



Diseño del área de gestión de personal en una pyme de equipos deportivos

Isabel Cristina Ramírez Saldarriaga

Mario Alfonso Vargas Hurtado

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magísteres en Gestión Humana

Seleccione tipo de orientador(es)

Héctor L. Bermúdez, Doctor (PhD) en Sociología

José Antonio López Giraldo

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Humana
Medellín, Antioquia, Colombia

2023

Cita	(Ramírez Saldarriaga & Vargas Hurtado, 2023)
Referencia	Ramírez Saldarriaga, I. C., & Vargas Hurtado, M. A. (2023). <i>Diseño del área de gestión de personal en una pyme de equipos deportivos</i> [Tesis de maestría].
Estilo APA 7 (2020)	Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Maestría en Gestión Humana, Cohorte III.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).

Seleccione centro de investigación UdeA (A-Z)



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1 Planteamiento del problema.....	9
2 Diagnóstico.....	10
3 Objetivos	11
4 Marco conceptual	13
4.1 La gestión de personal como modelo de gestión.....	13
4.2 Perspectivas teóricas de los modelos de gestión de personal.....	13
4.3 Modelo estratégico de gestión de personal desde una perspectiva universalista	15
4.3.1 El subsistema de ingreso.....	16
4.3.2 El subsistema de desarrollo.....	16
4.3.3 El subsistema de compensación.....	16
4.3.4 El subsistema de desempeño.....	16
4.3.5 El subsistema de protección.....	17
4.3.6 El subsistema de control	17
4.4 Gestión de personal en pymes en Colombia	17
5 Metodología	19
9 Conclusiones	44
Referencias	46

Lista de tablas

Tabla 1. Plan de acción22

Lista de figuras

Figura 1. <i>Planeación del área de Gestión de Personal</i>	24
Figura 2. <i>Subsistema de ingreso</i>	25
Figura 3. <i>Ejemplo articulación entre sistemas</i>	27
Figura 4. <i>Subsistema de desarrollo</i>	29
Figura 5. <i>Subsistema de compensación</i>	30
Figura 6. <i>Subsistema de compensación salarial</i>	31
Figura 7. <i>Subsistema de compensación. Compensación no salarial</i>	32
Figura 8. <i>Subsistema de desempeño</i>	36
Figura 9. <i>Subsistema de control</i>	37
Figura 10. <i>Seguimiento de faltas de acuerdo con el reglamento interno de trabajo</i>	39
Figura 11. <i>Proceso de cesación y ruptura laboral</i>	40
Figura 12. <i>Subsistema de protección</i>	43

Resumen

El presente trabajo, es una consultoría centrada en el diseño del área de gestión de personal de una pyme especializada en implementos deportivos, ubicada en la ciudad de Medellín. Está basada en la teoría sobre la perspectiva universalista de los modelos estratégicos de gestión de personal. Para hacerlo, se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre las cuatro perspectivas teóricas para la creación de modelos estratégicos en las áreas de gestión de personal. Se decidió un diseño según la perspectiva universalista, que propone la elaboración de un modelo según las características particulares de la organización a la que se aplique. La consultoría se realizó aplicando el método formulado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), teniendo en cuenta las tres etapas propuestas: iniciación, diagnóstico organizacional y plan de acción. Es así como se adoptaron técnicas para la recolección de datos de la investigación cualitativa, como la entrevista semiestructurada y en visitas de campo que permitieron efectuar un análisis del estado actual de la pyme. Finalmente se construye un entregable para la pyme que incluía la totalidad de los diagramas de los subsistemas para su implementación.

Palabras clave: gestión de personal, consultoría organizacional, modelos estratégicos de recursos humanos.

Abstract

The Following Document, is a consulting focused on the design and configuration of personnel management area for an SME specialized in manufacturing sport supplies, located in Medellin City. This advisory, based on the Universalist perspective of the strategic models of people management, was done according to the method form the International Labor Organization (ILO) in three steps: beginning, organizational diagnosis and action plan. It involved techniques for data recollection in qualitative investigation, such as the semi-structured interview and field visits that allowed to know and do the state of art analysis. Delving into the subject, a review of the literature was carried out on the four theoretical perspectives for the creation of strategic models in the areas of personnel management, for which a design was carried out according to the universalist perspective, which proposes the elaboration of a model according to the particular characteristics of the organization to which it is applied. Finally, a deliverable was built for the SME that included all the diagrams of the subsystems for its implementation.

Keywords: personnel management, organizational consulting, strategic human resource models.

Introducción

Mediante el acercamiento directo a una pyme fabricante y comercializadora de equipos deportivos (en adelante *la Empresa*¹), se propuso la creación del área de gestión de personal. Por medio de una representación gráfica se brindaron las herramientas para estructurar el área con el fin de contribuir a una organización naciente para afrontar sus desafíos, considerando que se aporta a la sostenibilidad de la misma. Esta investigación se basó en el interés manifestado por la dirección de la pyme en encaminar a *la Empresa* hacia el respeto y desarrollo de su gente como parte de sus propósitos organizacionales.

Se propuso el diseño de un área de Gestión de Personal a partir de la teoría existente para la creación de estas, y tomando en consideración el diseño de modelos estratégicos de gestión. Como se verá más adelante, se planteó llevarlo a cabo desde una perspectiva universalista, según la cual se debe diseñar un prototipo aplicable a la medida de la organización intervenida (Delery y Doty, 1996; Martín-Alcázar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey, 2005).

El proyecto se desarrolló con base en orientaciones para el proceso de consultoría de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como un mecanismo para mejorar las prácticas de gestión empresarial. Este ejercicio parte de un acercamiento general a *la Empresa* en la que los miembros identificaron una situación gerencial que debe ser atendida para alcanzar sus metas empresariales. Es así como se llegó a la elaboración de un diagnóstico organizacional en el que se analizan el objetivo de la consultoría, el problema y los hechos. Se presenta un plan de acción con el diseño de una propuesta sobre los procedimientos a ser desplegados por el área de gestión de personal dentro de una fase de aplicación que será responsabilidad de *la Empresa*. Finalmente, se llevó a cabo la entrega de los resultados y recomendaciones a la pyme.

La Empresa fue fundada en el año 2020; genera 14 empleos y ha definido como misión: “Acompañar a nuestros clientes en el desarrollo de proyectos a medida con diseño, fabricación y mantenimiento de implementación deportiva y espacios seguros para acondicionamiento físico” (par. 1). De igual manera, para el 2025 la pyme se ha fijado como objetivos superar los 1000 millones de pesos en ventas netas y superar los 400 clientes frecuentes con más de 2000 órdenes

¹ Por efectos de protección de datos y reserva empresarial se nombrará a lo largo de este trabajo como “la Empresa”

de trabajo generadas (vs 200 clientes y 835 órdenes generadas en el 2020). *La Empresa* espera incursionar en el mercado internacional llegando por lo menos a dos países de América Latina. Así, dentro de los retos que tienen este tipo de organizaciones está lo relacionado con la adecuada administración de su personal, por lo que se encontró pertinente realizar una consultoría y proporcionar las bases para la estructuración de la mencionada área de gestión de personal como oportunidad de mejora para *la Empresa*.

1. Planteamiento del problema

Mediante las entrevistas semiestructuradas realizadas se identificó que la organización ha tenido un crecimiento importante en su planta de personal en el último año (pasando de 3 empleados a 14), que se dio informalmente debido a que no contaba con procesos de selección y contratación. Las responsabilidades de gestión del personal recaen en la coordinación administrativa de la pyme quien tiene otra serie de funciones, lo cual obstaculiza el centrarse en los aspectos relacionados al talento humano.

De igual manera, el área comercial ha tomado una relevancia en *la Empresa*, ya que la industria en la que se desempeña esta pyme tuvo un crecimiento inesperado y significativo en el último año como resultado de la pandemia ocasionada por el virus del SARS- CoV-2. Asimismo, la planta física aumentó y con ella la exposición a riesgos. Por todas estas situaciones, se hizo evidente que los procesos de gestión de personal se presentaron de una forma empírica, prueba de esto es que a la fecha no cuentan con dicha área configurada, ni con reglamentos, procedimientos y políticas. Sin embargo, se resalta la consciencia de la organización sobre este aspecto, el cual se considera debe ser formulado e incorporado para el óptimo desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la pyme.

La dirección de *la Empresa* ha demostrado un compromiso y sensibilidad por las personas lo que le asigna mucho valor a sus empleados, que tiene como fin la sostenibilidad de la organización y el desarrollo de los mismos. Por ello, es un patrocinador y colaborador real en esta consultoría, por lo cual este ejercicio académico resulta ser el más pertinente, para presentar a la gerencia de la pyme una propuesta de estructura para su área de gestión de personal.

2. Diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico, se realizaron visitas a la planta de *la Empresa* en las que se entrevistó tanto al gerente, como a la coordinadora administrativa de la pyme, al ser ellos los que, desde su visión estratégica de la organización, son quienes tienen el alcance integral de las necesidades y oportunidades relacionadas con la gestión de personal. De dichas entrevistas se establece que:

- La pyme desde sus inicios se ha interesado por realizar procesos de gestión acordes con toda la normatividad, con el fin de dar cumplimiento a todos los requisitos según el tipo de empresa que representa.
- Al momento de inicio de la fase de diagnóstico de la consultoría, ninguno de los procesos se encontraba documentado; por lo tanto, la pyme declara el deseo de reconocer y caracterizar los que son propios del área de gestión de personal.
- En las actividades de ingreso no cuentan con procedimientos de selección formulados, diseño de cargos, archivos o puntos de recolección de información con todas las hojas de vida de los empleados, no se realizan entrevistas formales, ni se realizan pruebas psicológicas ni psicométricas.
- La contratación se lleva a cabo de acuerdo con los requerimientos legales para la emisión de un contrato, designación de un salario y con todas las prestaciones sociales.
- Posterior a la contratación no se establecen periodos de inducción y entrenamiento a los empleados que ingresan. Se carece de actividades tendientes al crecimiento de las personas que ingresan a la pyme, no se cuenta con planes de formación y capacitación organizacional.
- La ausencia de un diseño de cargos limita la creación de los diferentes planes de entrenamiento del personal y la realización de un seguimiento cotidiano al desempeño de los empleados.
- Para valoración y/o evaluación del desempeño, no se identifican estrategias que garanticen el seguimiento de la aplicación adecuada de las competencias en cada uno de los cargos y las actividades que realizan, sin embargo, la dirección cuenta

con un reglamento interno de trabajo y desea poder publicarlo de forma prioritaria al personal.

Por otra parte, también se resalta que existen métodos de compensación económica de acuerdo con los resultados en ventas que mantienen la motivación. También, se manifiesta que existe un nivel de confianza grande por parte de la dirección hacia sus empleados.

En este sentido, la dirección de la pyme reconoce que no cumple con todos los requerimientos legales y debe cumplir con toda la normatividad vigente para Colombia en el sistema de seguridad y salud en el trabajo, pues hasta ahora solo tienen afiliación a las Aseguradoras de Riesgos Laborales (ARL); de la misma forma, han ejecutado acciones como la definición de riesgos, la entrega de elementos de protección personal y levantamiento de las necesidades a suplir en la planta física. Es por esto, que la gerencia cuenta con un asesor externo con licencia en seguridad y salud en el trabajo, quien identificó riesgos como; el trabajo en alturas, trabajo en espacios confinados, exposición a superficies calientes, ruido y la ausencia de un plan de emergencias. El gerente, también manifiesta que en los últimos meses se han presentado incapacidades que él considera que pueden estar asociadas al estrés y factores físicos de la planta.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar el área de Gestión de Personal en una pyme de implementos deportivos en la ciudad de Medellín, basados en la perspectiva universalista del diseño de modelos estratégicos de recursos humanos.

3.2 Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico de la situación actual de la pyme en lo relacionado al área de gestión de personal.
2. Caracterizar los procesos de gestión de personal requeridos en la pyme de implementos deportivos.

3. Presentar una propuesta de la configuración del área de gestión de personal desde una perspectiva universalista.

4. Marco conceptual

4.1 La gestión de personal como modelo de gestión

El despliegue de modelos sistémicos de gestión permite comprender a las organizaciones como; “un sistema en el que interactúan simultáneamente varios subsistemas, uno de ellos, el humano” (Bermúdez, 2010, p.182). Así, los teóricos de la gestión de personal invitan a diseñar modelos de gestión estratégica para la dirección de las personas en la empresa (Delery y Doty, 1996; Martín-Alcázar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey, 2005; Boxall, Purcell y Wrigth, 2007; Armstrong, 2021). Es posible entonces, observar que cada vez más, la gestión de personal es entendida desde la estrategia. Pero, en este tipo de definición no aparecen claramente las personas como centro del desarrollo propio y de la sociedad, sino de las organizaciones.

En el caso de Brewster (1995), planteó que en Estados Unidos entre los años 1960-1970, se hizo el intento de unificar las prácticas de recursos humanos con la creación de modelos de gestión, mientras que, en Europa, apenas comienza a avizorarse tal unificación, la cual no puede ser simplemente copiada de lo que se hace en Estados Unidos, pues tendrá que obedecer a las dinámicas de la Unión Europea ya que existen factores culturales, económicos, políticos y legales propios de cada nación que lo impiden. Dichas prácticas, tienen una relación directa con el *management*, en el que en su discurso y planteamientos se presentan como estratégicos en los modelos de gestión. La tendencia actual de tales modelos estratégicos en la gestión de personal está derivada de la práctica administrativa. Aquí, tal estrategia es entendida como la forma de materializar lo que desea la dirección de las organizaciones de una forma práctica y se pueda adaptar a la cotidianidad de la empresa (García, Martín y Sánchez, 2013).

4.2 Perspectivas teóricas de los modelos de gestión de personal

Poder alinear la gestión de personal a la estrategia de las organizaciones empezó a tener un sentido de importancia e interés preponderante a ser abordado en la Administración de Recursos Humanos (ARH), un campo que, de hecho, pasó a denominarse Administración Estratégica de

Recursos Humanos (AERH)², (Kaufman, 2007, 2014; Baluch y Ridder, 2021; Armstrong, 2021). En las últimas décadas esta área del conocimiento ha pasado de tener un análisis micro a uno macro con perspectivas estratégicas como lo demostraron Delery y Doty (1996), así como el hecho que las prácticas en gestión de personal pueden influenciar diferentes salidas de la organización como la productividad. Como lo afirman Martín, Romero y Sánchez (2004), aunque se han realizado diferentes estudios sobre el tema se puede llevar a cabo una aproximación bajo cuatro perspectivas diferentes: la contingente, la universalista, la contextual y la configuracional en la gestión estratégica de recursos humanos.

Para hacer una aproximación a la construcción de un modelo de gestión de personal; es necesario conocer estas perspectivas teóricas principales que existen en el mundo para el diseño de los “modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos (ARH), (Martín, Romero y Sánchez, 2004), así como recordar que dichos modelos son a la vez, generales y flexibles. A continuación, se presentan de forma general estas cuatro perspectivas.

La perspectiva *universalista*, plantea la posibilidad según la cual es posible diseñar un modelo estratégico de gestión de personal que, mediante la normalización de procesos, pueda ser aplicado a cualquier tipo de organización. Entre las influencias teóricas que lo originaron, puede incluirse lo que se conoce como la “teoría de la contingencia” Kast y Rosenzweig (1995). Por ejemplo, proponen comprender a la empresa “como un sistema que opera en un suprasistema (o entorno) y que a su vez puede ser desagregado en varios subsistemas que interactúan simultáneamente: el estratégico, el técnico, el estructural, el de gestión y el subsistema humano-cultural” (Morgan, 1999, p. 41). Todo esto busca lograr cohesión entre todos los procesos de la organización.

De acuerdo con Martín, Romero y Sánchez (2004), la perspectiva *configuracional* se basa en el análisis de la relación sinérgica de las variables del sistema de gestión de personal bajo un análisis sistémico; estos mismos autores mencionan que el aporte fundamental de la perspectiva configuracional es poder analizar a la ARH como un conjunto multidimensional que permita

² El campo se denominó originalmente en inglés como *Strategic Human Resource Management* (SHRM), y efectivamente es posible constatar su auge y desarrollo en el último cuarto de siglo. Una síntesis histórica puede consultarse en Kaufman (2014).

combinar elementos entre sí y dar como resultado nuevas configuraciones, donde se combinen y apliquen estos modelos estratégicos de gestión de personal.

Estos mismos autores, mencionan que la perspectiva *contingente*, es mucho más compleja que la universalista al incorporar interacciones entre variables, las cuales no siempre se producen de la misma manera y donde pueden existir variables contingentes que son las más críticas. Según ellos, ha sido influenciada por un enfoque dinámico, donde todos los procesos internos de la organización guardan relación entre sí. Pero, estos son definidos o están sujetos a factores ambientales externos como el mercado, el sector, la legislación y políticas.

Así mismo, Martín, Romero y Sánchez (2004), resaltan la diferencia en los fundamentos teóricos de la perspectiva *contextual* con referencia a las otras tres, pues retoma enfoques de relaciones industriales. Esta opera bajo los determinantes externos como la ubicación geográfica y las lecciones aprendidas internamente que son condicionadas por las políticas empresariales, yendo más allá del contexto interno de la organización e integrando más el entorno con el que interacciona.

Las diferentes perspectivas pueden tener como punto de inflexión el hecho de que enfatizan cada una en las dimensiones básicas de la gestión de personal. Si se realizan comparaciones entre las prácticas internacionales de recursos humanos; resulta evidente encontrar las diferencias culturales. Por esto, es importante la instauración de modelos flexibles y aclarar que “no existe un único modelo universal de gestión de recursos humanos” (Pieper 1990, p. 11). Sin embargo, el factor humano, independientemente de su ubicación geográfica, es directamente proporcional al desempeño de las organizaciones y la adopción de estas perspectivas es fundamental para la comprensión estratégica de la gestión de personal.

4.3 Modelo estratégico de gestión de personal desde una perspectiva universalista

Para efectos de la descripción del modelo estratégico de gestión de personal desde una perspectiva universalista; es importante aclarar, como lo hace Bermúdez (2010), que al emplear el término subsistema se está mencionando un conjunto de operaciones organizadas en procesos. En general, este enfoque permite articular todos los procesos basados en la teoría de sistemas. Es decir, que considerando la gestión de personal como un sistema que engloba a los conjuntos de

operaciones y teniendo en cuenta que se articulan procesos con varios subsistemas, estos interactúan entre sí.

En otras palabras, el modelo universalista; “es aquel enfoque determinado por la ilusión de que es posible diseñar un modelo estratégico de gestión humana para aplicarlo a cualquier empresa, a partir de la normalización de los procesos, integrados estos en un esquema sistémico” (Bermúdez, 2014, p. 97). Esta es su principal característica, la cual es pertinente para aplicarse en las pymes dado el número de trabajadores y los recursos con que cuentan. Este modelo puede ser descrito *grosso modo*, a partir de los siguientes subsistemas que se materializan en procesos:

4.3.1 El subsistema de ingreso

Bermúdez plantea que la función principal de este subsistema es “garantizar el ingreso al sistema de las competencias disponibles del entorno” (Bermúdez, 2010, p.183). Se entiende por competencias al “conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo, ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional.” (Tejada Fernández y Navío Gámez, 2005, p.2).

4.3.2 El subsistema de desarrollo

Su objetivo principal, como su nombre lo indica, es desarrollar las competencias de los nuevos miembros de la organización mediante la inducción, el entrenamiento en las funciones del cargo, la formación y capacitación de las personas (Armstrong, 2021).

4.3.3 El subsistema de compensación

Este subsistema incluye la compensación salarial y la gestión de la motivación de los empleados dentro de la organización. La compensación abarca lo racional y lo emocional. Se entiende por “compensación racional” el salario y las prestaciones ofrecidas por la organización y por “compensación emocional” la gestión del bienestar de las personas (Gálvez y Bermúdez, 2022).

4.3.4 El subsistema de desempeño

Se materializa en los procesos de gestión y evaluación de las competencias ocupacionales (Oquendo y Bermúdez, 2023). Es así, como abarca desde el diseño del cargo, hasta la aplicación de diversos modelos de gestión del desempeño (Armstrong, 2021).

4.3.5 El subsistema de protección

Contempla todo lo inherente al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo con la legislación vigente (Decreto 1072, 2015).

4.3.6 El subsistema de control

Es un conjunto de operaciones que tienen como objetivo “garantizar la marcha adecuada de los reglamentos establecidos y en general el funcionamiento de las relaciones formales de poder establecidas en la organización” (Bermúdez, 2010, p.188).

4.4 Gestión de personal en pymes en Colombia

Con base a la ley 905 de 2004 las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) son aquellas que poseen una planta de personal inferior a 200 empleados y activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para el 2016 de acuerdo con el informe de Murillo y Restrepo (2016), para la Red de Cámaras de Comercio (Confecamaras), las Pymes representaban el 99,5% del parque empresarial en nuestro país. La Cámara de comercio de Medellín para Antioquia (2014), indicó que las pymes conforman el 10% de la económica empresarial del departamento. Del total de empresas exportadoras de la región, 49 % corresponde a las pymes, lo que las constituye como elementos fundamentales de la economía nacional y regional.

Como parte de los estudios de López, Sepúlveda y Arenas (2010); sobre la consultoría de gestión de personal en la pequeña y mediana empresa. Se pudo identificar el crecimiento de este tipo de organizaciones en nuestro país a partir de la década de los noventa. Particularmente, por situaciones como; la “apertura económica” del gobierno de César Gaviria (1990-1994) y la necesidad de implementar estrategias para organizarlas y gestionarlas.

Dentro de su investigación, estos autores identificaron variables descontextualizadas de lo que se estaba viviendo en este mismo tipo de empresas en otros países como la gestión del talento, la gestión del balance vida-trabajo, entre otros asuntos, que son relevantes para la gran empresa, y para la pyme, así como prácticas necesarias como la gestión por competencias, la compensación, la evaluación del clima y la formación. Sus postulados son enfáticos en que las áreas de gestión de personal deben convertirse en aliadas estratégicas en la gestión del cambio y las transformaciones

organizacionales. En el trabajo realizado por Campuzano (2016), se partió de una hipótesis que abre posibilidades para el estudio de la gestión humana en las pymes. Este autor se basó en los estudios que analizaron, entre otros aspectos, la innovación (Dini y Stumpo, 2011; Aranda, de la Fuente y Becerra, 2010), las particularidades de la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES (Naranjo, 2011) o del financiamiento (Fenton y Padilla, 2012).

Un hallazgo relevante fue descrito por Madrigal (2016), en el que evidenció fallas en la administración de los recursos humanos, algunas de estas fueron: políticas pobres en recursos humanos, liderazgos empíricos, ausencia de políticas claras de motivación, y políticas para disminuir la rotación del personal, entre otros. Por su parte, Gómez (2014) concluye en su estudio, sobre la importancia de la existencia de la gestión humana anterior de las pymes, ya que esta ausencia,

[...] restringe la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal y con el estilo más apropiado para dirigir a las personas como las prácticas de alto rendimiento en selección, formación y carrera, compensación y sistemas de comunicación, lejos de conseguir una adecuada gestión del conocimiento que les permita construir una estrategia competitiva sostenible a largo plazo, fundamentada en el potencial de su gente. (p. 32)

De la misma manera que las grandes empresas, las pymes deben contar con un área especializada en la administración de su personal y, lo que se observó en la literatura especializada es que se recomienda que esta articule sus procesos con la estrategia organizacional.

5. Metodología

Partiendo de la propuesta de la OIT; el resultado que se espera en este tipo de ejercicios es brindar un “asesoramiento profesional independiente que ayude a los gerentes y organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios” (Kubr, 1997, p.9). Es así, como para el diseño del área de gestión de personal de *la Empresa*, se tuvieron en cuenta las tres etapas del método de la OIT: iniciación, diagnóstico y plan de acción.

Durante la iniciación, el gerente de la pyme realizó un contacto con el equipo consultor, con el fin de establecer la viabilidad en la solicitud del acompañamiento. Validado este requerimiento, se formalizó la respuesta vía correo electrónico. En este, se pactó un primer encuentro que dio lugar a la realización del acuerdo y aprobación verbal por parte de la pyme para la recolección de la información por medio de vistas de campo, fotografías, videos y entrevistas semiestructuradas. Pactado dicho acuerdo, se efectuó el diagnóstico organizacional mediante una visita de campo y dos (2) entrevistas. En la visita de campo, se realizó la recolección de datos mediante el contacto directo con los empleados, el reconocimiento físico del lugar y la visualización de las formas de trabajo.

Lo anterior, quedó registrado en una lista de chequeo creada por el equipo consultor. En el mismo acercamiento, se llevó a cabo una revisión e identificación de los procesos, procedimientos y prácticas existentes por medio de entrevistas semiestructuradas puntuales con la directora administrativa, quien es la encargada de ejecutar las funciones de gestión de personal. Dichos insumos, permitieron el planteamiento de la propuesta. Posteriormente, se realizaron entrevistas conjuntas al gerente general y a la coordinadora administrativa de la pyme, en las que se indagó sobre la estructuración, la planificación actual del área de gestión de personal, la planeación estratégica, la existencia de políticas, diseños de cargos, procesos de inducción y adaptación a *la Empresa*, la realización de actividades de reclutamiento, procesos de selección, contratación, sistemas de compensación y estructuración salarial, planes de incentivos y beneficios, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, calidad de vida laboral y mediciones de la misma. Así

mismo, se revisó la existencia de planes de capacitación y entrenamiento, en las que se reiteró el alcance, roles y responsabilidades del equipo consultor.

La información recopilada en la visita de campo y en ambas entrevistas, se clasificó y analizó mediante una tabla de Excel. Después se realiza un nuevo encuentro con la gerencia general para la socialización de cada uno de los hallazgos y avances del análisis de la información. Finalmente, se presentó el plan de acción con una propuesta de intervención por medio de un entregable.

Por el alcance de la investigación, más las características de la consultoría el abordaje a realizar en la pyme fue de tipo *estudio de caso único* (Eisenhardt y Graebner, 2007), como un mecanismo que permitió comprender el significado de una experiencia y abordar la realidad subjetiva e intersubjetiva legitimando el conocimiento y agregando rigor académico al ejercicio de la consultoría en sí como lo mencionan Galeano (2004) y Massot, Dorio, y Sabariego (2012). En este mismo sentido, Cohen, Manion y Morrison (2007), sostienen que el estudio de caso permite entender situaciones que no siempre son susceptibles de análisis numérico. Según ellos, los contextos son únicos y dinámicos. Es así como en un estudio de caso, se investigan las interacciones complejas, los hechos, las relaciones humanas y demás factores que cada caso tiene en su propia particularidad.

La consultoría se llevó a cabo en una Pyme, ubicada en la ciudad de Medellín. Esta fue posible fundamentalmente gracias al apoyo del gerente. Las pretensiones de la etapa de diagnóstico fueron comunicadas a la gerencia general, haciendo énfasis sobre el alcance y los objetivos de la consultoría, así como la posibilidad de dar continuidad al proceso como parte de otros proyectos futuros de investigación. De igual manera, se hizo claridad sobre el uso de la información entregada la cual tuvo por parte del equipo investigador fines netamente académicos y que le da a la pyme la libertad de su uso. En cada una de las etapas de la consultoría se mantuvo el debido respeto a las políticas, normas, programas y procedimientos determinados por de *La Empresa*. Se actuó con ética, coherencia y responsabilidad por parte del equipo investigador, entregando resultados de una manera veraz y honesta.

6. Plan de acción

El plan de acción propuesto se fundamenta en las conclusiones del diagnóstico, siendo una de las principales y más evidentes la inexistencia del área de gestión de personal, la que hace más pertinente y viable la configuración por parte del equipo consultor. A continuación, se presenta el plan de acción el cual se fundamenta en las tres fases que propone Kubr (1997).

Se estableció el requerimiento para configurar el área de gestión del personal basados en el planteamiento de todos los procesos desde una perspectiva universalista, propuesto por Bermúdez (2014), y enfocados en la definición y propuesta de los respectivos subsistemas que logran una articulación entre sí, de fácil comprensión, a la medida y flexible ante futuros cambios que se puedan dar en la pyme.

Tabla 1.

Plan de acción

Fase	Macro- actividades	Actividades	Fuentes de Información	Entregables/ Resultados
Preparación	Acercamiento a la organización	Reunión inicial con la alta dirección de la pyme.	Metodología de consultoría de la OIT	Definición de alcance de la consultoría
		Definición del alcance, los roles y las responsabilidades.	Definición estratégica de la pyme	
	Recopilación de información relacionada con los procesos y procedimientos relacionados con la gestión de personal de la pyme.	Solicitud, envío y análisis de la información.	Revisión documental de los procesos y procedimientos.	
Diagnóstico	Visitas a sitio con partes interesadas	Trabajo de campo, entrevistas y registro de información complementaria.	Gerencia de la pyme y otros.	
	Interpretación y Análisis de información	Análisis y diagramas sugeridos.	Entrevistas	Diagnóstico.
Propuesta de Intervención	Diseño de propuesta	Planteamiento de los subsistemas a crear.	Diagnóstico Bibliografía existente sobre el tema.	Diseño del área de gestión de personal
	Presentación de la propuesta	Reunión de socialización con la gerencia de la pyme.	Planteamiento del área.	Diagramas de flujo de los subsistemas

La propuesta de intervención realizada se lleva a cabo por medio de un entregable que incluye los diagramas por cada subsistema para facilitar la comprensión de los mismos. Cada diagrama contiene una descripción lógica de las respectivas actividades y su orden cronológico.

Así, a continuación, se presenta la propuesta que se entregó a *la Empresa* para la conformación del área de gestión de personal bajo el mencionado modelo universalista con una descripción de cada uno de los subsistemas a implementar. Se resalta que esta representación gráfica permite validar que todos los subsistemas se conectan entre sí, tal como propone la teoría desde que comenzó a ser formulada por Delery y Doty (1996).

Planeación del área de Gestión de Personal

El punto de partida para el ejercicio de consultoría y que este a su vez tenga un aporte real, fue el alinear los objetivos organizacionales a las estrategias de gestión del personal y un acercamiento genuino a las diferentes dependencias de *la Empresa* quienes en adelante se denominarán como *área(s) usuaria(s)*. La gerencia administrativa (quien, como ya se advirtió, será la responsable del área de personal) y la gerencia general en un ejercicio conjunto de diagnóstico y planeación inician la configuración del área de gestión de personal con la planeación del talento humano alineados con la misión, la visión, los propósitos, los objetivos y los valores, los cuales serán la base conceptual para la creación de los subsistemas, reglamentos, políticas, procedimientos y formatos (**véase figura 1**).

La revisión de los procesos generales de la pyme ayudará en la construcción y despliegue de actividades como la creación de perfiles de cargo y se adoptará una visión de los requisitos legales y específicos a ser considerados.

Por otro lado, se creará el área de gestión de personal siendo una materialización efectiva de un ejercicio consciente de análisis e identificación de necesidades de gestión humana, incorporando los requerimientos de la alta dirección, las expectativas y la atención de las necesidades por parte de las áreas usuarias.

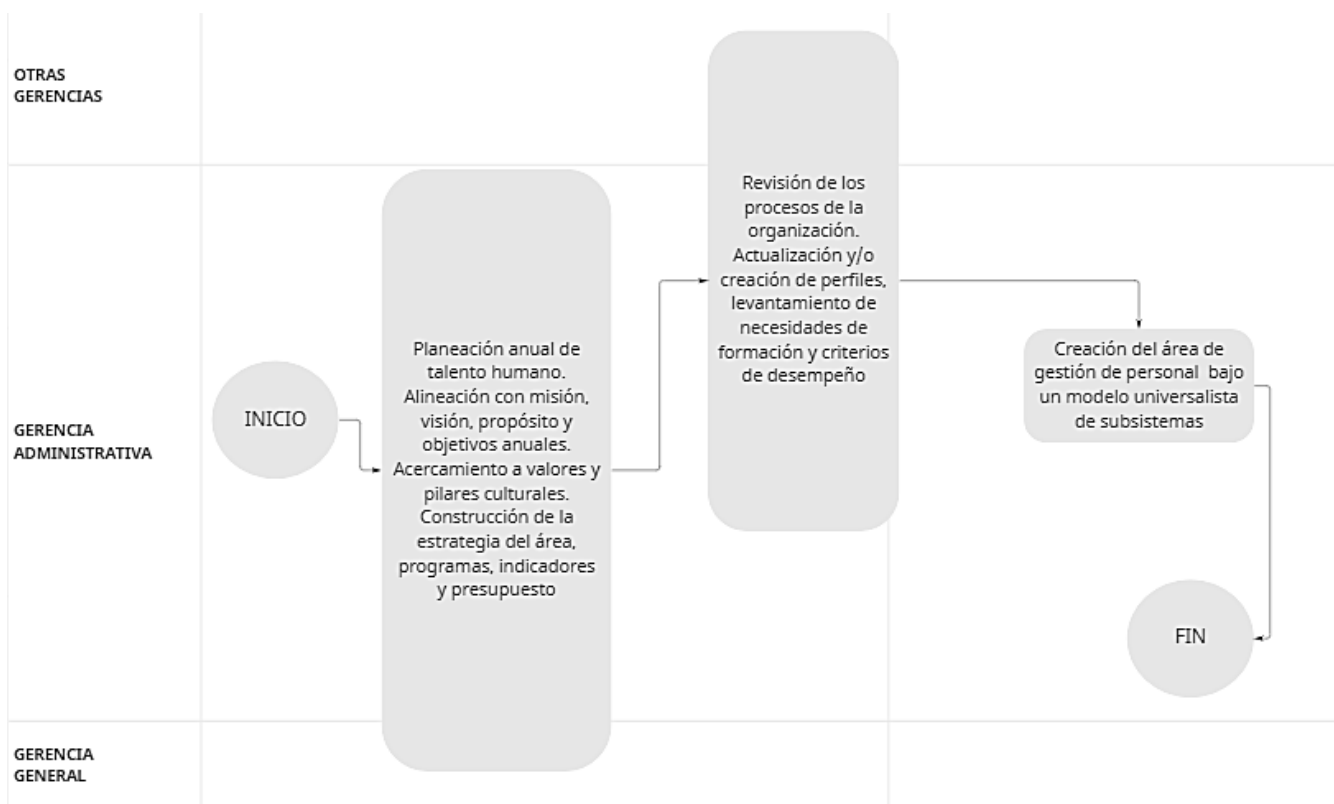
El subsistema de ingreso

Para la ejecución de este subsistema se recomienda:

1. Definir cada uno de los cargos necesarios en la planta de empleados de la pyme y así poder establecer cuáles son las competencias específicas de cada uno.
2. Analizar y diseñar puestos de trabajo.
3. Realizar la búsqueda en el entorno disponible del personal para incorporar al sistema.
4. Diseñar el proceso de selección: entrevistas y tipos de pruebas psicotécnicas y de conocimiento a realizar a los aspirantes aceptados.
5. Instaurar la metodología de evaluación de los resultados a las pruebas realizadas a los aspirantes para finalizar la selección.

6. Precisar modos de contratación y legalización del ingreso del personal seleccionado a la pyme; tipos de contrato, documentación y exámenes médicos requeridos para el ingreso.
7. Definir los periodos de prueba (teniendo en cuenta que por ley no puede superar los dos (2) meses), inducción y entrenamiento.

Figura 1.

Planeación del área de Gestión de Personal**Flujo sugerido subsistema de ingreso**

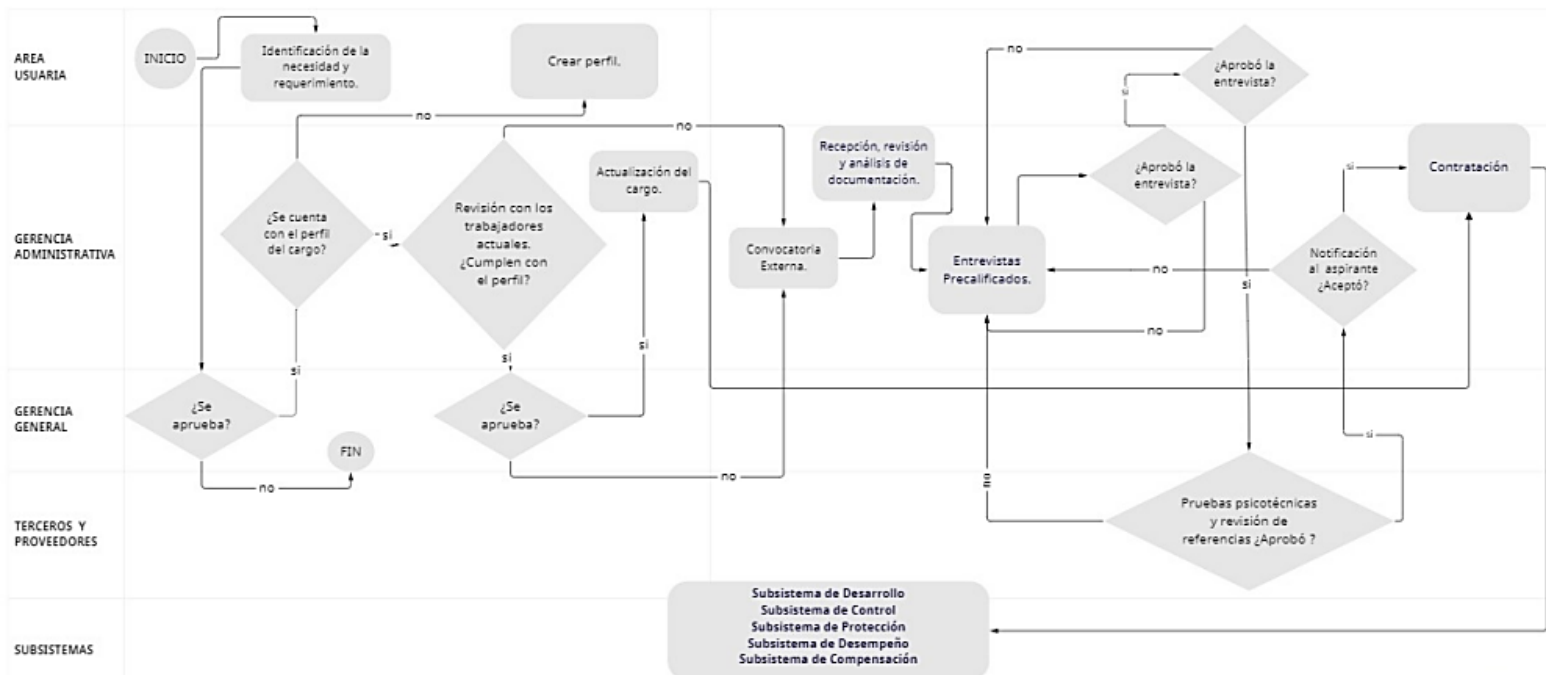
Este subsistema parte de la identificación de la necesidad de un *área usuaria* la cual debe ser aprobada por la gerencia quien define la pertinencia; si es aprobada, el área administrativa revisa los perfiles de cargo. Si no se cuenta con ellos se deberán redactar en compañía del departamento requirente. Si cuenta con el perfil del cargo se realiza una valoración entre la planta de personal en pos de confirmar si ya la pyme cuenta con el perfil y así favorecer el crecimiento de los miembros de *la Empresa* (véase figura 2).

Así, en caso de que ningún empleado cumpla con el requerimiento se realizará una convocatoria externa, la cual se podrá ejecutar por medio de referidos de los empleados de la pyme, redes sociales y por agencias públicas y/o privadas de empleo.

Por ende, la convocatoria externa se inicia con la publicación del requerimiento y posterior envío de las hojas de vida por parte de los interesados y aspirantes. Como un filtro preliminar se sugiere la creación de un cuestionario tipo Microsoft Forms con preguntas clave a los aspirantes por cada requerimiento que permita simplificar y focalizar el proceso de búsqueda.

Posteriormente, el área de gestión de personal deberá realizar un filtro con los precalificados que serán agendados a una entrevista inicial con la gerente administrativa, quien será la encargada de verificar las competencias que se encuentren alineadas a *la Empresa* mediante una serie de preguntas que partan desde lo relacionado a la presentación personal del candidato, su experiencia y expectativas.

Figura 2.
Subsistema de ingreso



Después de esta reunión, se realiza una nueva entrevista con aquellos postulantes que superen esta etapa y el área usuaria o solicitante con la intención de validar si el aspirante tiene las habilidades técnicas específicas para el cargo. En esta etapa se pueden incorporar evaluaciones tipo “centro de selección” con ejercicios que permitan evaluar las competencias y habilidades requeridas para el cargo si el área lo considera de forma discrecional por parte del tomador de la decisión, pero los cuestionarios o pruebas a usar deberán ser revisados previamente por la gerencia administrativa. Al aspirante que apruebe estas etapas se programa para la realización de las pruebas psicotécnicas y verificación de las referencias, proceso soportado por un proveedor aliado.

Culminando este proceso, se contacta al seleccionado para formalizar la contratación, solicitando toda la documentación que permita corroborar y validar las competencias técnicas necesarias para hacer la incorporación del aspirante a la pyme. Una vez se concrete esta revisión se llevarán a cabo los exámenes médicos a cargo de un tercero basados en un profesiograma. En caso de que no los apruebe el empleador definirá si desea contratarlo o no. Si no es aprobado este ingreso se da inicio a un nuevo proceso y si por el contrario se da la aceptación del candidato se notifica el ingreso, se firma el contrato dando inicio al subsistema de compensación, y la afiliación al sistema de seguridad social. Como recomendación final para este subsistema el equipo consultor sugiere a la pyme tener un soporte legal para la construcción de los contratos.

En esta etapa podemos ver como el uso de esta metodología permite la articulación real entre los subsistemas (**véase figura 3**: ejemplo articulación entre sistemas).

El subsistema de desarrollo

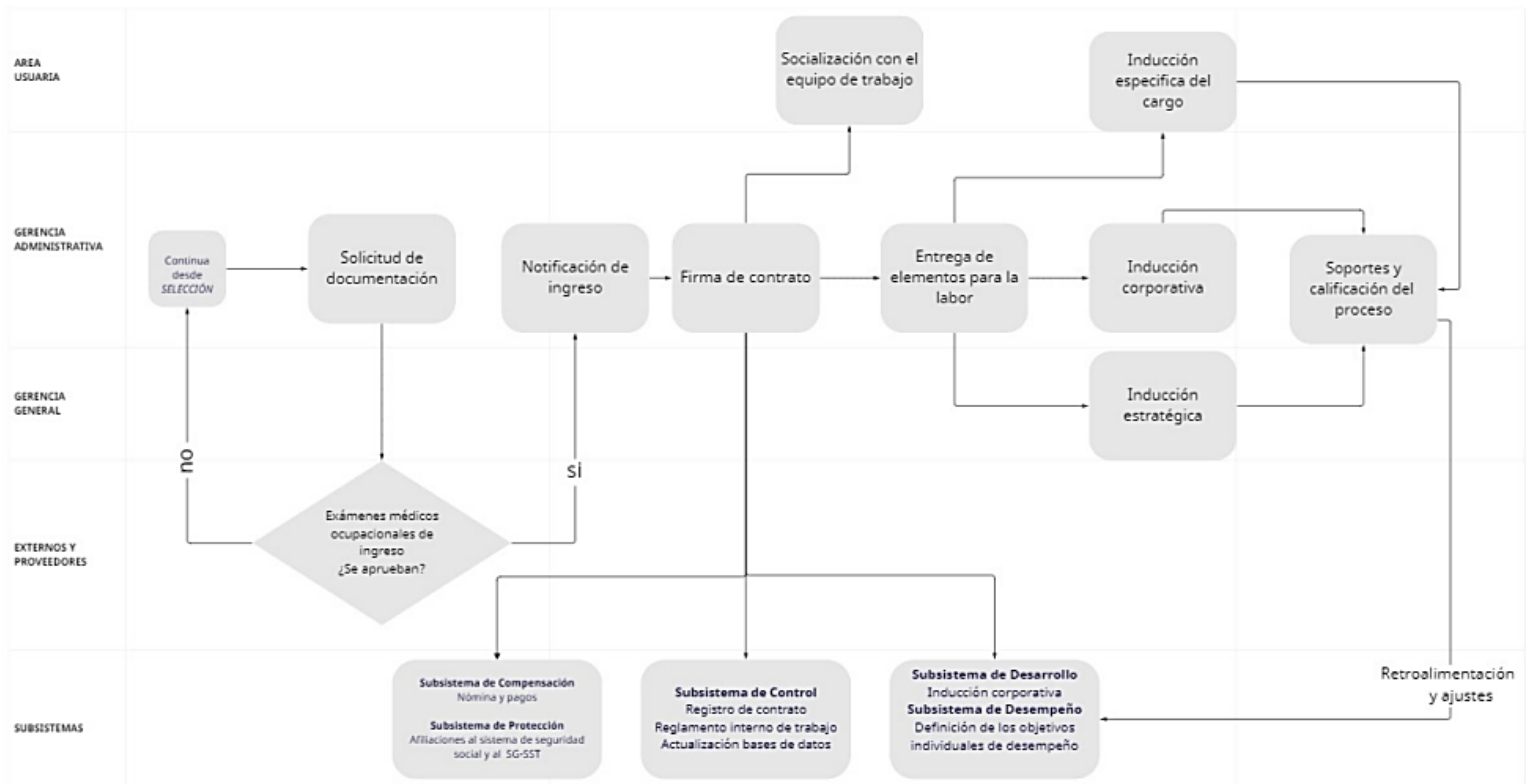
Para el despliegue de este subsistema se recomienda:

1. Definir la metodología y tiempo de inducción, cómo se efectuará la incorporación y adaptación de las personas a la organización.
2. Delimitar los periodos de entrenamiento en las funciones del cargo.
3. Disponer de planes de formación y capacitación de las personas, como mecanismo de desarrollo y crecimiento de competencias, para esto se tiene como herramienta el diseño de cargos y procesos (planteado en el subsistema de ingreso).

4. Formalizar mecanismos de reentrenamiento al personal de la pyme.
5. Desarrollar planes de carrera dentro de *la Empresa*.
6. Definir la estrategia para desarrollar las competencias de las personas que ingresen a la pyme.

Figura 3.

Ejemplo articulación entre sistemas



Flujo sugerido subsistema de desarrollo

Este subsistema se articula al de ingreso efectuando la entrega de los elementos necesarios para la ejecución de la labor del trabajador y se programan las inducciones en cada área para lo cual el equipo consultor propone tener tres momentos: una inducción específica a cargo del líder y/o jefe del área a la cual ingresará el trabajador, una socialización estratégica a cargo del gerente general en la cual se explica la misión, visión, los objetivos corporativos y de más, con el fin de generar un vínculo cultural diferente con el trabajador y una inducción corporativa a cargo de la

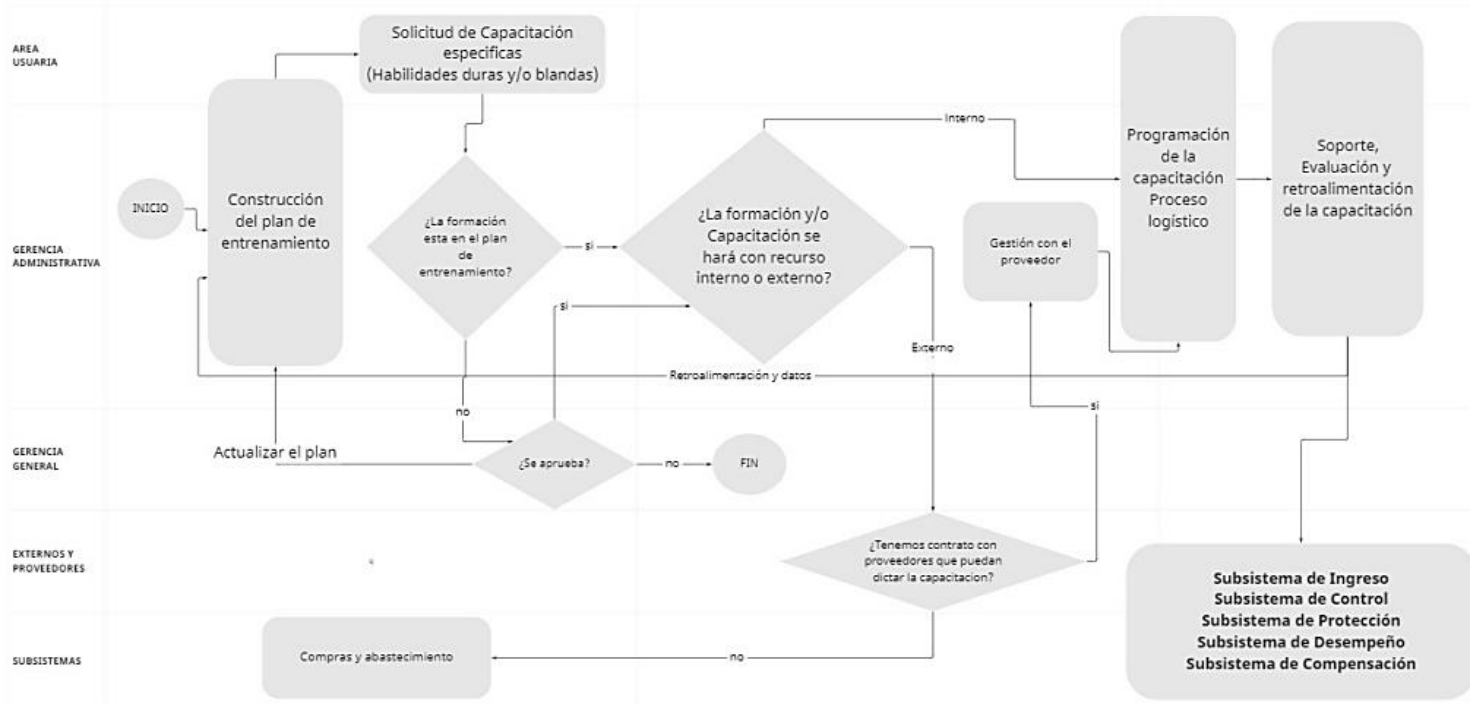
gerencia administrativa en la que se terminan de explicar aspectos relevantes al trabajo como horarios, modalidad de pago, estructura organizacional, reglamentos, políticas y demás. Como buena práctica el equipo consultor propone tener un ejercicio de reinducción con periodicidad anual.

El subsistema de desarrollo también es el encargado de la creación, ejecución y ajustes del plan de entrenamiento y capacitación de los empleados; el plan de entrenamiento es construido por las 3 áreas mencionadas de la siguiente manera: el plan de entrenamiento específico es construido en compañía del líder del área, luego el área administrativa define si los recursos usados para el despliegue serán con bienes internos o externos y seguidamente debe ser aprobado por el área gerencial (**véase figura 4**).

Si el plan de formación/capacitación se realiza con la ayuda de externos, la gerencia administrativa deberá verificar si se cuenta con proveedores que puedan ocuparse de la capacitación o si es necesario generar el requerimiento. Si se desarrolla con recursos internos se realiza la programación.

Subsiguiente a la ejecución de los planes de inducción, entrenamiento, formación y capacitación se realiza la retroalimentación y evaluación alimentando al subsistema de control.

Figura 4.

Subsistema de desarrollo**El subsistema de compensación**

Para este subsistema se recomienda:

1. Estructurar un modelo de compensación salarial para la pyme.
2. Precisar las clases de remuneración e incentivos monetarios dentro de *La Empresa*.
3. Elaborar un programa de bienestar orientado a los empleados y sus familias.
4. Instituir un programa de calidad de vida laboral que incluya a los empleados en la cultura organizacional.
5. Realizar medición e identificaciones de necesidades: batería de medición de riesgo psicosocial.

Flujo sugerido subsistema de compensación

Este subsistema da inicio con la definición y estructuración del modelo de compensación salarial y no salarial por parte de la gerencia administrativa y general, para esto es necesario la realización de un análisis y valoración de los diferentes cargos en el mercado; con la información referenciada la gerencia administrativa podrá definir escalas salariales, clases de remuneración económica e incentivos salariales y así mismo cómo ejecutar los procesos de nómina, la implementación de un programa de cultura y el sistema de vigilancia de riesgo psicosocial (véase figura 5).

La definición y estructuración de los modelos de compensación salarial y no salarial también es el resultado de las acciones realizadas en los subsistemas de ingreso, desarrollo, desempeño, protección y control.

Figura 5.

Subsistema de compensación

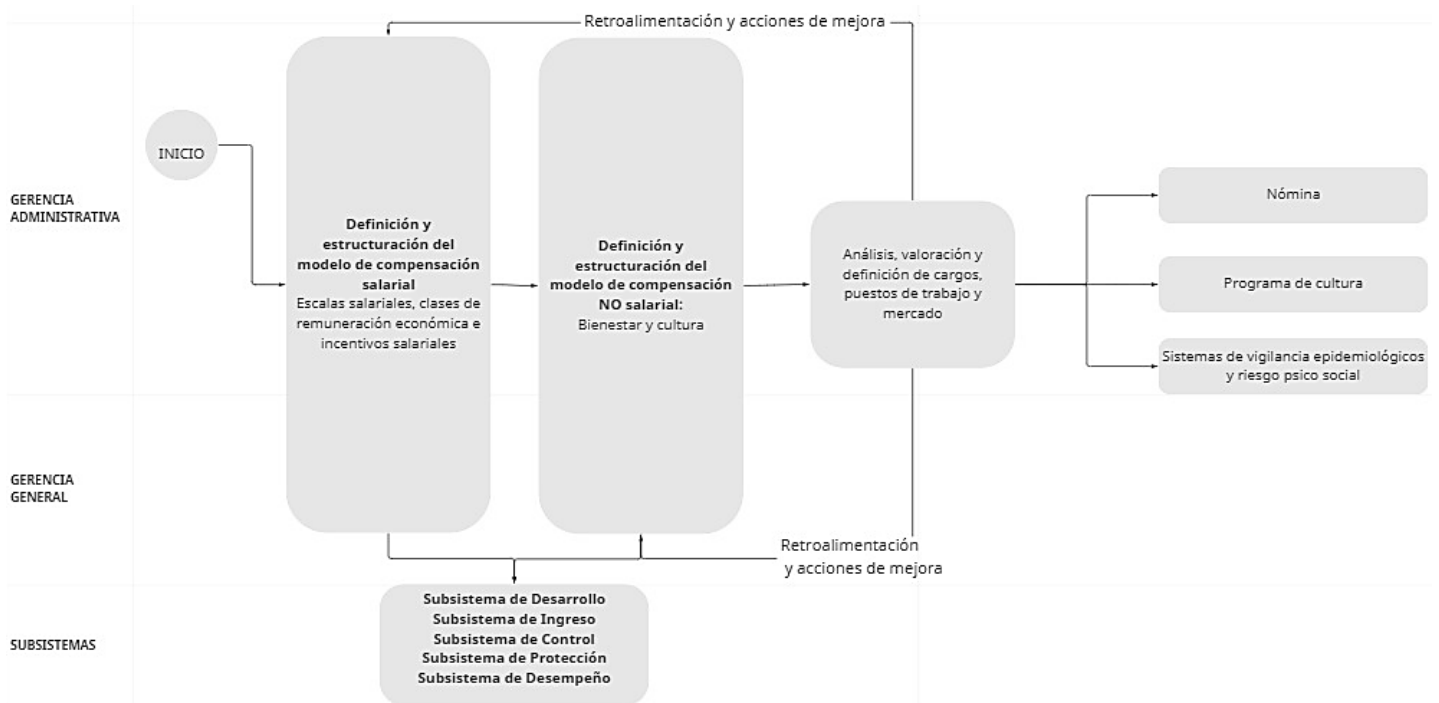


Diagrama de flujo de compensación salarial

El proceso de nómina da inicio con el reporte de novedades por parte del área específica a la que pertenece el trabajador, la gerencia administrativa realiza el ingreso de todas las novedades

dando como resultado el cálculo de la nómina, generando un archivo plano con todas las obligaciones y monto a pagar que debe ser aprobada por la gerencia general. Posterior a esta aprobación el monto es consignado al trabajador, se realizan los pagos de seguridad social y provisiones, todo esto debe causar los soportes de pago que den ser archivados como soporte para la pyme (véase figura 6).

En los casos donde el trabajador necesite realizar afiliaciones de su grupo familiar *la Empresa* subcontrata esta actividad con un proveedor externo. El ingreso de las novedades a nómina también es influenciado por los subsistemas de desarrollo, compensación y desempeño.

Figura 6.

Subsistema de compensación salarial

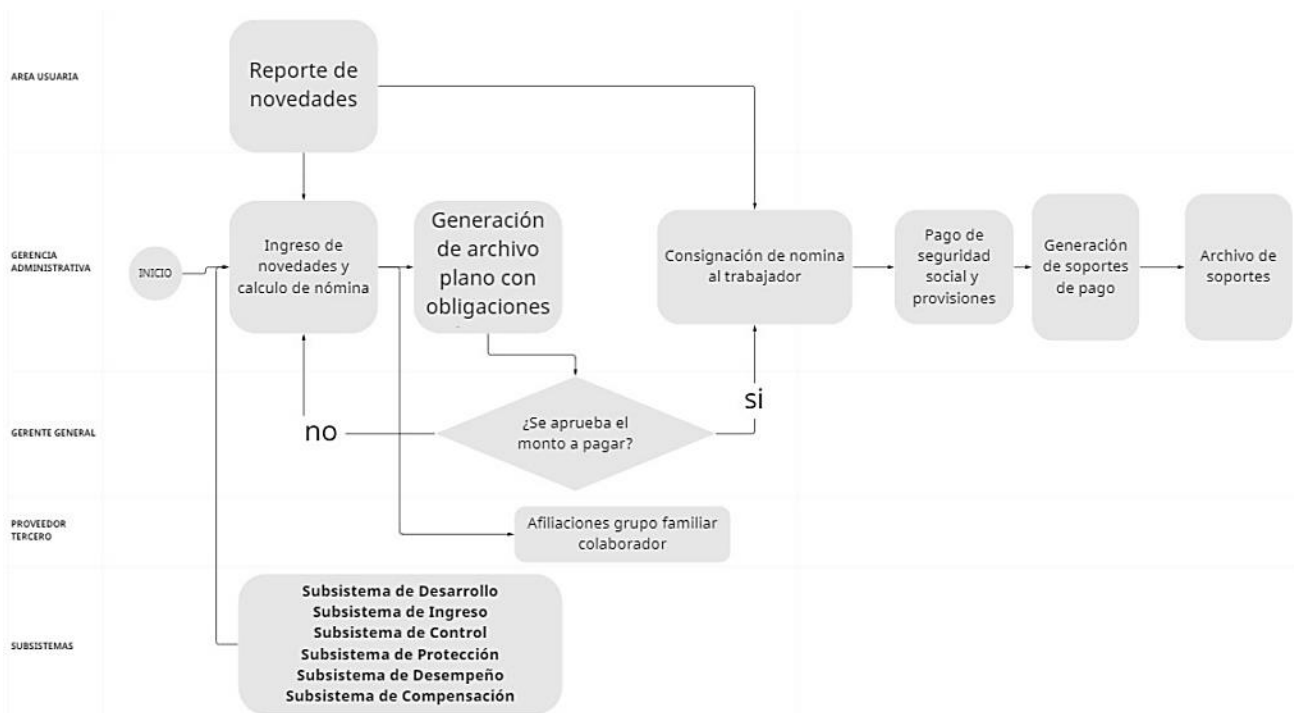


Diagrama de flujo sugerido compensación no salarial

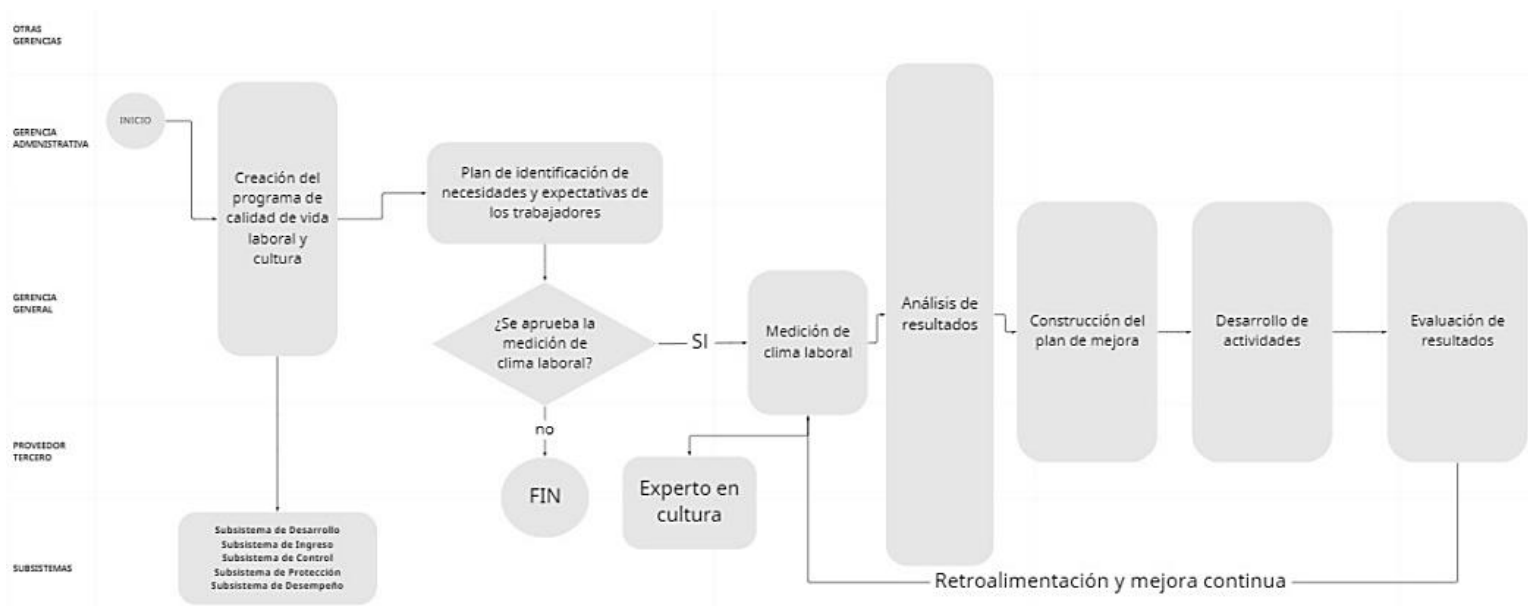
La gerencia administrativa en compañía de la gerencia general da inicio al modelo de compensación no salarial con la creación del programa de calidad de vida laboral y cultura; el área administrativa realizará un plan de identificación de necesidades y agrupará las expectativas de los

trabajadores por medio de la medición del clima laboral, esta medición será realizada por un proveedor externo experto en cultura y debe ser aprobada por el gerente general (véase figura 7).

Los resultados de esta medición se analizan por cada una de las gerencias y el proveedor externo y así proceder a la construcción del plan de mejora, el desarrollo de actividades y evaluación de los resultados. Así, esta medición debe favorecer un proceso de retroalimentación y planes de mejora continuos. La creación del programa de calidad de vida laboral y cultura es transversal al desarrollo de cada uno de los subsistemas del área de gestión de personal.

Figura 7.

Subsistema de compensación. Compensación no salarial



El subsistema de desempeño

Para la realización de este subsistema se recomienda:

1. Instaurar un modelo de gestión del desempeño, que permita realizar control de procesos, procedimientos, actividades y garantice el nivel de competencias del personal de la pyme.
2. Realizar seguimiento al diseño de cargos para enriquecer los planes y programas de entrenamiento y formación.

Flujo subsistema del subsistema de desempeño

La evaluación de desempeño de los trabajadores será un ejercicio consciente que se realiza basado en los objetivos individuales, en el cumplimiento de las funciones, las responsabilidades que fueron explicadas al trabajador desde la inducción y que se encuentran definidas en el perfil del cargo. La planificación del subsistema de desempeño es realizada por la gerencia administrativa y la general. Es en este proceso en el que deberán definirse elementos claves como (**véase figura 8**):

1. Periodicidad: se sugiere que las evaluaciones se realicen anualmente en el último trimestre del año.
2. Alcance: el equipo consultor recomienda que se realice la evaluación a todos los trabajadores de la pyme que hubiesen superado el periodo de prueba a la fecha de realización de la medición.
3. Metodología: con la intención de hacer de este proceso un ejercicio simple y efectivo se aconseja un modelo en el que se autoevalúe el trabajador y lo evalúe el jefe inmediato.

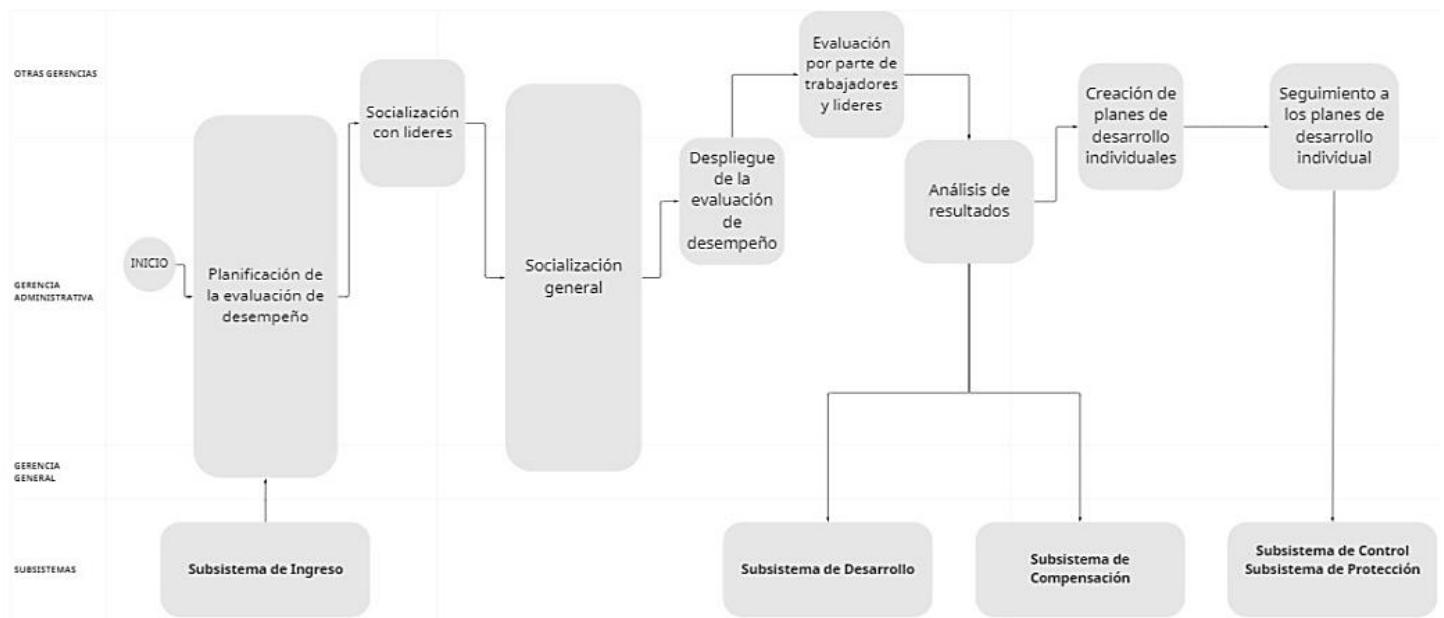
Previo al despliegue del sistema será puesta en común la estrategia con los líderes de cada área quienes asimismo deben asumir la explicación a los trabajadores de sus equipos. La gerencia administrativa proporcionara los recursos para el despliegue del sistema de evaluación de desempeño de la pyme.

La evaluación a cada uno de los trabajadores será realizada anualmente por cada líder de área y posterior a esto pasa a la gerencia administrativa, quien se encarga del análisis de resultados y promoverá la creación conjunta de planes de desarrollo con el jefe inmediato, se establecen las fechas de seguimiento a los planes de desarrollo individuales.

Durante el desarrollo del subsistema se evidencia la transversalidad con los subsistemas de desarrollo y compensación en el momento de análisis de resultados y con el de control al realizar seguimiento a estos planes individuales.

Figura 8.

Subsistema de desempeño



El subsistema de control

Para efectuar este subsistema se recomienda:

1. Crear, divulgar y hacer seguimiento a la aplicación del reglamento interno de trabajo (RIT) de la pyme.
2. Determinar el grado de las faltas y cómo aplicar los correctivos y sanciones como parte del flujo de los procesos disciplinarios. Se sugieren dos tipos de faltas: leves y graves.

3. Implementar un formato de compromiso donde quede registro escrito de las faltas y poder ejercer seguimiento de las mismas.
4. Determinar el proceso de cesación y ruptura laboral en *la Empresa*.

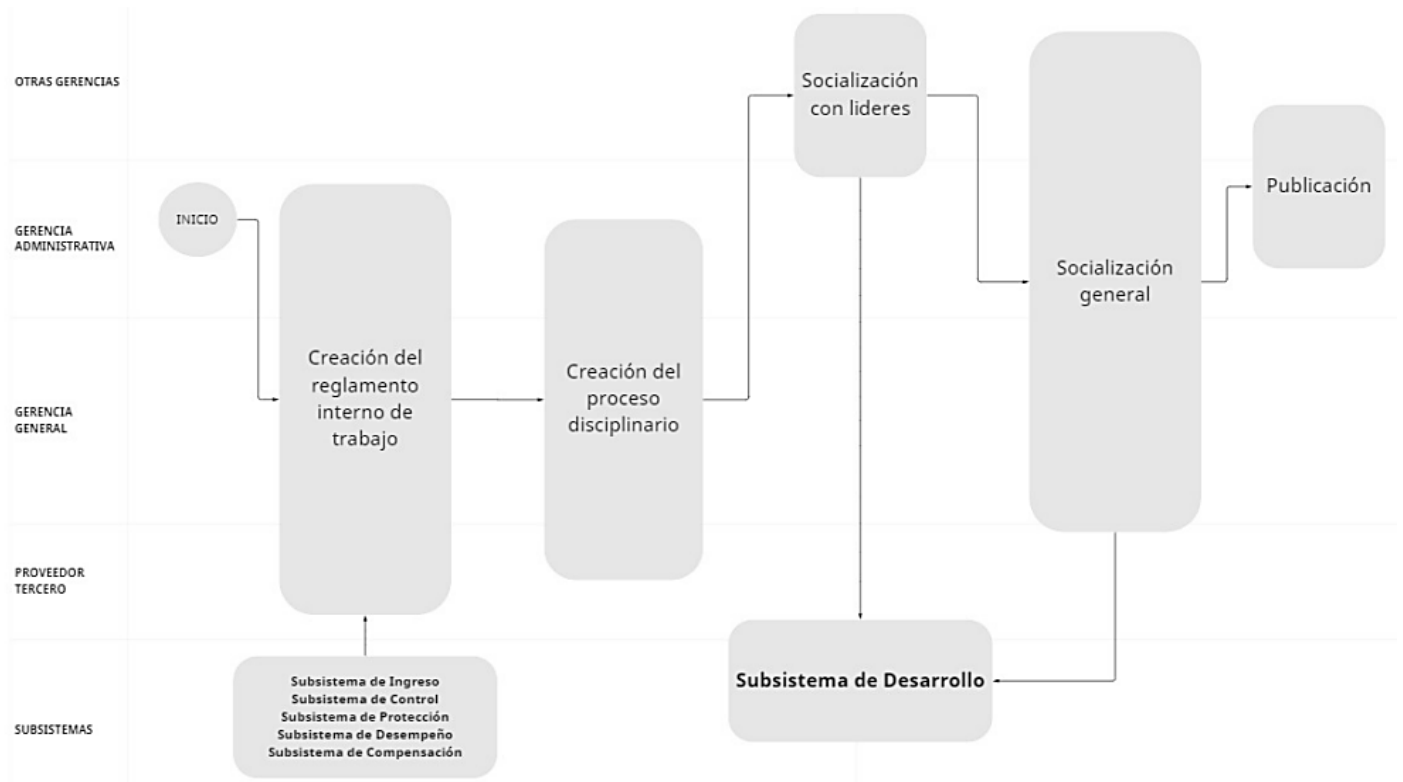
Flujo sugerido subsistema de control

Este sistema parte desde la creación del reglamento interno de trabajo dando cumplimiento al artículo 62 del Código Sustantivo de Trabajo (CST) y garantizando que lo dispuesto en este documento esté acorde a la ley y alineado con lo definido en los otros subsistemas (ejemplos, horarios de trabajo en el subsistema de ingreso, fechas de pago en el subsistema de compensación). La gerencia administrativa como responsable solicitará el acompañamiento por parte de la gerencia general y al no contar en la Pyme con un abogado laboralista se requiere la asesoría jurídica de un tercero, así mismo se debe construir el mecanismo por el cual serán realizados los procesos disciplinarios y estos quedarán escritos dentro del reglamento. Cada área en compañía de la gerencia administrativa realiza la socialización con los equipos de trabajo y posteriormente se publicará (en dos espacios de la pyme) (**véase figura 9**).

En síntesis, para la implementación de este subsistema se da una interrelación con la totalidad de los subsistemas.

Figura 9.

Subsistema de control



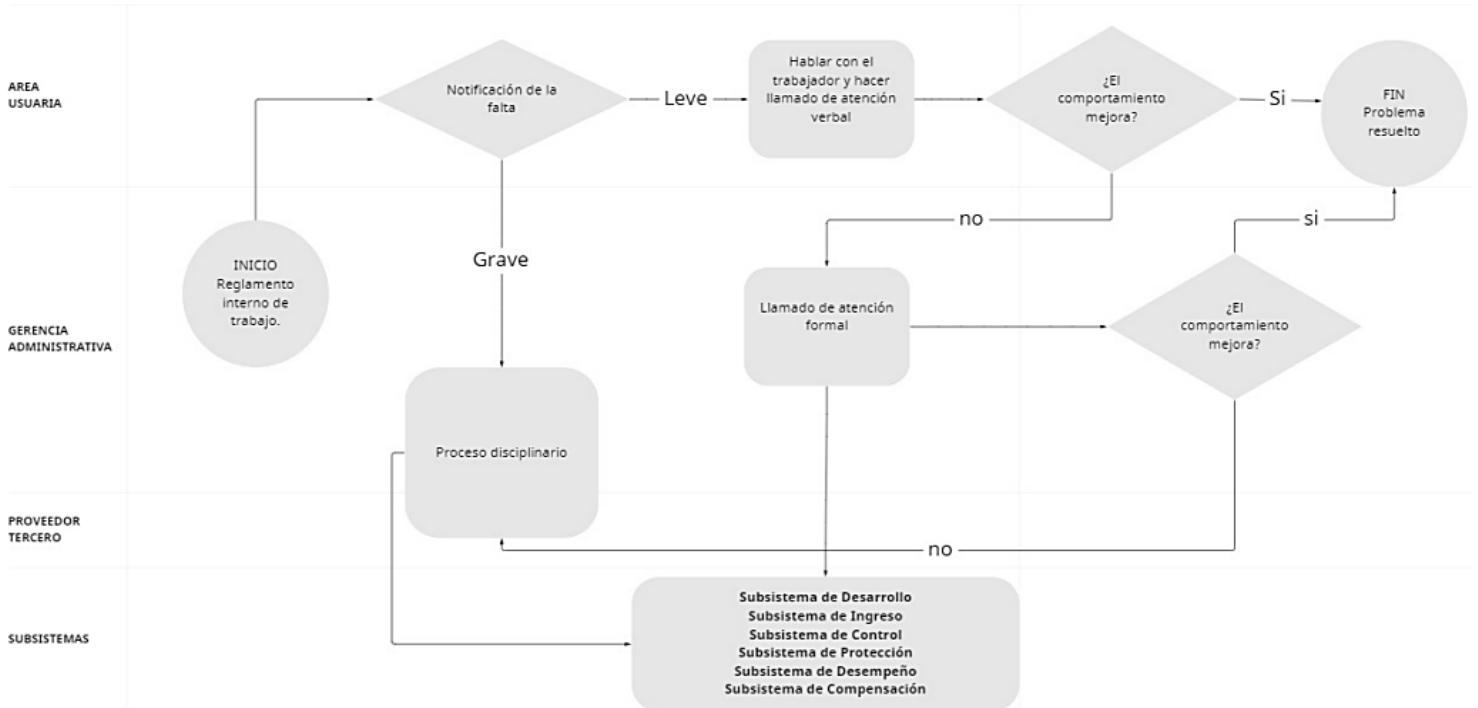
Flujo sugerido seguimiento de faltas de acuerdo con el reglamento interno de trabajo

Con la implementación del reglamento interno de trabajo se establece el seguimiento a las faltas de los trabajadores de la pyme, si el trabajador incide en una falta se determina el estado de la falta de acuerdo a lo establecido por el reglamento, el líder del proceso realiza la notificación y determina si es leve o grave. Si es leve se hace una retroalimentación verbal, se realiza seguimiento y en caso de que la conducta no mejore se hace un llamado de atención escrito y se establece un seguimiento y compromiso de las partes, si este nuevo paso no es favorable se procede a la ejecución de un proceso disciplinario con el acompañamiento de la gerencia administrativa y asesoría jurídica de un tercero en el que siempre se debe propender por el derecho a la legítima defensa. Desde el equipo consultor se recomienda siempre mantener una debida comunicación, la construcción de acuerdos entre los involucrados y en la medida de lo posible recurrir al proceso disciplinario como última opción. De igual manera se define con el empresario el robo como falta grave y eventos repetitivos de llegadas tarde, insubordinación y discusiones en el trabajo como algunas de las faltas leves (las demás están incorporadas en el RIT), **(véase figura 10)**.

Durante el seguimiento de las faltas como parte del subsistema de control se relaciona con la totalidad de los subsistemas.

Figura 10.

Seguimiento de faltas de acuerdo con el reglamento interno de trabajo



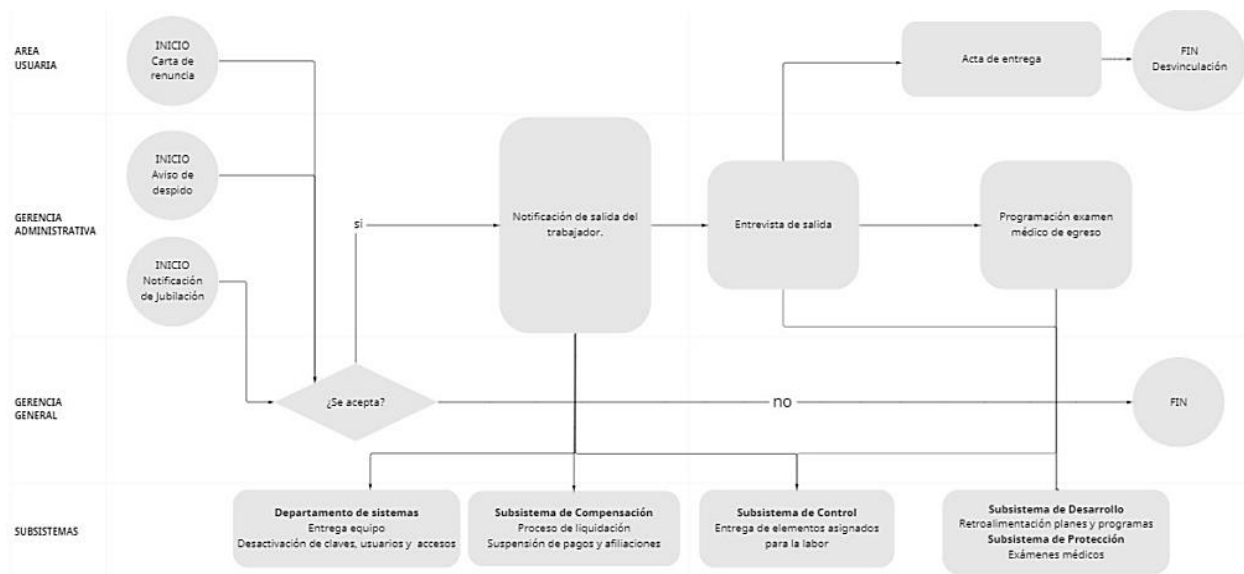
Flujo sugerido del proceso de cesación y ruptura laboral

La entrada a este proceso puede darse por múltiples causas como el retiro voluntario por parte del trabajador, aviso de despido por parte de la pyme o la notificación de jubilación a *la Empresa*. En todos los casos el área administrativa será quien informe a la gerencia general sobre el retiro y notifique la salida del trabajador. Se debe realizar una entrevista de salida como proceso de retroalimentación tanto para el trabajador como para la pyme, igualmente la realización de exámenes médicos de egreso. Para finalizar se ejecuta un acta de entrega con el área específica y aprobación de la gerencia administrativa (**véase figura 11**).

Posterior a la notificación del retiro del trabajador se presenta una interacción con los demás subsistemas compensación, control, desarrollo y protección.

Figura 11.

Proceso de cesación y ruptura laboral



El subsistema de protección

Para la ejecución de este subsistema se recomienda:

1. Que la pyme subcontrate un profesional con licencia que permita hacer diseño y despliegue del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo a la normatividad legal vigente, en este caso el decreto 1072 de 2015 y la resolución 0312 de 2019.
2. Dirija las acciones basado en su nivel de riesgo y en compañía de la ARL (administradora de riesgos laborales.)
3. Soportar su gestión documental en una matriz legal con el fin de garantizar el cumplimiento de requisitos.
4. Actualizar constantemente y ante la presencia de accidentes de trabajo la matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Valoración del Riesgo (IPEVR) y los Planes de Preparación y Respuesta ante Emergencia (PPRE), así como definir el presupuesto de acuerdo a las recomendaciones de ambos documentos.
5. Crear y verificar indicadores del sistema como el ausentismo por enfermedad general, enfermedad laboral y/o accidentes laborales.
6. Entrenar al personal de *la Empresa* la manera de proceder ante un accidente o un incidente de trabajo.
7. Difundir a los empleados de la pyme el plan de emergencia e incluirlos de forma permanente en los mecanismos de participación, como el comité de convivencia y los comités paritarios.

Flujo sugerido subsistema de protección

Aunque el diseño del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo debe ser realizado por un profesional con licencia, la estrategia, definición y estructuración de este se realizará en conjunto entre la gerencia administrativa y dicho profesional. El éxito en la ejecución del mismo parte del compromiso de la alta dirección, motivo por el cual la aprobación de la implementación y la asignación de un responsable del proceso por parte del gerente general es fundamental (**véase figura 12**).

En este sentido, el área administrativa será asignada para estructurar el sistema. Esta gerencia se encargará de establecer el contacto y contratación con el proveedor externo para dar inicio a la planeación, ejecución y verificación del sistema considerando todos los requisitos legales. El equipo consultor sugiere que el sistema se construya y se despliegue con base en el ciclo de Deming y sus fases: Planear, hacer, verificar y actuar.

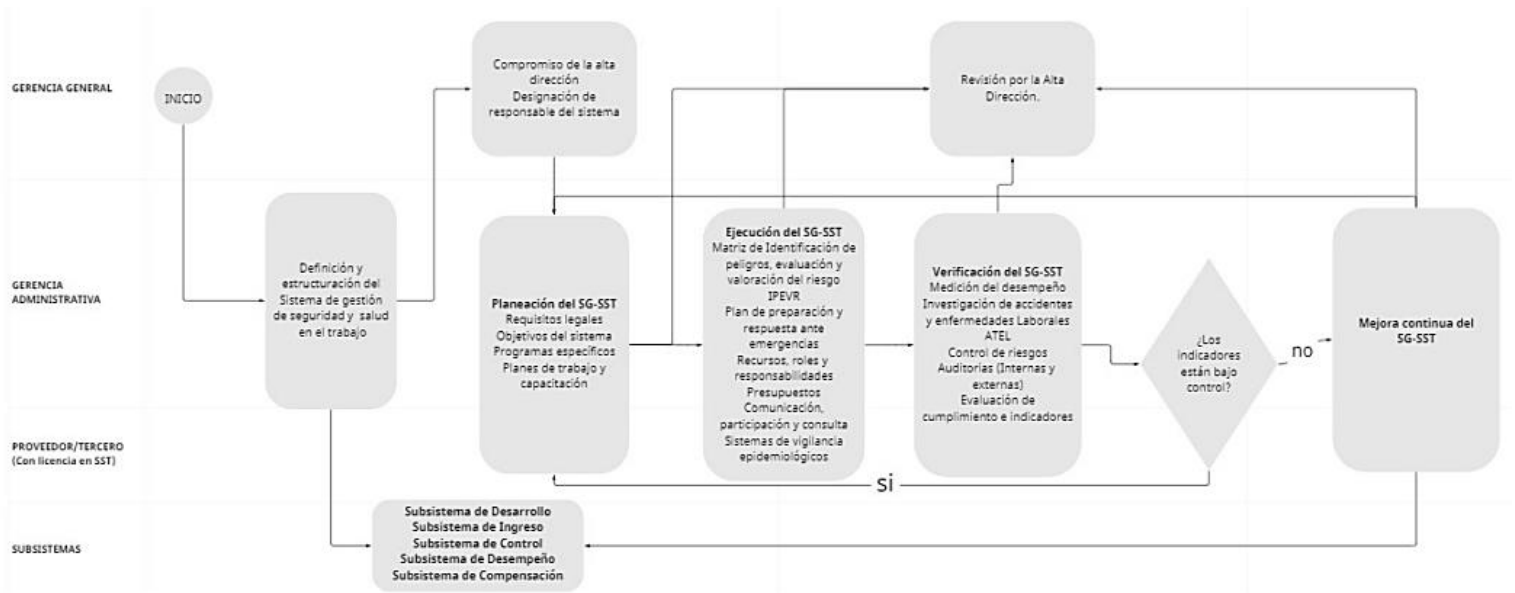
Así, en la fase de planeación se definirán los objetivos, los programas específicos y los planes de trabajo y capacitación. En la fase de ejecución se construirá la matriz y se llevará a cabo el PPRE. Se definen los recursos, el presupuesto, los roles, responsabilidades, los mecanismos de comunicación, participación, consulta y el sistema de vigilancia epidemiológica.

Además, durante la verificación del sistema se hacen investigaciones del desempeño, accidentes de trabajo y enfermedades laborales (ATEL), control de riesgos y la implementación de auditorías internas y externas, se evalúa el cumplimiento y adherencia al sistema siendo reflejado en el resultado de los indicadores. Si los indicadores están bajo control de acuerdo a los objetivos definidos serán el resultado de un proceso de planeación, ejecución y verificación adecuados, si por el contrario no lo están el Sistema de Gestión deberá ser retroalimentado en un proceso de mejora continua.

Subsiguiente al desarrollo de este proceso se presenta una interacción con los demás subsistemas de ingreso, control, desarrollo y desempeño.

Figura 12.

Subsistema de protección



9. Conclusiones

Una vez finalizada esta consultoría se demuestra que la perspectiva universalista permite diseñar áreas de gestión de personal que pueden ser aplicadas a pymes en la ciudad de Medellín, una vez que permite la normalización de procesos y la desagregación de las actividades de gestión humana en subsistemas que se articulan entre sí y que puede ser aplicada en este tipo de empresas.

No obstante, aunque este modelo estratégico de gestión de personal permite articular los procesos, es fundamental la elaboración de un diagnóstico particular del área de gestión de personal para lograr caracterizar los procesos requeridos para el diseño de la misma en cualquier empresa. De igual manera, para hacer una propuesta de diseño del área de gestión de personal, es favorable conocer perspectivas teóricas de los modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos (ARH) y considerar que la adopción de estas posturas teóricas puede favorecer la comprensión estratégica de la gestión de personal.

Por otro lado, debido a que el modelo universalista normaliza los procesos y los integra en un esquema sistémico el presentar los subsistemas de una manera gráfica facilita el diseño, la interpretación e identificación de prioridades para actividades posteriores de despliegue.

Ya que el alcance de esta consultoría es exclusivamente el de diseño del área se sugiere al empresario la implementación de los formatos, políticas, procedimientos y reglamentos que respaldarán cada subsistema, así como el adecuado almacenamiento y control de dichos registros. De igual manera en los pasos futuros se pueden plantear indicadores y metas que permitan evaluar la eficiencia de las acciones desplegadas por la empresa.

Como parte del análisis, se identificaron procesos y acciones que deben ser ejecutadas por profesionales especialistas en ciertas ramas del conocimiento por lo que el empresario deberá considerar un presupuesto adicional y asesorías específicas en subsistemas como el de protección y desarrollo.

De igual manera, se concluye que la consultoría de empresas facilita la resolución de los problemas gerenciales y organizacionales; en este caso particular, el proceder mediante un modelo teórico como lo es el universalista le permitió al equipo consultor minimizar sus sesgos personales y aplicar el conocimiento recibido desde la academia al campo real lo que ratifica a la consultoría como un modelo de aprendizaje válido.

Referencias

- Aranda, H., De la Fuente Martínez, M. L., y Becerra Reza, M. N. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (pymes). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 26, 226-238. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14111976008.pdf>
- Armstrong, M. (2021). The concept of people management. In: M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Improve Business Performance Through Strategic People Management* (pp. 71-78). Kogan Page.
- Baluch, A., M., y Ridder, H-G. (2021). Mapping the Research, Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(3), 598-625. <https://doi.org/10.1177/08997640209396>
- Bermúdez, H. (2010), ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad & Empresa*, 12(18), 174-202. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1327>
- Bermúdez, H. L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94-104. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a10.pdf>
- Boxall, P. F., Purcell, J, y Wright, P. (2007). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Brewster, C. (1995). Towards a “European” model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-21. <https://www.jstor.org/stable/155475>
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64. <https://www.jstor.org/stable/40835830>
- Cabrera, A., De la Cuadra, S., Sanhueza, R., y Galetovic, A. (2002). Las pymes: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas. *Estudios Públicos*, 116, 229-385. <https://doi.org/10.38178/cep.vi116.421>

- Campuzano, M. A., Ziadet Bermúdez, E. I., y Echeverría Vásquez, H. G. (2016). Gestión del talento humano en las pymes. *Revista Publicando*, 3(7), 438-448. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/272>
- Cámara de Comercio (2014). Realidad de las Pymes antioqueñas frente al TLC con Estados Unidos. [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/Presentacion ANIF Mayo 14.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2014/Presentacion_ANIF_Mayo_14.pdf)
- Decreto 1072 “Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo” Ministerio del Trabajo (2015). <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Cohen, L., Manion, L., y Morrison, K. (2007). *Research methods in education*, 6 ed. Routledge.
- Delery, J., y Doty, H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835. <http://www.jstor.org/stable/256713>
- Dini, M., y Stumpo, G. (coord.) (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*, Serie Documento de Proyectos 403. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3868>
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fenton, R., y Padilla, R. (2012). *Financiamiento de la banca comercial a micro, pequeñas y medianas empresas en México*, Serie Estudios y Perspectivas 135. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4919>
- Fernández, J. T., y Gámez, A. N. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 2-15. <https://doi.org/10.35362/rie3722719>
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 119, 63-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21511906.pdf>

- Gálvez Calderón, V. V., y Bermúdez-Restrepo, H. L. (2022). La compensación emocional y la dialéctica placer/sufrimiento en el trabajo: un examen del relato de contadores públicos colombianos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (80), 135–159. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n80a06>
- García, N., Martín, F., y Sánchez, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 112-119. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274130663005.pdf>
- Gutiérrez, H. A., Martínez, de La Fuente, M. L., y Becerra, M. N. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (pymes). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 26, 226-238. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14111976008>
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del Programa Expopyme de la Universidad del Norte. *Pensamiento y Gestión*, 31, 167-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412716>
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1995). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. Capítulo 2 en P. Boxall, J. Purcell, y P. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 19-47). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0002>
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. OIT.
- Ley 905, “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones” (2 de agosto de 2004). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

- López Zapata, E., Rivillas, Sepúlveda Rivillas, C., y Arenas Cardona, H. A. (2010). Human resources consulting for medium-sized companies. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149-168. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70106-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70106-6)
- Madrigal, B. E. (2016). Teoría y realidad en la administración del talento humano en las pymes. *Mercados y Negocios*, 31, 2-9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5811272>
- Martín, F., Romero Fernández, P. M., y Sánchez Gardey, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 29-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1031990>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Massot, I., Dorio, I., y Sabariego, M. (2012). Estrategias de recogida de información y análisis de la información. En R. Bisquerra (Ed.), *Metodología de la investigación educativa* (pp. 329–366). La Muralla
- Ministerio del Trabajo de Colombia (2015). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Naranjo, O. L. J. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la universidad del norte. *Pensamiento y Gestión*, 31, 167-195. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3665>
- Oquendo, S. R. y Bermúdez, H. L. (2023). *Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño*. Medellín: Fondo Editorial Ciencias Sociales y Humanas Universidad de Antioquia.

Organización Internacional del Trabajo, OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo 56. <http://www.factorrespicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>

Pieper, R. (ed.), (1990). *Human resource management: An international comparison*. Walter de Gruyter.

Resolución 2646 “Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades...” Ministerio de la Protección Social (2008). <http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

Resolución 2024 “Por la cual se ajusta la batería de instrumentos para la evaluación...” Ministerio del Trabajo (2019). <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>

Resolución 0312 “Estándares mínimos del Sistema de la seguridad y salud en el Trabajo SG-SST” Presidencia de la República (2019). https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMinimosSeguridadSalud.pdf

Sánchez, M. R. (2016). *Los SG SST en Colombia* [tesis inédita de especialización]. Especialización en Administración de Seguridad, Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/14379>

Valle, R. (1995), *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison-Wesley.