

Hacia una Construcción de la Gestión del Talento Humano

Isaza A., Pinzón A., Rico L.

Descripción de la problemática y antecedentes del caso

La Compañía Latinoamericana de Aplicaciones Informáticas S.A.S. es una empresa colombiana que brinda servicios de asesoría y venta de software para entidades bancarias, actualmente tiene presencia en ocho países con oficinas propias y presta soluciones en diecisiete países más.

En la actualidad la única oficina que cuenta con un área específica de Talento Humano es Colombia y es relativamente nueva debido a que lleva aproximadamente dos años, anteriormente los procesos relacionados con gestión humana eran distribuidos entre los demás cargos según fuera el caso, si requerían de un recurso se abría la convocatoria y quien hacía el proceso de selección era el que iba a ser el jefe inmediato. Otros aspectos legales y de nómina estaban a cargo del administrador y no existían capacitaciones o inducciones para los empleados, el rol de su cargo en la compañía era confuso y con poco conocimiento de sus objetivos.

Esta manera informal de gestionar el talento humano llevaba a los trabajadores a un sentimiento de frustración al no saber si estaban haciendo lo que su jefe o la empresa esperaba de ellos, debido a que tampoco existía una retroalimentación ni una evaluación de desempeño sobre lo que se esperaba y finalmente daba como resultado una frecuente rotación del personal.

Pudimos identificar que la oficina de Colombia ha trabajado más en el área de recursos humanos, frente a las demás oficinas que no tienen procesos establecidos,

aun así la oficina de Colombia presenta oportunidades de mejora; los procesos de gestión humana no existen, no hay políticas ni procedimientos que regulen los temas de selección, contratación, capacitación, entrenamiento, entre otras.

Por otra parte, el fenómeno de la rotación del personal también ha afectado el rendimiento de la organización, ya que hay un reproceso en contextualizar a los nuevos colaboradores, en realizar procesos de selección y en los trámites administrativos que conlleva la deserción laboral.

Justificación

En este mundo globalizado, donde las compañías son cada vez más competitivas, y en especial las empresas de tecnología como lo es CLAI, se busca innovar con productos haciendo uso de todos los medios posibles para atraer clientes, por esta razón, consideramos menester que CLAI, como una empresa de tecnología con trayectoria, pueda contar con un área naciente de Gestión Humana que propenda por el bienestar de los empleados y de la organización en general, cuidando todos los procesos pertinentes a la misma, y pueda así generar un valor agregado a sus productos a través del talento que tienen en la compañía.

Creemos que es de gran utilidad prestar el servicio de consultoría para esta compañía en esta área, ya que es importante estructurar las políticas necesarias que puedan potencializar el buen desarrollo de las labores de la empresa y sería novedoso debido a que no se tienen documentados los procesos concernientes a la misma; iniciando con las bases para crear un área de Gestión Humana que sea punto de contacto para todos los empleados que se preocupe por su bienestar, desarrollo y crecimiento.

Objetivo general

Establecer políticas con aplicabilidad transnacional para algunos procesos de Gestión Humana en CLAI (Compañía latinoamericana de Aplicaciones Informáticas).

Objetivos específicos

1. Dar las pautas para realizar un proceso de selección que incluya perfil de cargo, manual de funciones y formatos de entrevista que se ajusten a las necesidades de la empresa, de manera documentada para su uso posterior.
2. Colaborar con la creación de un proceso de entrenamiento y capacitación de manera organizada para cada cargo dentro de la compañía, donde vayan incluidos los manuales de funciones de cada rol y los indicadores con los cuales será medido el desempeño.
3. Documentar políticas sobre los incentivos económicos, además de proponer otras iniciativas de Bienestar como sugerencia a la compañía para disminuir índices de ausentismo y aumentar el desempeño y satisfacción de los empleados.

Alcance

Se pretende generar un impacto positivo y aplicable que contribuya a la buena reputación de la empresa frente a las partes interesadas, aumentando los valores intangibles de la misma desde el área de gestión humana en la sede de Colombia para que, a su vez, se puedan ir replicando las mismas sugerencias en las sedes en

los diferentes países donde la compañía tiene sus operaciones, y sean implementadas acorde a sus necesidades locales.

Hipótesis

La creación de las políticas de los procesos de selección, capacitación y bienestar va a beneficiar en gran manera a la operación en general, creando una cadena de valor en todas las áreas a las que apoya gestión humana, facilitando el desarrollo de estos procesos creando sentido de compromiso y mejorando el ambiente laboral para finalmente impactar positivamente los ingresos de la empresa.

Metodología

La problemática anteriormente descrita se abordará desde una perspectiva metodológica descriptiva, por medio de la estrategia de estudio de caso; según Cubillos Vega, C. (2018) este método busca analizar los procesos actuales de la compañía y obtener un direccionamiento sobre la reestructuración del área de Gestión Humana que genere mayor rentabilidad para la organización. Se iniciará con la exploración y recopilación de la información necesaria para conocer el objeto de estudio con el fin de orientar los cambios en CLAI.

Instrumentos

Se establecieron dos fases para el levantamiento de la información; la primera fase es la observación directa en la cual se evidenciaron las políticas, reglamentos y

procedimientos documentados de la compañía frente al área de gestión humana, posterior a su revisión se inició la segunda fase de entrevista (no estructurada) en la cual se conversó con varias personas de la compañía referente a la información documentada con el fin de profundizar el conocimiento del fenómeno según la experiencia de los entrevistados dentro de la compañía. Cubillos Vega, C. (2018)

En la primera sesión de observación realizada a la empresa identificamos que se tiene establecido un reglamento interno soportado en el Código Sustantivo del Trabajo, donde se menciona de manera general el ingreso de los empleados, sus deberes, derechos y sanciones disciplinarias.

Posteriormente entrevistamos a la directora comercial y al director de ingeniería sobre los procesos de gestión humana, donde manifiestan que la empresa carece de políticas y prácticas en el momento de realizar selección, capacitación, bienestar e incentivos; esto nos permite identificar la necesidad de establecer las respectivas políticas que puedan darle un norte a la organización en estos procesos.

Según el análisis anterior procederemos a elaborar las políticas de selección, capacitación y bienestar mediante una serie de documentos cualitativos; de forma tal que se verifique y apliquen las propuestas planteadas de manera óptima con el fin de garantizar la mayor ganancia a la compañía.

Posibles productos

Dentro de los productos que se entregarán a CLAI están las políticas de selección, capacitación y bienestar con sus respectivos procedimientos para que el

área de Gestión Humana pueda administrar mejor sus recursos y evitar que la problemática ya identificada se siga presentando.

Para el proceso de selección donde la compañía no cuenta con una metodología estructurada ni documentada, nos enfocarnos en sugerir la estructuración de los perfiles de cargo, teniendo en cuenta que la mayoría de los cargos son ingenieros de proyectos, dedicados a la programación del software, de igual forma se entregarán los formatos de entrevistas y una guía para la búsqueda de talentos a través de las herramientas tecnológicas e inclusive sugerir la realización de un curso o diplomado en entrevistas por competencias, ya que quien realiza las entrevistas, como lo mencionamos anteriormente son aquellos líderes que requieren el talento y no cuentan con los conocimientos necesarios para realizarlas.

Para el proceso de capacitación, vamos a sugerir inducciones específicas del cargo, ya que en la actualidad no existen y los colaboradores cuando entran a laborar solo reciben una información básica del proyecto al que van a ingresar y el conocimiento se va adquiriendo a medida que se va desarrollando el proyecto, aunque tienen acceso a una plataforma llamada WikiClai donde se pueden entrenar de manera autónoma de acuerdo a las necesidades de cada colaborador, no lo consideramos suficiente, porque a pesar de la antigüedad de los colaboradores en el cargo aún se presenta desconocimiento del core de la compañía.

Otro de los procesos que queremos impactar es el de bienestar, donde vimos la necesidad de documentar políticas de beneficios económicos, que actualmente existen como apoyo educativo, pero no están estandarizados los valores o porcentajes de ayuda, lo que en ocasiones resulta complejo ya que el colaborador no puede presupuestar los gastos y desconoce si es viable o no su elección; queremos

sugerir que las bonificaciones e incentivos que se brinden motiven a los colaboradores, aumente la productividad y disminuyan los indicadores de ausentismo.

Finalmente se proponen mejorar los mecanismos de comunicación y participación de los colaboradores al interior de la compañía, para que estén informados y de igual manera sean escuchadas sus inquietudes y necesidades para mejorar el clima laboral.

Saber hacer en contexto

Dentro del proceso de realización del presente caso se considera que se abordará el acompañamiento y orientación a una compañía multinacional en los diferentes procesos de gestión humana, de forma tal que se interioricen los conocimientos abordados en el programa académico durante el análisis del caso y las propuestas dadas a la compañía desde el rol de consultoría.

Adicionalmente, nos permitirá desarrollar el pensamiento estratégico como consultoras ya que como aliadas de la alta dirección de una organización; abordaremos los problemas de una compañía multinacional desde una perspectiva de máximo beneficio y menor costo, brindando resultados de alta calidad con el análisis de un mercado global para la toma de decisiones.

Debido a que este caso empresarial corresponde a una organización en la que no existen políticas ni procedimientos de gestión humana claros, se buscan ajustar, modificar de forma tal que se puedan contextualizar a cada una de las organizaciones en las que se desee implementar, generando conciencia y un poder de crítica para analizar y determinar las necesidades de los colaboradores y el alcance que tiene la

empresa para desarrollar los programas enunciados, el desarrollo de este caso empresarial permite dar respuesta a situaciones complejas.

En conclusión, el presente estudio de caso permitirá el empoderamiento de los conocimientos adquiridos en el programa académico a través del desarrollo del pensamiento estratégico de las consultoras que estarían en capacidad de ejecutar su rol desde una perspectiva global que daría un valor agregado en el mercado.

Política interna de selección de personal

Introducción

El presente documento contiene los componentes esenciales de la Política de Selección de personal de la compañía CLAI, la cual busca orientar que el personal seleccionado cumpla con la idoneidad del cargo y valores de la compañía; de forma tal que se logren los objetivos de CLAI a través de personal calificado y competente.

La presente Política aplica al área de Gestión Humana de CLAI quienes son responsables de la evaluación y contratación de los candidatos. Su administración y manejo será responsabilidad del área de Gestión Humana, Dirección Administrativa y Jefes de Área.

Esta política pretende hacer una gestión de calidad frente al reclutamiento, evaluación y selección de candidatos de manera ordenada, objetiva y estandarizada para los diferentes cargos de la compañía de forma tal que se vinculen personas con un alto potencial que sean productivas y generen ganancia gracias a su desempeño y compromiso con la organización.

Para el cumplimiento de la información anterior se requiere claridad frente a las fuentes de reclutamiento, conocimiento en las diferentes formas de evaluación y levantamiento de perfil del cargo, de forma tal que pueda garantizarse una mejor productividad de las áreas a través de este proceso.

Se pretende que esta política genere equidad y objetividad en la selección de los candidatos con el fin de generar altos estándares de productividad haciendo que, en comparación con el mercado, la empresa esté bien posicionada en cuanto al personal calificado, siendo esto una ventaja competitiva dentro del mercado y a su vez pueda ser reconocida por ser un buen empleador, ya que se debe tener en cuenta desde este ángulo, atacar cualquier susceptibilidad para evitar la fuga de talento.

Objetivos

Lo que se pretende principalmente con esta política es:

- Implementar un procedimiento que controle de manera uniforme la adquisición de talento.
- Mantener actualizada la información de los perfiles de los cargos.
- Evidenciar la idoneidad de las personas que ingresan a la compañía
- Aumentar la productividad de la compañía a través de la adquisición de personal calificado.

Política de selección

Inicialmente para determinar la composición del proceso de selección se tuvo en cuenta la estructura de la organización, core del negocio, indicador de rotación y

motivos de retiro, de forma tal que pueda implementarse una política que pueda garantizar de manera efectiva, lograr los resultados y objetivos de la compañía y disminuir los costos de personal.

Los procesos de selección se darán luego de una solicitud, la cual debe realizarse de manera formal al área de Gestión Humana con previa autorización del Director Administrativo, la cual debe contener; nombre del cargo, área, horario, salario y tipo de contrato.

Posterior a la solicitud realizada la persona responsable del proceso de selección debe verificar que se tenga el perfil del cargo (ver anexo 1) y se acordará con el solicitante si hay un perfil oculto junto con las fases con la que se desarrollará dicho cargo.

Luego de tener dichos acuerdos se iniciará con el reclutamiento del cargo; subproceso que está sujeto a la autonomía del área de Gestión Humana y Dirección Administrativa para la atracción de candidatos, para así iniciar la evaluación de candidatos fase del proceso que debe comprender pruebas técnicas y psicotécnicas que evidencien la idoneidad técnica y comportamental para el cargo que estará soportada por medio del formato de entrevista (ver anexo 2).

Finalmente se espera que entre el solicitante y el responsable del proceso tomen la decisión de la persona seleccionada para realizar la contratación respectiva.

Se espera que bajo esta política se logre adquirir el personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma tal que se promueva una cultura de competencia sana, equidad interna y trabajo en equipo ya que en el pasado CLAI ha seleccionado el personal de una manera informal, sin realizar una evaluación a profundidad del candidato, razón por la que se busca que se estandarice e inicie de manera objetiva y transparente la selección de personal.

Costos de la política de selección

Los costos de la presente política están compuestos por los valores de las suscripciones a las plataformas de reclutamiento, la contratación de personal calificado para realizar este proceso (puede ser un consultor externo debido al bajo nivel de contrataciones que realiza la empresa), las pruebas psicotécnicas, el tiempo fuera de la operación de los líderes solicitantes y las capacitaciones que se requieran para mejorar este proceso de manera continua.

DESCRIPCIÓN	PERIODICIDAD	COSTO
Suscripción a Computrabajo	Anual o cada vez que se requiera	500.000
Suscripción al empleo.com	Anual o cada vez que se requiera	500.000
Pruebas psicotécnicas	Cada vez que se requiera	50.000
Psicólogo Consultor Externo para interpretación de pruebas psicotécnicas y entrevistas	Mensual o cada vez que se requiera	Por proceso de selección (valor a convenir)
capacitaciones en el proceso de selección	Anual o cada vez que se requiera	500.000
Tiempo de los líderes fuera de sus actividades (Hora)	Cada vez que se requiera	30.000

Anexos

1. Formato de Perfil del Cargo

PERFIL DE CARGO					
DIRECCION					
NOMBRE DEL CARGO					
JEFE INMEDIATO					
OBJETIVO DEL CARGO					
FUNCIONES PRINCIPALES			FUNCIONES SECUNDARIAS		
Descripción		Indicadores	Descripción		Indicadores
REQUISITOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA			EXPERIENCIA		
Tipo		Descripción	Sin experiencia		2 años
Técnico	SI		6 meses		4 años
Tecnólogo	SI		1 año		+ de 4 años

Profesional	SI		OBSERVACIONES:
Postgrado	SI		
RESPONSABLES			
Elaborado por:		Cargo:	
Aprobado por:		Cargo:	
Firma			Fecha:

2. Formato de Entrevista

ENTREVISTA DE SELECCION						
Fecha:	Cargo:					
Nombre del candidato:					Tel:	
Tipo de documento	TI	CC	CE	PEP	N°	Ciudad:
Edad:	Puntuación Prueba Técnica:			Líder solicitante:		
Interpretación de pruebas psicotécnicas						
Entrevista Gestión Humana						
Entorno familiar				Hobbies / Pasatiempos		
				Formación académica:		
Experiencia laboral (Describe desde la última)						
Empresa 1:			Duración:		Salario:	
Funciones:						
Motivo de retiro:						

Empresa 2:	Duración:	Salario:
Funciones:		
Motivo de retiro:		
Empresa 3:	Duración:	Salario:
Funciones:		
Motivo de retiro:		
Concepto de Gestión Humana:		
Entrevista Líder Solicitante		
Concepto del líder solicitante:		

Política interna de capacitación de personal

Introducción

Para toda empresa es fundamental que sus colaboradores tengan una inducción a la misma y a su misión y objetivos, que además tengan un entrenamiento para que puedan desempeñar bien sus labores e ir encaminados a lograr los resultados que se buscan y a tener capacitaciones periódicas de temas pertinentes a las funciones de cada cargo, Seguridad y Salud en el Trabajo o a cualquier otro tema que la empresa considere necesario.

CLAI por supuesto, no es la excepción; por eso se ha venido sirviendo de plataformas digitales dada su misma naturaleza tecnológica, para tener consignada toda la información no solo de la empresa y su Core, sino también de todas las

herramientas y ayudas de conocimiento que puedan llegar a requerir sus colaboradores.

Esta plataforma llamada WikiClai cuenta con capacitaciones en multimedia, manuales técnicos complementarios con guías o documentos adicionales que son confidenciales de la empresa, cuenta también con inconsistencias críticas solucionadas y ya documentadas para su posterior consulta y seguimiento y además tiene presentaciones técnicas de la empresa, todo el material de mercadeo y logotipos de la misma, brochures y acceso a dos plataformas más para los empleados que son Wiki clientes, (la cual está dirigida únicamente a los gerentes de cada oficina dándoles acceso a información sensible y de carácter administrativo) y Claischool (que es una herramienta de consulta de uso exclusivo de los integrantes sobre los productos y servicios del grupo Clai) esto nos evidencia que la empresa se ha cuidado de proporcionar material suficiente a sus empleados para que los mismos puedan hacer uso de ellos como material de apoyo para desempeñar sus funciones, (ver imagen 1. Claischool Homepage).

Se genera la siguiente política debido a que, después de hablar con empleados de larga trayectoria sobre este tema, notamos que la empresa adolece de estrategias que pongan en práctica el uso de estas valiosas herramientas para el día a día de los empleados, y la presentación de la misma a ellos es bastante pobre y escasa.

Se propende entonces, establecer la buena práctica de impartir y asegurar la transferencia de los conocimientos y habilidades que la empresa requiere, no solo en los empleados en la parte de tecnología, sino también en todos los que se encuentran en otras dependencias de la empresa, para que estén alineados con la cultura de la misma y hablen todos el mismo idioma.

Objetivos

Lo que se pretende principalmente con esta política es:

- Mantener Informado al personal de las herramientas de capacitación que provee la empresa
- Brindar los conocimientos necesarios para que los empleados puedan desarrollar sus funciones
- Usar la evaluación establecida para generar planes de desarrollo y capacitación a los empleados
- Mantener actualizada esta información según los cambios que surjan a nivel tecnológico y en cualquier otra área que lo requiera

El cumplimiento de esta política será responsabilidad de los Directores de Área y Gestión Humana y de la participación de los colaboradores.

Política de capacitación

A partir de las herramientas existentes se consolida esta política en la cual se busca implementar el uso de las herramientas Wiki Clai y Clai School ya mencionadas anteriormente.

Todo el personal de CLAI tendrá que certificar un número mínimo de horas requeridas de capacitación dependiendo del cargo de cada colaborador. El Director de Área o Jefe Inmediato será el responsable no solo de informar a los empleados de los cursos en la plataforma, sino también de monitorear la toma de los mismos y su posterior aprobación.

Gestión Humana deberá encargarse de impartir la inducción a la empresa y al cargo sirviéndose de la plataforma ya existente en el primer día que el empleado ingrese a la compañía.

El Jefe Inmediato se encargará en los días subsecuentes, de dar la inducción al cargo y entrenar en las funciones que deberá desempeñar cada nuevo empleado, el tiempo para este fin se acordará dependiendo de cada cargo con el mismo Jefe Inmediato y el área de Gestión Humana.

Será responsabilidad de los colaboradores presentarse a las sesiones de capacitación que le sean programadas por el área de Gestión Humana en temas que la empresa haya definido como oportunos a sus cargos y en los tiempos y periodicidad que la misma defina.

El área de Gestión Humana deberá guardar registros de constancias y certificados de los cursos tomados por los empleados será responsabilidad del Jefe Inmediato monitorear la toma y aprobación de las inducciones, entrenamientos y capacitaciones por parte de los empleados y cualquier violación a esta política, deberá tener acciones correctivas.

Productos

Como se mencionó anteriormente, con esta política se desea documentar, organizar y comunicar la creación de un proceso de entrenamiento y capacitación de manera ordenada para cada cargo dentro de la compañía. Por esta razón, el producto a entregar además de la política, es como ya se mencionó, crear material didáctico (folletos, carteleras entre otros) que promuevan el uso de estas herramientas, comunicar activamente por diferentes medios la plataforma y generar una estrategia

para que los empleados hagan uso de ella con mayor frecuencia con la posibilidad de que ellos mismos puedan ingresar nuevo contenido a la plataforma cuando sea pertinente.

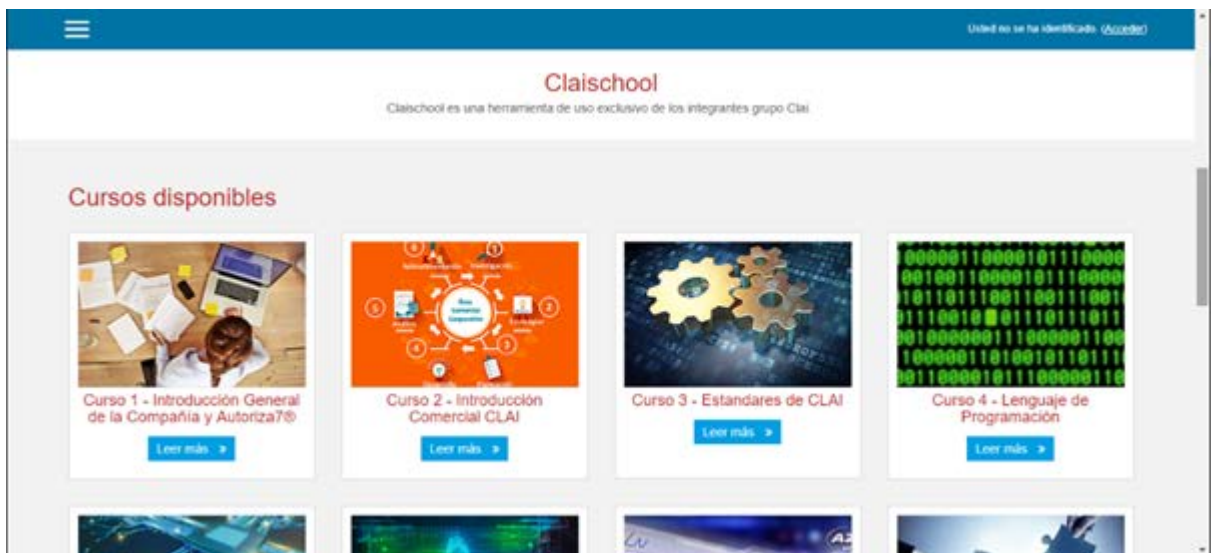
Aunque la herramienta de Clai school ya es de conocimiento de todos, su uso es poco frecuente y los empleados por lo regular recurren a formas más informales de buscar la información, el impacto de esta política genera prácticas más profesionales entre los colaboradores y conocimiento para todos.

Costo

El costo será más que todo en el tiempo que le tomará a los empleados ajustarse y habituarse a la estandarización de los procesos y su obligatoriedad en la toma de inducciones, entrenamientos y capacitaciones durante los tiempos que se establecerán para cada fin.

Anexos

Imagen 1. Home Claischool



Política interna de bienestar

Introducción

Cuando se piensa en mejorar un clima laboral, muchas veces pensamos en mejorar las instalaciones o en dar muchos beneficios a los colaboradores, sin embargo, esto no es precisamente lo que se refiere a clima laboral, esto es más que eso, se refiere a la suma de diferentes variables tanto físicas, como emocionales y la relación que tienen estas variables con el logro de los objetivos de los colaboradores y de la empresa.

Para lograr un buen clima laboral, se decidió establecer una política que incluya lineamientos claramente definidos y procesos que permitan el bienestar del talento humano, mejorando los niveles de satisfacción laboral; inicialmente se realizó una visita que permitió observar las instalaciones y posteriormente se realizará una encuesta que permita identificar las necesidades de los colaboradores y las áreas a mejorar.

Objetivos

El objetivo de la política de bienestar es:

- Proveer a los colaboradores un desarrollo integral y calidad de vida mediante la realización de actividades recreativas, deportivas, socioculturales y planes de beneficios que aporten a su bienestar y el de sus familias.
- incrementar el potencial de los colaboradores y mejorar los niveles de satisfacción.
- Crear estrategias y convenios comerciales con diferentes entidades que permitan fomentar la participación de los colaboradores en los programas

diseñados e implementados por la compañía, garantizando el respeto, la equidad y la comunicación.

Va dirigida a todos los colaboradores que se encuentren laborando directamente para la compañía bajo la modalidad de contrato laboral a término indefinido y para todos aquellos que ingresen luego de publicada la política, bajo la misma modalidad. Los responsables de velar por su cumplimiento es el área de Gestión Humana y la Alta Gerencia estará abierta a escuchar propuestas de los Jefes de Área.

Política de bienestar

Para CLAI la implementación de la política de bienestar permite ayudar este proceso para dar uniformidad, mejorar la calidad de vida de los colaboradores, el sentido de compromiso, crecimiento personal y profesional, el logro de los objetivos y los resultados esperados de la compañía, permitiéndoles a los colaboradores tener un conocimiento claro de los procesos establecidos.

Teniendo en cuenta la personalidad de la empresa y la cultura organizacional, se establecerán los programas de bienestar y las pautas que la compañía espera de los colaboradores. Esta política permite que los colaboradores tengan conocimiento de los programas que hay a su disposición y que promueve la empresa, para que de esta manera se involucren y participen de ellos.

Las personas constituyen el principal activo de las empresas y busca generar un clima laboral adecuado, fomentando condiciones laborales satisfactorias y propicias para el bienestar de los colaboradores de la empresa.

Si bien es cierto que el clima laboral no es observable a simple vista, esto genera en los colaboradores una satisfacción a sus necesidades personales y sociales que le permiten mejorar su calidad de vida.

La política de bienestar identifica las necesidades tanto organizacionales como individuales de los colaboradores vinculados a la compañía dentro del contexto laboral, para de esta manera satisfacerlas y permitir mejorar su calidad de vida y la de sus familias, realizando actividades que aporten a su crecimiento integral.

De esta manera y para dar inicio a lo propuesta en la política de bienestar, es necesario crear programas y procesos para establecer el plan de desarrollo.

Productos

Programa Recreo Deportivo: La idea de este programa es brindar a los colaboradores un espacio de esparcimiento para realizar actividades recreativas y deportivas, que contribuyan a la sana convivencia, a la integración y al respeto por las diferencias culturales. Se contemplan las siguientes opciones: campeonato de bolos, campeonato de billar, ping pong, ajedrez, fútbol y descuentos en las inscripciones a carreras organizadas por el distrito.

Programa de Crecimiento Intelectual: En este programa se busca incentivar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores a través de un apoyo educativo, donde el empleado pueda desarrollar mejor su labor y brindar a la compañía desde su área de trabajo mejores resultados y aportes adquiridos durante el desarrollo de su formación. Se contemplan las siguientes opciones: Apoyo educativo para carreras afines con su labor y para clases de inglés.

Programa de Incentivos: Teniendo en cuenta los resultados anuales y utilidad de la compañía se otorga a los funcionarios una suma de dinero de manera deliberada por la Gerencia, razón por la que se propone una estrategia que promueva la equidad interna y la motivación de los colaboradores la cual consiste en tener un monto por cargo atado a desempeño y resultados o la creación de concursos por equipos de trabajo en los que se incentivarán las propuestas más innovadoras en el año.

Celebración de fechas especiales: En CLAI se tendrán en cuenta fechas especiales para reconocer a los colaboradores su compromiso con la compañía y demostrar que son un activo importante y valioso tales como día de Integración de la familia, Día del Padre, Día de la Madre, Halloween, Navidad, Fin de año y cualquier otra fecha que los empleados deseen celebrar.

Adecuaciones Locativas: Se considera importante para la calidad de vida de los colaboradores adecuar un espacio de esparcimiento con sillas ergonómicas, playstation, sala de estar con puffs donde los empleados puedan tener momentos de descanso y realizar otras actividades para atacar riesgos psicosociales y aumentar la productividad y motivación de los colaboradores.

Fondo de Empleados: Generar un convenio con Fincomercio u otra entidad similar para que los empleados tengan opción de afiliarse a créditos programados para vivienda, estudio, libranzas o cualquier otra oferta que pueda ser atractiva.

Impacto

El impacto que se espera lograr al implementar esta política de bienestar en CLAI es poder alcanzar un efecto positivo en los colaboradores y en la productividad de las áreas de la compañía, con el fin de crear un entorno de trabajo ideal y satisfacer las dos partes, logrando la motivación de los colaboradores para desempeñar su labor e innovación sin dejar de lado los resultados que espera la compañía; es por ello la

importancia de realizar un estudio y conocer las necesidades de los colaboradores para así mismo mejorar o crear los programas de bienestar.

Costo y beneficio

Los costos que puedan ocasionar los programas de bienestar se pueden reducir mediante alianzas comerciales y con el apoyo con las entidades del sector salud como las EPS, los fondos de pensiones, las Administradoras de Riesgos Laborales y las Cajas de Compensación Familiar, las cuales en ocasiones generan una retribución por los costos causados durante un tiempo determinado.

Los costos que no se logren cubrir mediante estas entidades serán asumidos por la compañía, sin embargo, se espera que estos representen a futuro una retribución al aumento de la productividad y el crecimiento de la compañía.

CONCLUSIONES

Las políticas anteriormente descritas se realizaron para una empresa multinacional con una larga trayectoria, que adolece de una concepción formal de lo que es tener un Departamento de Gestión Humana y ha descartado su importancia llevando muchos de sus procesos de una manera informal.

El interés en este documento es generar una iniciativa en la compañía para aplicar procedimientos básicos en las tres áreas que se consideran de mayor impacto para la empresa, aunque se reconoce que en este filtro se han dejado otras valiosas tareas de la Gestión Humana por fuera, se quiso personalizar y priorizar lo que, a palabras de los mismos empleados de esta empresa, es lo más urgente e importante, los procesos de selección de personal idóneo, su capacitación y esfuerzos de retención del mismo con iniciativas de bienestar ajustadas a sus necesidades y gustos.

Adicionalmente se busca que a través de estas asesorías se sensibilice la alta dirección de las compañías, ya que gran parte de ellos consideran irrelevante los procesos de Gestión Humana y que son en general un gasto que no se retribuye, por medio de estos acercamientos puntuales y sus resultados, se abre camino a mejores prácticas de administración del capital social en una organización.

Finalmente se espera que a través de este ejercicio CLAI mejore su productividad, disminuya su índice de rotación y aumente su inversión en los procesos, programas y estrategias del área de Gestión Humana como aliado estratégico de su operación.

Referencias

- Cubillos Vega, C. (2018). *Ética organizacional aplicada*. Estudio de caso de una organización de servicios sociales en España. *Innovar*, 28(67), 111-121. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pd/innno/v28n67/0121-5051-inno-28-67-00111.pdf>