

Proyecto Integrador



Johanna Maritza Aguirre Garzón
Angie Valentina Roa Ahumada
Andrea Carolina Bahamón Pacheco

Especialización en Gestión Humana
Escuela de Administración

Junio 22 de 2024

Ibagué, Colombia

2024

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto integrador de especialización por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

Johanna Maritza Aguirre Garzón
Angie Valentina Roa Ahumada
Andrea Carolina Bahamón Pacheco
Junio 22 de 2024

Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Johanna Maritza Aguirre Garzón
Angie Valentina Roa Ahumada
Andrea Carolina Bahamón Pacheco
Junio 22 de 2024

OBJETIVO GENERAL

Identificar posibles **problemáticas** dentro del proceso de Gestión Humana de la empresa **ASFALTEMOS S.A.S.** con el propósito de **proponer acciones de mejora**, que contribuya así a la optimización del proceso y su gestión.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS



01

Conocer el contexto general de la empresa para lograr comprender así el propósito y direccionamiento estratégico de la misma.

Construir un diagnóstico que permita conocer el estado general del área de Gestión Humana y las posibles oportunidades de mejora en el proceso.

02



03

Establecer las propuestas de mejora frente a las temáticas identificadas dentro del proceso de Gestión Humana que sean susceptibles de mejora, optimizando así el proceso y sus resultados.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA



ASFALTEMOS S.A.S



ASFALTEMOS S.A.S



ACTIVIDAD ECONÓMICA

F4210 - CONSTRUCCIÓN
DE CARRETERAS Y VÍAS
DE FERROCARRIL

PLANTA DE PERSONAL

99 COLABORADORES

CLASIFICADA

GRAN EMPRESA

SECTOR ECONÓMICO

SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN

FUNDADA

13 ABRIL DE 2009

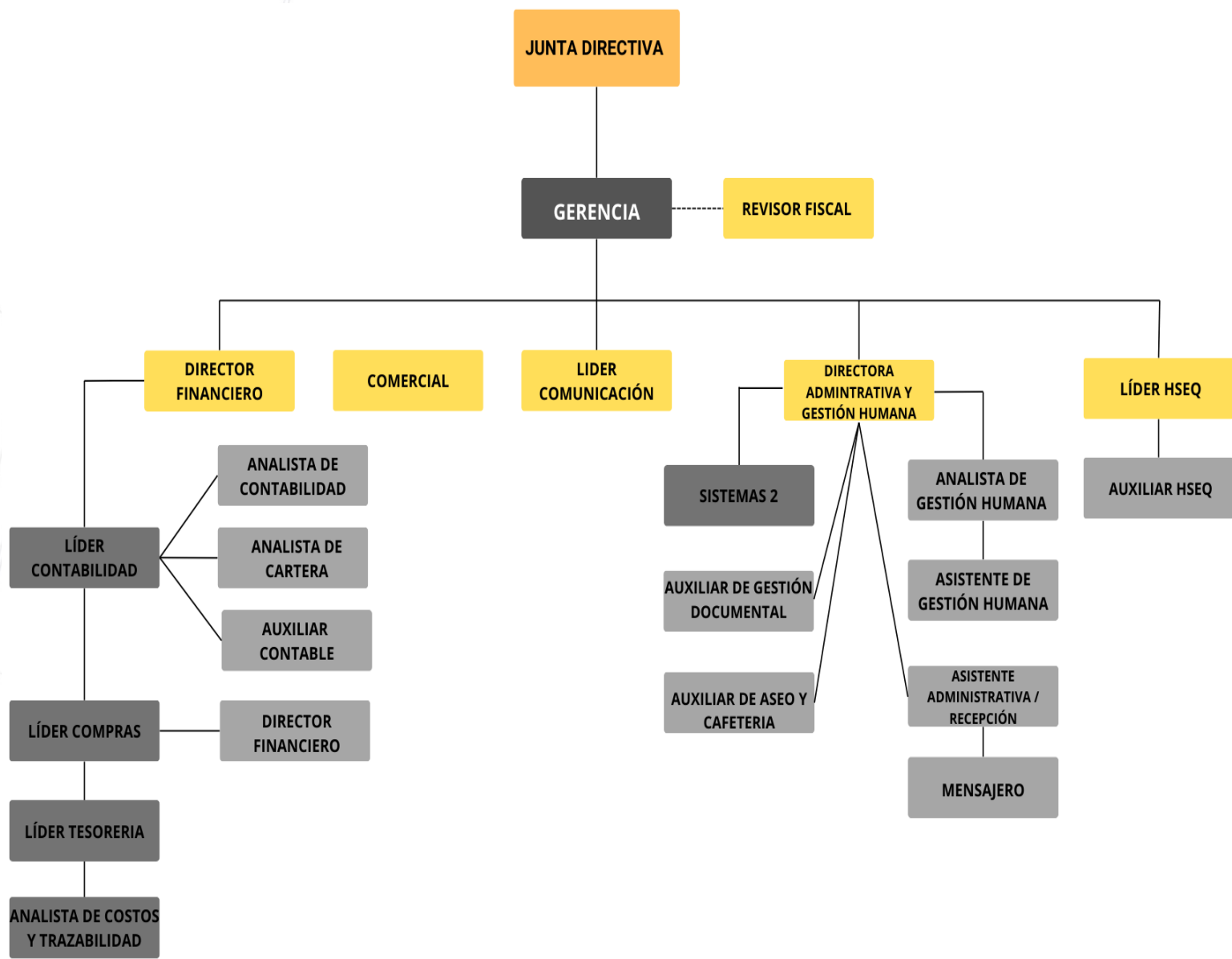


Productos y Servicios

PRODUCTOS Y SERVICIOS

| PRODUCTOS / SERVICIOS | DESCRIPCIÓN |
|--|---|
|  <p data-bbox="794 529 1149 668">PRODUCCIÓN Y SUMINISTRO DE MEZCLA ASFALTICA</p> | <p data-bbox="1294 511 1931 678">La producción, suministro, transportes y aplicación de mezcla asfáltica se constituye en la segunda línea de negocio de la operación vial.</p> |
|  <p data-bbox="766 748 1200 886">CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA VIAL</p> | <p data-bbox="1281 748 1926 868">Construcción, rehabilitación, mejoramiento y mantenimiento de vías urbanas primarias, secundarias y terciarias.</p> |
|  <p data-bbox="853 991 1098 1129">ALQUILER DE MAQUINARIA AMARILLA</p> | <p data-bbox="1307 976 1913 1143">Ofrecer una solución segura y eficiente a las necesidades de transporte tanto de maquinaria como de materiales granulares.</p> |
|  <p data-bbox="848 1282 1113 1319">CONSULTORIA</p> | <p data-bbox="1294 1200 1926 1386">En la construcción de obras viales, asegurando el cumplimiento de las condiciones establecidas en el diseño. Así mismo, apoyamos labores de control y fiscalización de ejecución de obras.</p> |

Estructura Organizacional



MISIÓN

Misión original

Tener soluciones integrales, cumpliendo los más altos estándares de calidad INVIAS para nuestros clientes.

Misión propuesta

Ofrecer soluciones integrales al desarrollo de proyectos de infraestructura vial, produciendo y suministrando mezcla asfáltica, construyendo obras de infraestructura vial, alquilando nuestra maquinaria amarilla, brindando servicio de consultoría a nuestros clientes del sector público y privados, contribuyendo así al desarrollo de nuestro país.

VISIÓN

Visión original

Para el 2025 seremos una compañía de infraestructura con un crecimiento rentable y que genere valor tanto a cada uno de sus colaboradores como también en sus ingresos.

Visión propuesta

Para el 2025 convertirnos en un referente nacional en el desarrollo de proyectos de infraestructura vial, reconocidos por contribuir al avance de nuestro país, el crecimiento de nuestro capital humano y la sostenibilidad del ambiente.

Modelo Matricial

| FACTOR CRÍTICO: FORTALEZAS | | PONDERACIÓN | EVALUACIÓN | RESULTADO |
|-----------------------------|---|-------------|------------|-------------|
| r1 | Disminución de costos en la elaboración de materia prima | 8% | 4 | 0,32 |
| r2 | Capacidad autónoma para diseño/planeación y ejecución de contratos | 5% | 4 | 0,20 |
| r3 | Posee maquinaria propia lo cual genera ingreso extra | 8% | 3 | 0,24 |
| r4 | Capacitación y consultoría (empresas, clientes) | 5% | 3 | 0,15 |
| r5 | Cuenta con toda la cadena productiva del negocio. | 8% | 3 | 0,24 |
| r6 | Diversificación de servicios ampliarla más detalle | 7% | 4 | 0,28 |
| r7 | Fomento en la generación de empleo unir con la F9 | 5% | 3 | 0,15 |
| r8 | Planta de personal competente. | 5% | 4 | 0,20 |
| r9 | Contratos directos con los colaboradores | 5% | 3 | 0,15 |
| r10 | | | | - |
| FACTOR CRÍTICO: DEBILIDADES | | PONDERACIÓN | EVALUACIÓN | RESULTADO |
| d1 | El direccionamiento estratégico no se encuentra documentado y no es | 8% | 1 | 0,08 |
| d2 | No se cuenta con un Mapa de procesos definido, ni estructura | 8% | 1 | 0,08 |
| d3 | Nivel de riesgo laboral | 8% | 1 | 0,08 |
| d4 | No hay roles definidos | 5% | 1 | 0,05 |
| d5 | Deficiencias de liderazgo | 5% | 2 | 0,10 |
| d6 | Contaminación atmosférica por emisión de gases | 5% | 2 | 0,10 |
| d7 | Deficiencia en el área comercial | 5% | 1 | 0,05 |
| d8 | No hay gestión de conocimiento para áreas o temas claves. | | | - |
| d9 | | | | - |
| d10 | | | | - |
| TOTAL | | 100% | | 2,47 |

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de Evaluación de Factores Externos

| FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES | | PONDERACIÓN | EVALUACIÓN | RESULTADO |
|-------------------------------|--|-------------|------------|-------------|
| o1 | Expansión a nuevos mercados geográficos | 10% | 4 | 0,40 |
| o2 | Crecimiento del sector de la construcción (vertical) debido a la demanda | 8% | 3 | 0,24 |
| o3 | Proyectos de infraestructura vial gubernamentales que potencializan el desarrollo socio-económico del país (mayor conexión y competitividad) | 10% | 3 | 0,30 |
| o4 | Necesidad de mantenimiento de la infraestructura vial del país. | 5% | 3 | 0,15 |
| o5 | Alianza entre el Gobierno Nacional y la CCI (Cámara Colombiana de Infraestructura) | 6% | 3 | 0,18 |
| o6 | | | | - |
| o7 | | | | - |
| o8 | | | | - |
| o9 | | | | - |
| o10 | | | | - |
| FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS | | PONDERACIÓN | EVALUACIÓN | RESULTADO |
| a1 | Participación de empresas extranjeras en licitaciones públicas nacionales | 10% | 1 | 0,10 |
| a2 | Regulaciones gubernamentales (puntualizar cuáles) | 10% | 1 | 0,10 |
| a3 | Crisis económicas que pueden reducir la inversión en proyectos de infraestructura | 10% | 2 | 0,20 |
| a4 | Variabilidad de los precios de los principales insumos para la mezcla asfáltica. | 10% | 1 | 0,10 |
| a5 | Prohibición de extracción de gravilla de los ríos | 8% | 1 | 0,08 |
| a6 | Escasez y agotamiento de los recursos naturales | 8% | 2 | 0,16 |
| a7 | Regulaciones ambientales (puntualizar cuáles) | 5% | 2 | 0,10 |
| a8 | | | | - |
| a9 | | | | - |
| a10 | | | | - |
| TOTAL | | 100% | | 2,11 |

ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO



Universidad del
Rosario

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- *Primera fase: Entrevista
- *Segunda fase: Aplicación piloto
- *Tercera fase: Convocatoria para la participación del estudio
- *Cuarta fase: Análisis de resultados

CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- *Situación real
- *Situación ideal
- *Hallazgos
- *Priorización de hallazgos (Por cada temática)


DETECCIÓN DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA

Detección del porque
Conocer la causa que
origina la problemática.


PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO A LA EMPRESA

Validar el diagnóstico y
determinar sobre cuáles
hallazgos se va a presentar
el plan de mejora.

SALARIO Y COMPENSACIÓN




Metodología para valorar
puestos de trabajo.



Estructura de compensación
fija.



Modelo de compensación
variable.



Modelo estructurado de
compensación flexible.



Definición clara de salario
emocional.

MARCO JURÍDICO

HALLAZGO



Cumplen con las obligaciones de ley que cobijan el derecho laboral y la protección de la seguridad social

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

HALLAZGOS

No se cuenta con:



Política de
Desempeño.



Bonificaciones
basadas en
indicadores de
rendimiento.



Retroalimentación.



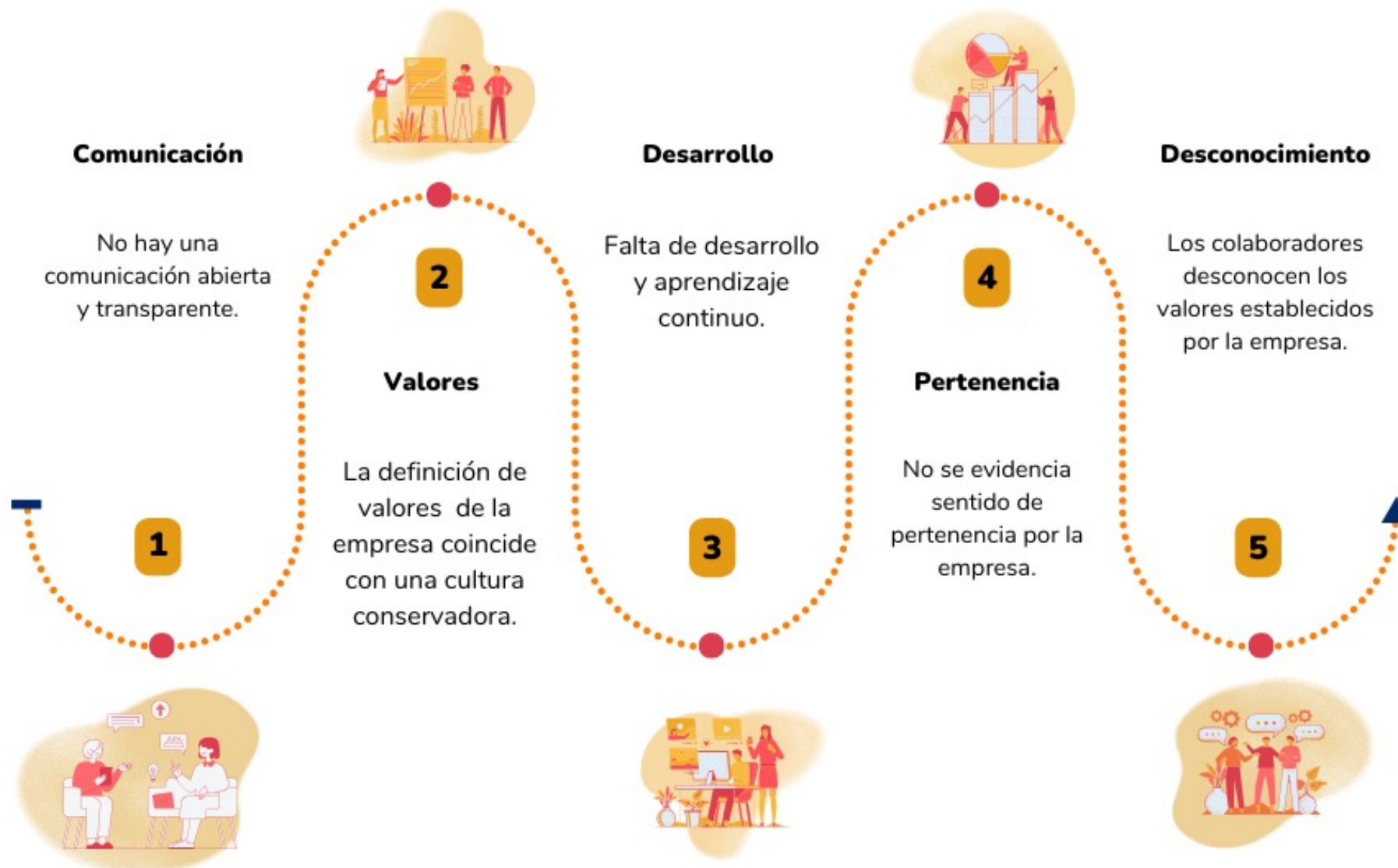
Proceso de
comunicación.



Procesos de
bienestar.



CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL



BIENESTAR Y DESARROLLO HUMANO



OBJETIVO GENERAL



ESTABLECER LAS DIFERENTES **ESTRATEGIAS DE BIENESTAR LABORAL**,
ORIENTADAS A **IMPACTAR LA SATISFACCIÓN** DE LOS
COLABORADORES, DESDE UN ENFOQUE FISICO, MENTAL Y SOCIAL.

OBJETIVOS ESPECIFICOS



DETECTAR, RECOLECTAR Y ANALIZAR LAS **NECESIDADES Y EXPECTATIVAS** DE LOS COLABORADORES.

ESTABLECER LAS DIFERENTES **ESTRATEGIAS DE BIENESTAR**, ORIENTADAS A SUPLIR LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES.

DESARROLLAR CADA UNA DE LAS **ESTRATEGIAS Y EVALUAR SU IMPACTO** SOBRE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL - PERSONAL DE LOS COLABORADORES.

1. ESTRATEGIA



PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES Y EMOCIONALES

ACTIVIDAD
Taller de
Inteligencia
Emocional

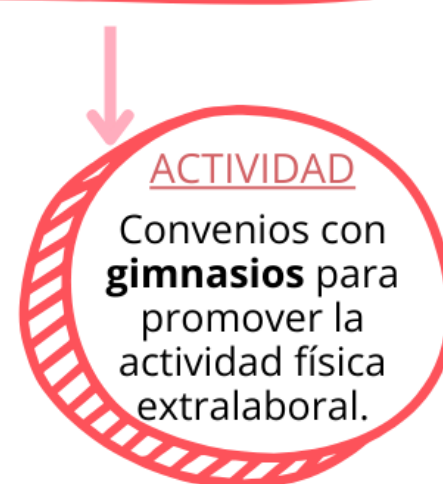
ACTIVIDAD
Sesiones de
Yoga y
Meditación

ACTIVIDAD
Conferencias
sobre Salud
Mental

2. ESTRATEGIA



PROGRAMA DE BIENESTAR FÍSICO



3. ESTRATEGIA



PROGRAMA DE RECREACIÓN E INTEGRACIÓN

ACTIVIDAD
Justas
Deportivas

ACTIVIDAD
Picnic
Empresarial

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

No cuentan con un **Modelo de Gestión por Competencias**

01

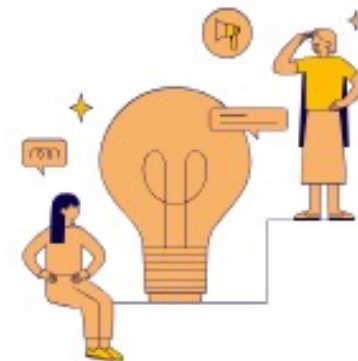
MODELO DE GESTIÓN



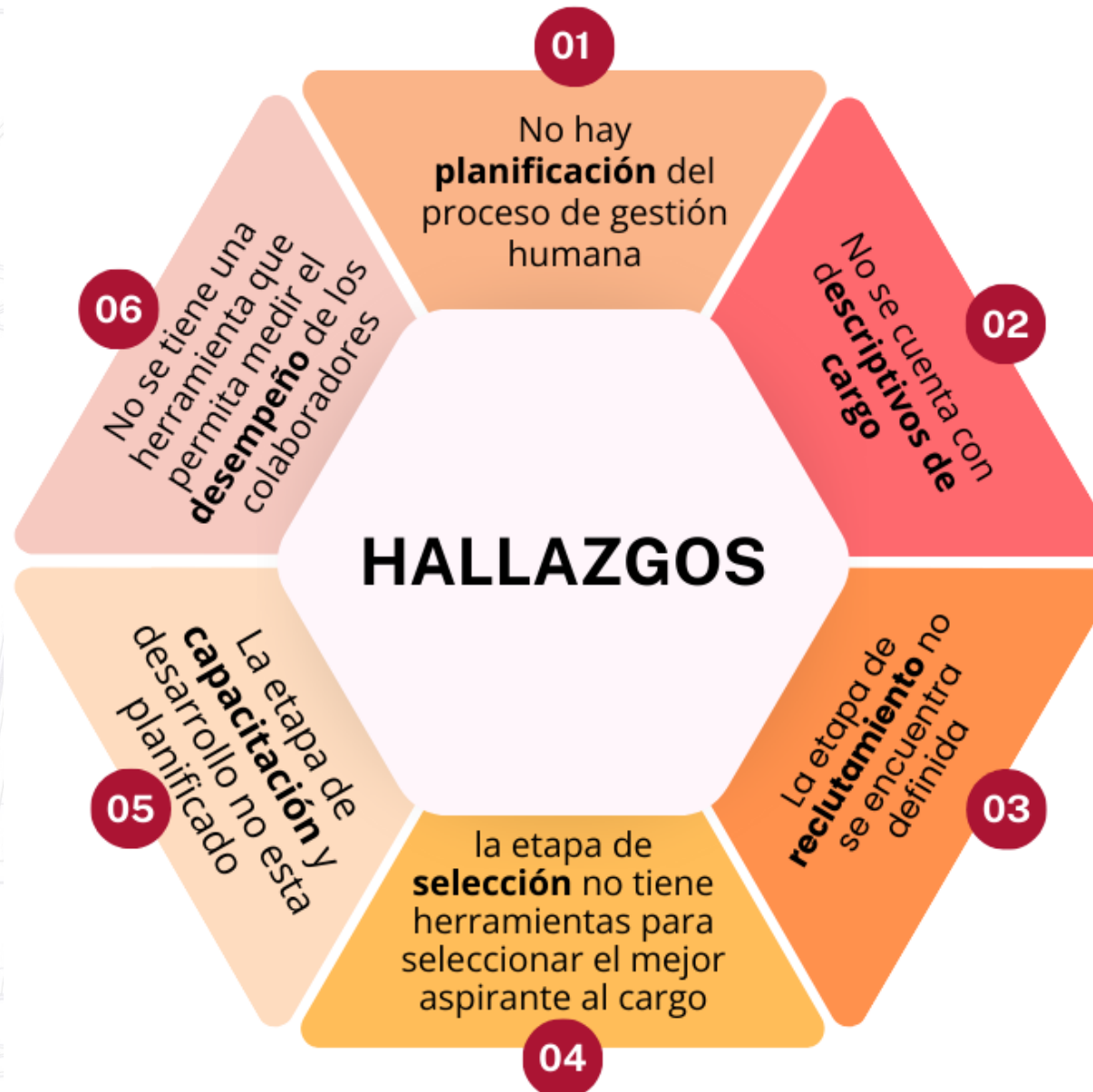
POR COMPETENCIAS

02

Los colaboradores de nivel operativo son candidatos potenciales para un **Modelo de Competencia Funcional**



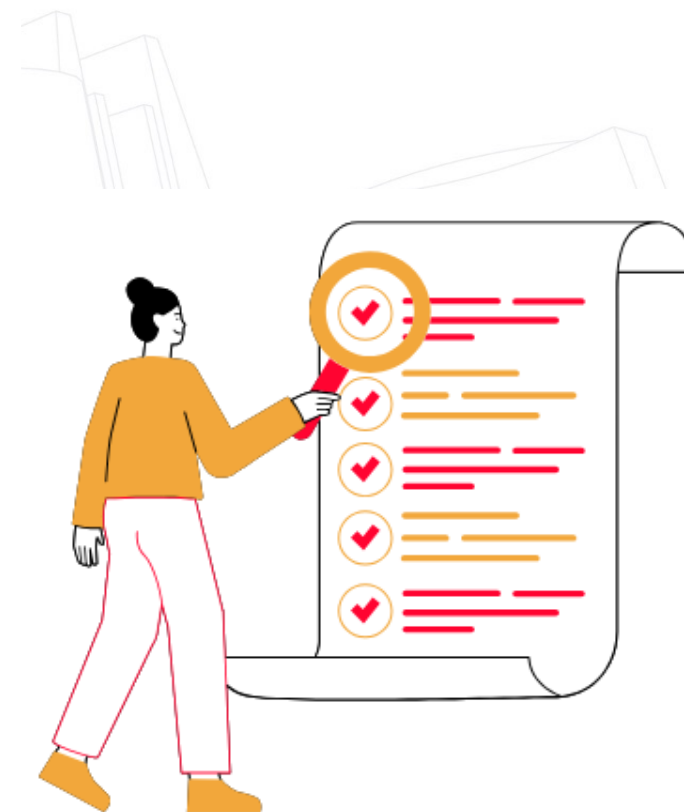
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA



PRIORIZACIÓN DE HALLAZGO

PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

| HALLAZGOS | IMPACTO | URGENCIA | PRIORIDAD |
|---|---------|----------|-----------|
| NO HAY PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA | Alto | Alta | 5 |
| NO SE CUENTA CON DESCRIPTIVOS DE CARGO | Alto | Alta | 5 |
| LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO NO SE ENCUENTRA DEFINIDA | Alto | Alta | 5 |
| LA ETAPA DE SELECCIÓN NO TIENE HERRAMIENTAS PARA SELECCIONAR EL MEJOR ASPIRANTE AL CARGO | Alto | Alta | 5 |
| LA ETAPA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO NO ESTA PLANIFICADO | Medio | Media | 4 |
| NO SE TIENE UNA HERRAMIENTA QUE PERMITA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES | Medio | Media | 4 |



DETECCIÓN DE LAS PRINCIPALES CAUSAS

Ramas:
Consecuencias

Alto nivel de
accidentalidad laboral.

Insatisfacción laboral

Sobre carga laboral

Alta rotación de
personal

Baja Productividad

Tronco:
Problema
principal

EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA NO SE
ENCUENTRA PLANIFICADO

Raíces: Causas
del problema

No se cuenta con descriptivos
de cargo que soporten las
etapas de reclutamiento,
selección, formación y desarrollo
del proceso.

No se cuenta con un
procedimiento definido de
Reclutamiento

La etapa de selección no
tiene un estrategia definida
para identificar el mejor
candidato.

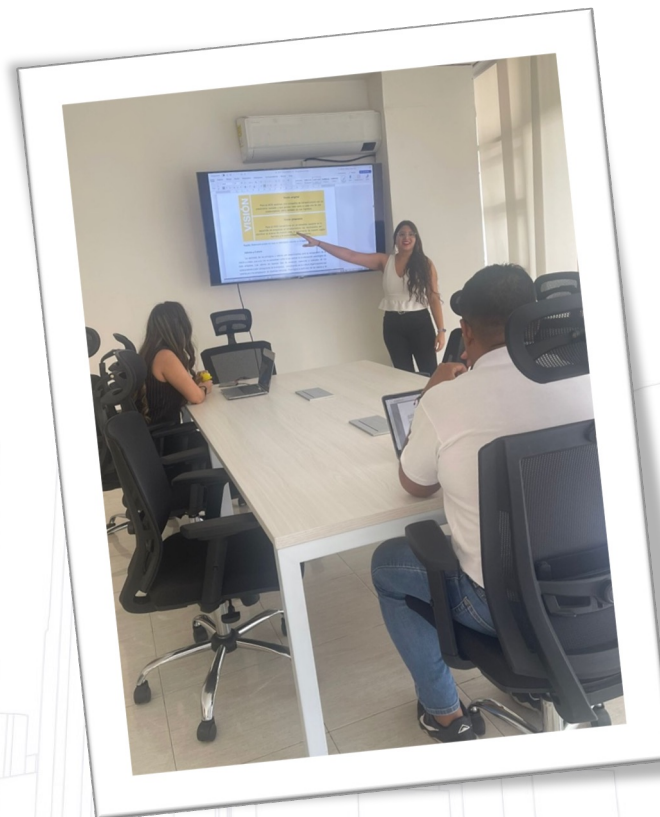
No se tienen definidas las
etapas de formación y
evaluación del desempeño

La Planeación Estratégica de
la empresa es implícita por
tanto los objetivos del
proceso no están definidos

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A LA EMPRESA



Universidad del
Rosario



PLAN DE MEJORAMIENTO

| PROPUESTA DE MEJORA | PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| OBJETIVO | Consolidar el proceso de Talento Humano de la empresa ASFALTEMOS S.A.S , mediante la definición de diferentes mecanismos y estrategias que contribuyan a la atracción, retención y fidelización de sus colaboradores. | | | |
| COMPONENTES | HALLAZGO | OBJETIVO | ACCIÓN DE MEJORA | INDICADORES |
| PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO | No se cuenta con descriptivos de cargo | Diseñar un mecanismo que soporte las diferentes etapas dentro del proceso gestión humana. | Construir perfiles de cargos para cada uno de los niveles jerárquicos de la estructura organizacional | Proceso Metodo: Numero de perfiles de cargo creados Total, de cargos identificados |

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO

| PROPUESTA DE MEJORA | PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO | | | |
|---------------------|---|---|--|--|
| OBJETIVO | Consolidar el proceso de Talento Humano de la empresa ASFALTEMOS S.A.S , mediante la definición de diferentes mecanismos y estrategias que contribuyan a la atracción, retención y fidelización de sus colaboradores. | | | |
| COMPONENTES | HALLAZGO | OBJETIVO | ACCIÓN DE MEJORA | INDICADORES |
| RECLUTAMIENTO | La etapa de reclutamiento no se encuentra definida | Definir una estrategia que permita atraer a potenciales candidatos. | Crear un procedimiento que establezca los criterios a tener en cuenta para determinar las fuentes de reclutamiento (internas, externas o mixtas) | Proceso Metodo: Numero de candidatos reclutados Total de vacantes ofertadas |

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO

| PROPUESTA DE MEJORA | PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO | | | |
|---------------------|---|---|--|---|
| OBJETIVO | Consolidar el proceso de Talento Humano de la empresa ASFALTEMOS S.A.S , mediante la definición de diferentes mecanismos y estrategias que contribuyan a la atracción, retención y fidelización de sus colaboradores. | | | |
| COMPONENTES | HALLAZGO | OBJETIVO | ACCIÓN DE MEJORA | INDICADORES |
| SELECCIÓN | La etapa de selección no tiene herramientas para seleccionar el mejor aspirante al cargo | Generar una estrategia que le permita a la empresa elegir el candidato ideal para el cargo. | Diseñar un manual del Modelo de Selección Assessment Centers | Resultado Metodo: Numero de renuncias al año Total de colaboradores vinculados |

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO

| PROPUESTA DE MEJORA | PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO | | | |
|----------------------------------|---|--|--|---|
| OBJETIVO | Consolidar el proceso de Talento Humano de la empresa ASFALTEMOS S.A.S , mediante la definición de diferentes mecanismos y estrategias que contribuyan a la atracción, retención y fidelización de sus colaboradores. | | | |
| COMPONENTES | HALLAZGO | OBJETIVO | ACCIÓN DE MEJORA | INDICADORES |
| CAPACITACIÓN Y DESARROLLO | La etapa de capacitación y desarrollo no esta planificado | Proporcionar un programa de capacitación y desarrollo. | Diseñar un Programa de capacitación y desarrollo | Estructura Programa de Capacitación y desarrollo creado Resultado / Metodo: Numero de capacitaciones ejecutadas Total de capacitaciones programadas |

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO

| PROPUESTA DE MEJORA | PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO | | | |
|-----------------------|---|--|---|---|
| OBJETIVO | Consolidar el proceso de Talento Humano de la empresa ASFALTEMOS S.A.S , mediante la definición de diferentes mecanismos y estrategias que contribuyan a la atracción, retención y fidelización de sus colaboradores. | | | |
| COMPONENTES | HALLAZGO | OBJETIVO | ACCIÓN DE MEJORA | INDICADORES |
| GESTIÓN DEL DESEMPEÑO | No se tiene una herramienta que permita medir el desempeño de los colaboradores | Establecer una herramienta que permita hacer una valoración al desempeño de los colaboradores. | Diseñar una evaluación de desempeño de 180° | Estructura Metodo: Evaluación de desempeño creada |

ACCIÓN DE MEJORAMIENTO

| PROPUESTA DE MEJORA | PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO | | | |
|---------------------------------|---|--|--|---|
| OBJETIVO | Consolidar el proceso de Talento Humano de la empresa ASFALTEMOS S.A.S , mediante la definición de diferentes mecanismos y estrategias que contribuyan a la atracción, retención y fidelización de sus colaboradores. | | | |
| COMPONENTES | HALLAZGO | OBJETIVO | ACCIÓN DE MEJORA | INDICADORES |
| GESTIÓN POR COMPETENCIAS | La empresa no cuentan con un Modelo de Gestión por Competencias | Certificar las competencias funcionales de los colaboradores del área de producción. | Aplicar el modelo de competencia funcional a través del proceso de certificación del SENA. | Proceso Metodo: Numero de cargos certificados Total de cargos operativos |

CONCLUSIONES



LOS PROCESOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN REQUIEREN DE UN **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO** EXPLÍCITO QUE FACILITE LA ALINEACIÓN DE SU PLANIFICACIÓN, EN ESPECIAL LA DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO, PARA QUE ESTA CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS COMUNES.



COMO PARTE DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO, SE HACE INDISPENSABLE CONTAR CON UNA **HERRAMIENTA** QUE PERMITA DEFINIR CLARAMENTE LAS **CARACTERÍSTICAS DE LOS CARGOS, SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.**



EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DEBE TENER UN PROTAGONISMO A **NIVEL ESTRATÉGICO** DENTRO DE LA EMPRESA, PERMITIENDO CON ESTE ENFOQUE DAR RESPUESTA A LOS PERMANENTES CAMBIOS DEL MERCADO Y CON ELLO APOSTARLE A UNA **VENTAJA COMPETITIVA** QUE GENERE **VALOR A LA EMPRESA.**



LA IMPLEMENTACIÓN DE **ESTRATEGIAS** DENTRO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA DEBEN ESTAR ENCAMINADAS A **ATRAER, RETENER Y FIDELIZAR** A LOS COLABORADORES, PERMITIENDO CON ELLO CONSOLIDAR EQUIPOS DE TRABAJO QUE IMPACTEN POSITIVAMENTE A LA ORGANIZACIÓN.

Referencias Bibliográficas



Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal.*

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=63flDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Arturo,+A.+A.+\(2019\).+Reclutamiento+y+Selecci%C3%B3n+de+Personal+.+ELEARNING+S.L.&ots=4q5t4oBzFW&sig=jhBW_gTwqRGfaQ0UQ6Ybr53xiDk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=63flDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Arturo,+A.+A.+(2019).+Reclutamiento+y+Selecci%C3%B3n+de+Personal+.+ELEARNING+S.L.&ots=4q5t4oBzFW&sig=jhBW_gTwqRGfaQ0UQ6Ybr53xiDk#v=onepage&q&f=false)

Asfaltemos. (s. f.). *Asfaltemos*. Recuperado 11 de junio de 2024, de <https://asfaltemos.co/>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (MacGrawHill, Ed.; 10.ªed.).

<https://ebooks724.unibague.elogim.com/stage.aspx?il=5207&pg=&ed=>

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional.*

<https://ebooks724.unibague.elogim.com:443/?il=20753&pg=s9ml/chapter01/half.xhtml>

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. www.ebsglobal.net,

Gualavisi, M., Felix, S. (2021). *Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020* [Universidad Andina Simón Bolívar].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8110>

Lazuardi, B., Nurhasanah, N., Rizal, M., & Sagara, N. (2022). *The The Influence of Organizational Culture, Work Environment, and Motivation on Job Satisfaction at Badan Pengelola Aset Daerah Provinsi DKI Jakarta. Applied Quantitative Analysis, 2(2), 55-65.* <https://doi.org/10.31098/QUANT.860>

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). *Human talent factor in the organizations.*

Morales Arrieta, J. Antonio., & Velandia Herrera, N. (1999). *Salarios : estrategia y sistema salarial o de compensaciones.*

Quiroga, L. (2024).entrevista de Diagnóstico/ entrevistado por Johanna Aguirre.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Pearson, Ed.; 17.^a ed.).
<https://ebooks724.unibague.elogim.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>

<https://www.canva.com/>