Normatividad institucional vigente	Todos los procesos	Programar induccion y reinducccion a los empleados de la compañía	Area de talento humano	lista de participantes	Todos los procesos
---	------------------------------------	--------------------	---	------------------------	------------------------	--------------------

CONCLUSIONES

- Poner en marcha un plan de mejoramiento integral en el área RRHH implica un esfuerzo económico y administrativo de la empresa; sin embargo, realizar una gestión integral en el equipo humano de la empresa, representa una capitalización de éste esfuerzo con el objetivo de cumplir con las metas y conseguir la visión que se tiene.
- Aunque comúnmente el medir las actividades tiene como rasero un punto de vista subjetivo, la estandarización con empresas del sector impulsará indudablemente a posicionar como líder a CREATEXCOL dentro del ramo y sea punto de referencia para comparar en este tipo de aspectos.
- El objetivo de la estrategia se encamina a lograr la mayor productividad teniendo en cuenta el principal factor que mueve a la empresa: el factor humano, que representa la principal fuerza motora, que sumada a los bienes de producción ensamblan una sola unidad de negocio. Para tener esta conciencia, se requiere de luchar contra un paradigma, donde la principal área vista como merecedora de inversión es la productiva, y con ello la maquinaria y la tecnología.

BIBLIOGRAFIA

1. Documentos privados de la empresa **CREATEXCOL LTDA.**
2. Planificación y Gestión de Recursos Humanos, Editorial Interconsulting Bureau S.L.-ICB Editores, 2015.
3. Score de Competencias, Ortiz, Rendón, Atehortua, Editorial McGraw Hill, 2012.
4. Teorías del Análisis y Diseño Organizacional, Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, página 157.
5. LA INTEGRACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS AFILIADAS A ASCORT. Revista Ciencias Estratégicas. Vol 17 - No 22 p. 273-290 (2009) Medellín-Colombia. Jul-Dic de 2009 - ISSN: 1794-8347
6. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/555/499>
7. <http://www.empresayentorno.com/los-objetivos-de-recursos-humanos/>
8. http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnologico-e-innovacion/Plan_Estrategico_CTI_Industria_2005_2015.pdf
9. <http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-21-aniversario/sector-textil-colombia-septiembre-2014>
10. Estrategias e Innovación del Clúster Textil-Moda: Un análisis de Caso en Bogotá, Rosa Monroy Mendieta (Estudiante de Administración de Negocios, Konrad Lorenz. Artículo resultado del proyecto de investigación desarrollado en la Práctica de Investigación bajo la tutoría del docente e investigador Ignacio Gómez, en el periodo 2012-I.
11. La Ventaja Competitiva por Diferenciación y por Costos. Carlos Alberto Mejía (Documentos Planning) <http://www.planning.com.co>
12. Perfil del Sector Manufacturero Colombiano. Colciencias <http://www.colciencias.gov.co/>
13. Economía de empresa, Paul Keat. Lectura recomendada
14. Felcman I. "culturas organizacionales públicas. El caso de la administración pública central"
15. Harrington y otros, "putting people values to work" The McKinsey Quarterly, 1996 No. 3, pp. 163-167
16. García S. y Dolan S. "la dirección por valores" McGrawHill, 1997
17. Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "valores organizacionales"

