

Trabajo de Grado

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENFOCADO EN LA INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA EMPRESA HERJAGA S.A.S

Elaborado por:
Maria Isabel Lopera Sánchez



Asesor Temático:
Martín Alonso Mora Rendón

Asesor Metodológico:
Isis Miosotis Álvarez Flórez

Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA

Facultad de Administración de Empresas

Medellín

2026

Resumen

El presente trabajo aborda la necesidad de documentar y estandarizar los procesos de Gestión del Talento humano enfocados en la incorporación y adaptación de las personas en la empresa HERJAGA S.A.S., una empresa dedicada a la comercialización y diseño de joyas en oro de 18 kilates. Actualmente, la organización enfrenta desafíos operativos debido a la ausencia de procesos definidos lo que impacta la selección y capacitación del personal, dificultando la gestión comercial y la atención al cliente en sus cuatro joyerías.

A partir de un enfoque de investigación cualitativo y bajo la metodología de plan de mejoramiento, este estudio busca identificar y caracterizar los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la empresa, con el fin de elaborar el subproceso de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación socialización e inducción en la organización HERJAGA S.A.S. La implementación de esta solución permitirá optimizar la operatividad de la organización, mejorar la gestión del talento humano y fortalecer su competitividad en el mercado de la joyería de alta gama.

Palabras clave: Requisición, reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.

Abstract

This paper addresses the need to document and standardize human talent management processes focused on the onboarding and adaptation of employees at HERJAGA S.A.S., a company dedicated to the design and sale of 18-karat gold jewelry. Currently, the organization faces operational challenges due to the lack of defined processes, which affects staff recruitment and training and hinders business management and customer service at its four jewelry stores. Using a qualitative research approach and the improvement plan methodology, this study seeks to identify and characterize the company's strategic, operational, and support processes in order to develop the subprocess for job posting and recruitment, personnel selection, hiring, orientation, and onboarding at HERJAGA S.A.S. Implementing this solution will optimize the organization's operations, improve talent management, and strengthen its competitiveness in the high-end jewelry market.

Keywords: Requisition, recruitment, personnel selection, hiring, socialization and induction.

Tabla de Contenido

Resumen	2
Agradecimientos	5
Introducción.....	6
1. Formulación	7
1.1. Planteamiento del Problema.....	7
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos	10
1.3.1. General.....	10
1.3.2. Específicos	10
1.4. Alcance.....	10
1.5. Marco de Referencia	11
1.6. Metodología.....	15
1.6.1. Enfoque del plan de mejora.....	15
1.6.2. Estrategia.....	16
1.6.3. Método	16
1.6.4. Técnicas para la recolección y análisis de la información	17
1.6.5. Consideraciones éticas	19
2. Plan de Mejoramiento	19
2.1. Diagnóstico organizacional/área/proceso	19
2.2. Análisis del proceso	32
2.3. Reformulación del proceso	35
2.4. Descripción de las estrategias para mitigar la situación encontrada y conducirla a la mejora continua	39
3. Plan de Acción	41
4. Recomendaciones	44
5. Conclusiones	45
Referencias Bibliográficas	46

Índice de Tablas

Tabla 1. Preguntas y respuestas aplicadas a la entrevista con la encargada de recursos humanos de la organización HERJAGA S.A.S	21
Tabla 2. Actividades desde el ciclo PHVA HERJAGA S.A.S	37
Tabla 3. Plan de acción para el mejoramiento del proceso de incorporación y adaptación del personal a la organización HERJAGA S.A.S	43

Índice de Figuras

Figura 1. Representación del Ciclo PHVA	17
Figura 2. Organigrama HERJAGA S.A.S	24
Figura 3. Perfil de cargo vendedor.....	25
Figura 4. Perfil de cargo auxiliar administrativa y contable	26
Figura 5. Perfil de cargo administrador del talento humano	27
Figura 6. Reglamento interno de trabajo HERJAGA S.A.S	28
Figura 7. Proceso de reclutamiento, selección, inducción y reinducción de la organización	30
Figura 8. Diagrama espina de pescado.....	33
Figura 9. Identificación de fallas en el proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S	34
Figura 10. Antes y después del proceso de incorporación y adaptación de las personas en la organización HERJAGA S.A.S	38

Agradecimientos

Quiero agradecer infinitamente a Dios y a la vida por permitirme cumplir esta meta y darme la oportunidad de estudiar esta carrera en esta universidad, donde no solo adquirí conocimientos, sino que también conocí personas maravillosas entre profesores, compañeros y amigos que hicieron este proceso mucho más significativo.

La realización de este trabajo de grado no fue fácil; representó un gran reto personal y académico. Hubo momentos de cansancio, dudas y procrastinación, pero hoy me siento orgullosa de poder culminar esta etapa tan importante de mi vida. Por eso, agradezco profundamente a mis asesores Isis y Martín, y al profesor Sardi, por su paciencia, acompañamiento y disposición durante todo este proceso.

De manera muy especial, agradezco a mi familia, quienes fueron mi mayor apoyo en cada paso. A mi mamá, por madrugar todos los días para despacharme con amor; a mi papá, por levantarse para llevarme todos los días al bus y acompañarme silenciosamente en este camino; a mi hermano mayor, por llevarme el almuerzo hasta la puerta de la U y estar siempre pendiente de mí; a mi hermanito menor gracias por inspirarme a ser un buen ejemplo para él, deseo que este logro le enseñe que todo lo que se hace con dedicación vale la pena, a mi novio, por acompañarme incluso en los momentos más difíciles, explicándome matemáticas cuando sentía que no entendía nada y motivándome a seguir adelante.

También quiero agradecer a Milú, mi perrita, por acompañarme tantas noches de estudio y quedarse conmigo hasta la madrugada mientras me preparaba para exámenes y exposiciones, su compañía hizo más llevadero este proceso.

Finalmente, quiero agradecer a mis jefes Arturo y Javier por brindarme la oportunidad de estudiar y trabajar al mismo tiempo dentro de la empresa. Gracias a ellos pude pagar mi carrera y crecer tanto personal como profesionalmente. Además, agradezco la confianza de permitir desarrollar mi trabajo de grado en la organización, un lugar donde diariamente puedo aplicar todo lo aprendido durante mi formación profesional.

Solo puedo decir ¡Gracias, gracias, gracias!

Introducción

En la actualidad, la gestión del talento humano se ha convertido en un elemento clave dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2020) ya que permite organizar de manera eficiente las actividades relacionadas con el personal y contribuir al logro de los objetivos empresariales. Una adecuada Gestión del Talento Humano no solo fortalece el funcionamiento interno de la empresa, sino que también impacta directamente en la calidad de los procesos y en los resultados organizacionales.

HERJAGA S.A.S. es una empresa del sector joyero que, a lo largo del tiempo, ha logrado mantenerse en el mercado gracias a su experiencia y enfoque comercial. Sin embargo, su desarrollo ha estado marcado por una gestión principalmente empírica en lo relacionado con el manejo del personal, lo que ha generado falencias en la estructuración de los procesos de gestión humana. Esta situación ha ocasionado que actividades como la selección, vinculación y adaptación del personal se realicen sin lineamientos claros, evidenciando debilidades en la planificación, documentación y control de estos procesos.

En este contexto, se hace necesario diseñar una propuesta que permita organizar y fortalecer la Gestión del Talento Humano dentro de la organización, con el fin de mejorar la claridad en las funciones, optimizar la toma de decisiones y garantizar un mejor desempeño del personal. La falta de procesos definidos limita la eficiencia operativa y afecta la coherencia entre las necesidades de la empresa y la gestión de sus colaboradores.

Por esta razón, el presente trabajo de grado tiene como objetivo formular un plan de mejoramiento enfocado en el proceso de incorporación y adaptación de las personas en la organización tomando como base el enfoque de Mónica García Solarte. Para ello se parte del análisis del estado actual de dicho proceso, con el fin de identificar brechas, necesidades y oportunidades de fortalecimiento. Mediante un análisis de causa-efecto se identificarán situaciones que afectan la operatividad interna y la consistencia en la gestión del personal y así basadas en los hallazgos obtenidos plantear estrategias y recomendaciones para optimizar la Gestión del Talento Humano, estandarizar los procedimientos y contribuir al fortalecimiento de la empresa en el mercado.

1. Formulación

Este apartado explica el problema encontrado en la organización HERJAGA S.A.S, así mismo la justificación y los objetivos que ayudan al desarrollo del presente plan de mejora, el alcance, el respaldo teórico y la metodología aplicada. Estos elementos permiten organizar y sustentar la propuesta de mejoramiento que se plantea en la organización.

1.1. Planteamiento del Problema

HERJAGA S.A.S, es una empresa privada con una trayectoria de 40 años en el mercado de la joyería y 8 años de constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), se ha consolidado como líder en la comercialización de joyas de oro de 18 quilates garantizado y piezas con piedras preciosas como esmeraldas y diamantes, también se ofrecen servicios de diseño personalizado de joyas mediante tecnología 3D según los requerimientos del cliente.

La organización opera a través de cuatro joyerías que operan como puntos de venta y están ubicadas todas en el sector comercial El Hueco de Medellín. HERJAGA S.A.S se encuentra en el sector terciario de la economía, pues se especializa en la comercialización de joyas, además se puede clasificar como una pequeña empresa de 34 empleados, esta organización cuenta con una estructura organizacional que incluye un representante legal, dos administradores por cada joyería, empleados dedicados a ventas, un contador y un encargado de seguridad y salud en el trabajo.

A pesar de su trayectoria y posicionamiento en el mercado, HERJAGA S.A.S y debido a la falta de estandarización y documentación formal de actividades relacionadas con la gestión del talento humano como la requisición de vacantes, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción, se presentan debilidades en el proceso de incorporación y adaptación del personal en la organización. Al no contar la empresa con un proceso claro y estandarizado para seleccionar, contratar y recibir al personal nuevo, se genera una carencia de pasos definidos y herramientas que permitan evaluar si las personas contratadas realmente cumplen con lo que el cargo necesita y si se va a adaptar a la forma de trabajar en HERJAGA S.A.S.

Ocasionando lo anterior que se termine vinculando personal que no encaja con el perfil o que no logra adaptarse a la organización, lo que genera efectos como el incremento de la rotación de personal y el aumento de los gastos de contratación, debido a la repetición constante de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, sin lograr estabilidad ni continuidad en los equipos de trabajo. Esta situación genera que en la operación se desarrollen prácticas empíricas dependientes de la experiencia individual de quienes gestionan el personal o ejecutan los procesos, lo que ocasiona variabilidad entre las joyerías, dificultades para garantizar un desempeño homogéneo y limitaciones en la trazabilidad de la información asociada a la vinculación de los colaboradores.

Desde la experiencia personal en el área comercial y actualmente administrativa, se evidencia que cuando no se realiza una incorporación adecuada desde el inicio, el personal nuevo entra con dudas, se adapta más lentamente y no logra integrarse bien a la dinámica de trabajo. En este sentido, según un reciente estudio publicado por la plataforma de empleo “*Jobandtalent*”, las empresas pueden llegar a perder hasta tres veces el salario mensual de un empleado cuando realizan una contratación inadecuada. De las mil empresas encuestadas, el 75% confirmó que contrataron a alguna persona inadecuada en el año 2016, un hecho que afectó negativamente a sus cuentas, debido a los gastos de salida del empleado, el inicio de un nuevo proceso de selección y la formación del nuevo trabajador.

Así mismo, se señala que este tipo de situaciones no solo afecta los resultados económicos, sino también aspectos cualitativos como el clima laboral, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, evidenciando la importancia de contar con procesos estructurados de selección e inducción del personal (*Vocati Consulting, s.f.*). Esto se ha evidenciado en la organización en la cantidad de renunciadas que se presenta en personal que lleve poco tiempo vinculado y que obliga a comenzar de nuevo el proceso de contratación y capacitación. En consecuencia, se repiten procesos internos y se pierde estabilidad en el equipo, afectando directamente la continuidad y el buen funcionamiento del proceso de gestión humana.

Por lo anterior, se hace necesario diseñar e implementar un plan de mejoramiento que a partir de un análisis diagnóstico del estado actual del proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S permita estructurar las actividades claves del proceso: la

requisición de vacantes, el reclutamiento, la selección y contratación de personal, así como la inducción, bajo criterios claros y parametrizados que garanticen su ejecución uniforme en todas las joyerías. De esta manera, se pretende fortalecer la organización interna, apoyar el cumplimiento normativo, mejorar la toma de decisiones basada en información y contribuir a la sostenibilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado. De acuerdo con lo anterior, la pregunta que orienta el presente plan de mejoramiento es ¿Cómo mejorar y fortalecer el proceso de Gestión del Talento humano, a través de la incorporación y adaptación de las personas en la empresa HERJAGA S.A.S.?

1.2. Justificación

La Gestión del Talento Humano, entendida como un proceso estratégico dentro de las organizaciones, requiere ser estructurada a través de prácticas claras que permitan garantizar la adecuada incorporación y adaptación de los colaboradores. En este sentido, García Solarte (2009) plantea que el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas comprende actividades fundamentales como el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción, las cuales deben desarrollarse de manera organizada para asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias y logre integrarse de forma efectiva a la organización.

Desde esta perspectiva, el presente plan de mejoramiento resulta oportuno y pertinente para la organización, ya que el diagnóstico evidenció debilidades en la forma en que actualmente se desarrollan estos procesos, los cuales se realizan de manera empírica y sin lineamientos definidos. En un sector como el joyero, donde la relación con el cliente exige altos niveles de confianza, precisión y calidad en el servicio, la adecuada incorporación del personal se convierte en un factor clave para garantizar una experiencia de compra satisfactoria y fortalecer la competitividad de la empresa.

En el caso de HERJAGA S.A.S., la ausencia de procedimientos estructurados en el macroproceso de incorporación y adaptación ha generado dificultades en la selección del personal, inconsistencias en la ejecución de las funciones y una adaptación lenta de los nuevos colaboradores a la dinámica organizacional. Esto no solo afecta la eficiencia operativa, sino también la calidad del servicio al cliente y el cumplimiento de los objetivos

comerciales, lo que hace necesario el diseño de un plan de mejoramiento enfocado en este proceso.

Desde el enfoque administrativo, este plan permitirá organizar y estandarizar las actividades relacionadas con la requisición, el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal, facilitando un mayor control y trazabilidad del proceso. Así mismo, contribuirá a fortalecer la gestión del talento humano mediante la implementación de herramientas que permitan evaluar y seleccionar adecuadamente a los candidatos, asegurando que estos se adapten de manera efectiva a la organización.

Finalmente, los efectos positivos de este plan se reflejarán en el fortalecimiento de la organización, al garantizar que la incorporación del personal se realice de manera estructurada y alineada con las necesidades reales de la empresa. Se espera que una adecuada adaptación de los colaboradores contribuya a mejorar su desempeño, fortalecer el servicio al cliente, optimizar los procesos internos y favorecer el crecimiento sostenible de la organización.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano enfocado en la incorporación y adaptación de las personas en la empresa HERJAGA S.A.S

1.3.2. Específicos

Identificar el estado actual del proceso de incorporación y adaptación de las personas en la empresa HERJAGA S.A.S.

Documentar las actividades de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación e inducción en la organización HERJAGA S.A.S.

Diseñar el plan de acción para el proceso de incorporación y adaptación de las personas en la organización HERJAGA S.A.S

1.4. Alcance

El presente plan de mejoramiento tiene como alcance el diagnóstico y formulación de acciones orientadas al fortalecimiento del área de gestión humana, específicamente en el proceso de incorporación y adaptación de las personas en la empresa HERJAGA S.A.S.

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se elaborará el plan de acción, que incluirá las estrategias, actividades, responsables, recursos y tiempos necesarios para implementar las mejoras propuestas. Este plan servirá como una guía para la toma de decisiones en el área de gestión human y la ejecución de acciones que impulsen el desarrollo y la mejora de la organización HERJAGA S.A.S

1.5. Marco de Referencia

Este apartado se compone de: el referente teórico y el referente legal. En el primero se van a tocar en especial tres teorías importantes: la teoría de gestión humana en organizaciones, la gestión basada en procesos y la norma ISO 9001: 2015. En el segundo, se presentan las disposiciones normativas y legales del proceso de incorporación de las personas a las organizaciones.

1.5.1. Referente teórico

La gestión basada en procesos, también conocida como Business Process Management (BPM), parte de la idea de que una organización funciona a través de procesos, entendidos como secuencias de actividades que transforman insumos en productos o resultados (Garvin, 1998). En ese sentido, el BPM se refiere a los esfuerzos que realiza una empresa para gestionar intencionalmente esos procesos con el fin de lograr efectos positivos como mayor calidad, satisfacción del cliente, mejor desempeño financiero y reducción de tiempos o costos, además cuando los procesos se gestionan de manera deficiente, pueden aparecer consecuencias negativas como conflictos organizacionales, menor innovación y deterioro del rendimiento financiero (Benner & Tushman, 2003; Ittner & Larcker, 1997).

La gestión basada en procesos no se limita a “hacer tareas”, sino a administrar el proceso de principio a fin mediante un ciclo de vida relativamente común: inicia con la identificación y documentación del proceso, continúa con la definición de indicadores de rendimiento para medir y supervisar (PPI), incluye la ejecución y coordinación del proceso en la operación diaria y culmina con la implementación de medios para la mejora continua (Elzinga et al., 1995; Lee & Dale, 1998; van der Aalst, 2013). Esto implica que el BPM busca que el trabajo sea repetible, controlable y mejorable, apoyándose en la medición y en la claridad de responsabilidades para sostener resultados en el tiempo.

Finalmente, la gestión por procesos se concreta mediante mecanismos de gestión que suelen aplicarse de manera metódica: documentación, estandarización, supervisión/monitoreo y coordinación del proceso. Sin embargo, también advierte que no existe una fórmula única para todos los casos “talla única”, porque la efectividad de estos mecanismos depende de la naturaleza del proceso y de condiciones como la incertidumbre y la ambigüedad: por ello se plantea un enfoque contingente, en el que los mecanismos deben ajustarse al tipo de proceso que se quiere gestionar (Benner & Tushman, 2003; Ittner & Larcker, 1997).

En este orden la gestión por procesos se apoya principalmente en la familia de normas ISO 9000, en especial la ISO 9001-2015 (Requisitos) y la ISO 9004-2018 (Mejora del desempeño que constituyen uno de los marcos internacionales más reconocidos en gestión de calidad.

Esta norma establece los requisitos para crear, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Su propósito es que la organización logre resultados consistentes en la entrega de productos y servicios, cumpla requisitos aplicables y demuestre su capacidad para satisfacer al cliente, mediante una gestión organizada de sus procesos.

La ISO 9001:2015 se organiza en requisitos que van desde comprender el contexto de la organización y las necesidades de las partes interesadas, hasta asegurar liderazgo, planificación y soporte. En la práctica, esto implica definir el alcance del SGC, establecer responsabilidades, asegurar recursos, competencia y comunicación, y controlar la operación con criterios claros (ISO, 2015). Otro componente clave es la evaluación del desempeño del sistema: la norma exige que la organización mida y analice resultados, realice seguimiento con indicadores, ejecute auditorías internas y haga revisión por la dirección, con el fin de tomar decisiones basadas en evidencia y sostener mejoras en el tiempo.

Referente a la Gestión del Talento Humano, García Solarte (2009) sostiene que debe entenderse a partir de cinco macroprocesos que permiten integrar las funciones del área y alinearlas con los objetivos estratégicos de la organización, tales procesos son:

Macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana, en el cual se definen políticas, lineamientos y estructuras que permiten orientar todas las actividades relacionadas con el personal. Este proceso asegura que exista coherencia entre la estrategia de talento humano y la estrategia general de la empresa.

Macroproceso de compensación, bienestar y salud, donde se incluyen los sistemas de remuneración, incentivos y programas que buscan asegurar condiciones laborales justas y satisfactorias. Este proceso es clave para promover la motivación, el compromiso y la permanencia del personal dentro de la organización.

Macroproceso de desarrollo del personal, orientado a la capacitación, la evaluación del desempeño y los planes de crecimiento profesional. Su objetivo es potenciar las competencias de los colaboradores, asegurando que cuenten con las herramientas necesarias para mejorar su rendimiento y adaptarse a los cambios del entorno.

Macroproceso de relaciones con el empleado, que abarca la comunicación interna, la normatividad laboral, la negociación colectiva y la gestión de la estabilidad laboral. Este proceso busca fortalecer el vínculo entre la organización y sus trabajadores, fomentando la confianza, el compromiso y un ambiente laboral saludable.

Finalmente, está el macroproceso de la incorporación y adaptación de las personas a la organización, en el cual se enfoca el presente plan de mejora, su propósito principal es garantizar que los nuevos colaboradores cuenten con el perfil adecuado y puedan integrarse de manera eficiente a la cultura y dinámica de la organización. Este macroproceso inicia con la solicitud de un nuevo empleado por parte del área que lo requiere, junto con la recepción de hojas de vida, y finaliza con la contratación y adaptación efectiva del candidato seleccionado.

En cuanto a sus componentes, García Solarte (2009) establece que este macroproceso se compone de los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción, los cuales se conectan entre sí para consolidar una incorporación efectiva del talento humano. La requisición corresponde al paso inicial y se entiende como el procedimiento mediante el cual un área solicita formalmente un nuevo trabajador y define los criterios que servirán de base para iniciar el reclutamiento.

Posteriormente, el reclutamiento se orienta a captar candidatos potencialmente aptos para ocupar el cargo, empleando mecanismos de comunicación y búsqueda que permitan atraer perfiles acordes con los requerimientos del puesto. A continuación, se desarrolla el proceso de selección de personal, el cual tiene como objetivo identificar al candidato más idóneo para la organización y predecir su desempeño futuro, mediante herramientas como entrevistas, pruebas y verificación de referencias, garantizando su ajuste a las especificaciones del cargo (García Solarte, 2009).

Luego se formaliza la relación laboral por medio de la contratación, entendida como el acuerdo en el que el colaborador presta un servicio bajo subordinación a cambio de una remuneración, siguiendo los lineamientos normativos aplicables. Finalmente, la socialización e inducción busca facilitar la integración del nuevo empleado mediante la transmisión de información institucional, normas, procedimientos y expectativas organizacionales, permitiendo su adaptación tanto al entorno general de la empresa como a las actividades específicas del puesto de trabajo (García Solarte, 2009).

En conjunto, estas actividades conforman un macroproceso que requiere orden y coherencia para lograr una incorporación efectiva del personal. Por ello, resulta pertinente abordarlo desde un enfoque que permita estandarizarlo, controlarlo y mejorarlo de manera continua.

1.5.2. Referente legal

El desarrollo del presente plan de mejoramiento se apoya en el marco normativo que regula las relaciones laborales y la gestión del talento humano en Colombia. Estas normas establecen los lineamientos que deben cumplir las organizaciones para garantizar condiciones laborales adecuadas, procesos de contratación transparentes y el cumplimiento de los derechos y deberes tanto de empleadores como de trabajadores.

En primer lugar, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) constituye la principal norma que regula las relaciones laborales en Colombia. Este código establece las disposiciones relacionadas con la contratación, las condiciones de trabajo, las obligaciones del empleador y del trabajador, así como los mecanismos para la terminación de los contratos laborales. Asimismo, define aspectos fundamentales como la jornada laboral, las prestaciones sociales,

la remuneración y la protección de los derechos de los trabajadores, convirtiéndose en el marco legal base para la gestión del talento humano en las organizaciones.

De igual manera, la Ley 50 de 1990 introdujo importantes reformas al Código Sustantivo del Trabajo, especialmente en lo relacionado con la flexibilización laboral, los contratos a término fijo y el manejo del auxilio de cesantías a través de los fondos administradores. Esta ley buscó modernizar las relaciones laborales y promover una mayor dinamización del empleo en el país. Otro aspecto relevante dentro del marco legal es la Ley 789 de 2002, la cual establece disposiciones orientadas a promover el empleo y ampliar la protección social. Esta norma regula aspectos relacionados con el contrato de aprendizaje, los aportes al sistema de seguridad social y medidas para incentivar la generación de empleo formal.

En materia de seguridad y salud en el trabajo, es importante considerar el Decreto 1072 de 2015, el cual establece el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Este decreto obliga a las empresas a implementar políticas, procedimientos y controles que garanticen la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores dentro del entorno laboral.

1.6. Metodología

En este apartado, se presentan aspectos metodológicos en el desarrollo del plan de mejoramiento: el enfoque o, la estrategia, el método, las técnicas de recolección de información y por ultimo las consideraciones éticas.

1.6.1. Enfoque del plan de mejora

El enfoque para este ejercicio de plan de mejora en la organización HERJAGA SAS es cualitativo ya que según Galeano (2004), la investigación cualitativa es útil para relacionarse con un contexto, unas situaciones y unos actores antes de proceder a los mecanismos de medición, es decir, desde este enfoque se pretende reconocer los hechos organizacionales, buscando descubrir y recolectar datos descriptivos acerca de la organización y, del comportamiento del consumidor frente a unos escenarios, de acuerdo con lo dicho por este autor, el enfoque cualitativo es el método de observación que permite recopilar datos no numéricos, para realizar comparaciones y sacar conclusiones.

1.6.2. Estrategia

Este trabajo se realiza bajo la estrategia de plan de mejoramiento, el cual se define según Rodríguez (2023), como una herramienta organizada y basada en una metodología que busca impulsar transformaciones relevantes dentro de la organización, con el fin de cumplir los objetivos propuestos y promover su evolución continua. En esa medida, aplicar acciones de mejora en cualquier área permite disminuir las debilidades identificadas y potenciar oportunidades que favorezcan el crecimiento y el fortalecimiento institucional.

El desarrollo de un plan de mejoramiento implica seguir un proceso estructurado que incluye la identificación del problema, reconociendo las brechas entre lo planeado y lo encontrado, el análisis de sus causas, la formulación de objetivos, la selección de acciones, la definición de responsables y recursos, así como el seguimiento y la evaluación de los resultados. En síntesis, el plan de mejoramiento es un instrumento de gestión que transforma los hallazgos en oportunidades de cambio, promoviendo una cultura organizacional orientada a la calidad, la eficiencia y la innovación.

1.6.3. Método

El mejoramiento continuo se entiende como un proceso permanente de identificación y aplicación de mejoras en las actividades organizacionales. El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) desarrollado por Deming se ha consolidado como una herramienta clave para garantizar este enfoque, dado que permite a las empresas planificar cambios, ejecutarlos, evaluar sus resultados y tomar acciones correctivas o preventivas (Deming, 1989).

La primera fase, planear, consiste en identificar las oportunidades de mejora o los problemas que afectan el desempeño de la organización, en este paso se realiza un análisis de la situación actual, se establecen los objetivos que se desean alcanzar y se diseñan las acciones necesarias para lograr los resultados esperados. Planear implica recopilar información, definir responsabilidades, establecer plazos y prever los recursos requeridos.

La segunda fase, hacer, corresponde a la implementación de las acciones planificadas, aquí se ejecutan los planes llevando un control a pequeña escala, con el fin de probar las soluciones propuestas antes de aplicarlas de manera general. Esta etapa permite observar cómo se comportan los procesos frente a los cambios introducidos, recopilar datos y evaluar la viabilidad de las estrategias.

En la fase de verificar, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos que se establecieron durante la planificación, este paso es clave ya que permite medir el impacto de las acciones implementadas y determinar si las modificaciones si llevaron a una mejora en la organización. Aquí se utilizan indicadores, registros y evidencias que permitan evaluar el grado de cumplimiento, la efectividad del proceso y las posibles desviaciones.

Finalmente, la fase de actuar consiste en tomar decisiones a partir de la información analizada. Si los resultados fueron satisfactorios, se procede a estandarizar las nuevas prácticas para mantenerlas dentro del sistema, pero si los resultados no fueron los esperados se revisan las causas, se ajustan las estrategias y se reinicia el ciclo con nuevas acciones de mejora.

Figura 1. Representación del Ciclo PHVA



Nota. Extraído de Montesinos González (2020)

1.6.4. Técnicas para la recolección y análisis de la información

Para realizar este plan de mejora se utilizarán una serie de técnicas de recolección de datos: la observación participante, la entrevista semiestructurada y revisión documental.

La observación participante que, según Hernández (2014), está relacionada con la aplicación de todos los sentidos para explorar, describir y descifrar conductas de personas o

características de lugares con respecto al estudio que se está realizando. Esta permite comprender procesos, circunstancias, identificar problemas sociales y generar hipótesis para futuros estudios. En este orden de ideas, se dice que podemos observar ambientes físicos y dentro de estos analizar su tamaño, distribución y todo lo relacionado con su aspecto, también se pueden evidenciar ambientes sociales, la comunicación entre personas y su interacción.

De acuerdo con lo anterior, la observación participante consiste en recolectar información desde una postura dentro de la organización, que le permite al investigador una visión más clara acerca de cómo es su funcionamiento, debido a que está en constante interacción con los procesos de esta, y así puede describir con mayor facilidad las situaciones que se evidencian.

Según Hernández (2014), la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre dos o más personas, donde a través de preguntas y respuestas se genera una interacción, que logra aclarar dichos interrogantes. De esta manera, se toma la entrevista semiestructurada para continuar el desarrollo de este plan de mejoramiento, con el fin de crear un espacio creativo, donde también se puedan realizar preguntas de acuerdo con los temas de interés que se presenten durante la conversación.

La revisión documental que, según Hurtado (2008), es la información que se obtiene de un determinado tema, por medio de la observación a documentaciones escritas para así, tener unas variables con las cuales se logre concluir el estado actual de un fenómeno o la problemática que pueda existir dentro del mismo. Dicho lo anterior, la revisión documental se relaciona con la búsqueda o el análisis de los documentos con los que la organización se constituye o desarrolla, los cuales pueden ser jurídicos y contables.

1.6.5. Consideraciones éticas

Cabe aclarar que, en el proceso de realización de este proyecto, serán protegidos en todo momento y tratados bajo especial cuidado, garantizando así el anonimato y confidencialidad a través de la cual se nos otorgó la información. De la misma forma, se resalta que los datos proporcionados serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos y se pueden respaldar a través de la Ley 1581 de 2012 o Ley de Habeas Data.

2. Plan de Mejoramiento

Este apartado tiene como propósito formular un plan de mejoramiento a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, el plan va orientado al fortalecimiento del proceso de Gestión de Talento Humano a través del macroproceso de incorporación y adaptación de las personas en la organización HERJAGA S.A.S., Para ello, se parte de la identificación y descripción del proceso actual mediante un diagrama de flujo que permite visualizar las actividades que se desarrollan en la práctica, posteriormente, se realiza un análisis detallado de cada una de sus etapas, con el fin de identificar las principales falencias y las causas que afectan su adecuado funcionamiento.

Con base en el análisis anterior se plantea una reformulación del proceso que permita optimizar su desarrollo y corregir las debilidades encontradas. Finalmente, se proponen estrategias orientadas a mitigar la situación identificada, contribuyendo a la estandarización de los procedimientos y al fortalecimiento de la gestión humana, en coherencia con un enfoque de mejora continua.

2.1. Diagnóstico organizacional/área/proceso

HERJAGA S.A.S es una empresa privada que se dedica a la comercialización de joyas en oro 18 kilates, cuenta con cuatro locales ubicados en “El Hueco” una zona estratégica del comercio en la ciudad de Medellín. Se encuentra en el sector comercial de la joyería, el cual se caracteriza por su dinamismo y constante innovación, donde el diseño, la calidad y la atención personalizada son pilares fundamentales. A continuación, se abordará su participación en el mercado, resaltando la importancia estratégica de este sector.

Según Portafolio (2024), Los datos que proyecta la consultora EMR estiman un crecimiento en el año 2024 del 4,9% en la venta de joyas de lujo comparado con el año 2023.

Tal incremento se ha producido en buena medida por el alto flujo de extranjeros que llegan al país aprovechando la alta calidad de estas joyas y el régimen *Tax free* que permite a los extranjeros recuperar el IVA que pagan en establecimientos asociados al Global Blue.

La joyería fue uno de los rubros de lujo que logró un mayor incremento en el país en los últimos años. Esta industria vio crecer su facturación, impulsada tanto por las exportaciones de insumos como de prendas terminadas.

Por otro lado, la industria de la joyería en Colombia evidencia una dinámica de crecimiento favorable y sostenida en el tiempo, según información publicada por la revista Semana (2026), el sector cerró el año 2025 con un crecimiento superior al 10 %, superando las proyecciones iniciales. Así mismo, estimaciones de EMR indican que el mercado entrará en una fase de expansión sostenida durante la próxima década, con una tasa de crecimiento anual cercana al 4,9 %. Este comportamiento está impulsado, en gran medida, por la transformación del perfil del consumidor, quien actualmente prioriza atributos como la durabilidad, el diseño y la versatilidad de las piezas, integrando el consumo de joyería de manera más frecuente en su vida cotidiana. En consecuencia, este contexto representa una oportunidad significativa para el fortalecimiento y expansión de la comercialización de joyas en el país.

En materia de empleo, el comercio es el principal generador de ocupación en Colombia. Según El DANE (2025), el sector comercio representa cerca del 19 % del empleo nacional. Además, según EL DANE (2025) durante el cuarto trimestre de 2025, el sector de comercio al por mayor y al por menor, junto con la reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, y alojamiento y servicios de comida, evidenció un comportamiento positivo dentro de la economía colombiana, registrando un crecimiento del 4,6% en términos anuales. Este desempeño refleja una recuperación y dinamismo en las actividades comerciales, aportando 0,9 puntos porcentuales a la variación anual del PIB, lo que evidencia su relevancia como motor del crecimiento económico.

De esta forma, el diagnóstico se desarrolló con base en el enfoque planteado por Mónica García Solarte en su propuesta sobre los macroprocesos de la gestión humana, centrando el análisis en el proceso de incorporación y adaptación de las personas dentro de la organización HERJAGA S.A.S. Este proceso es clave, ya que constituye la etapa inicial

para estructurar de manera formal la gestión del talento humano, permitiendo identificar falencias y oportunidades de mejora en las prácticas actuales. Para llevar a cabo el diagnóstico, se emplearon técnicas como la observación participante, la entrevista estructurada y la revisión documental, las cuales facilitaron la obtención de información relevante sobre el funcionamiento del área.

En este sentido, se realizó una entrevista semiestructurada con la encargada de recursos humanos, utilizando una guía de preguntas que abordó aspectos como los desafíos del equipo de ventas, la existencia de procesos documentados, los procedimientos de selección e inducción, así como las prácticas de capacitación del personal. A continuación, la guía de preguntas y respuestas:

Tabla 1. Preguntas y respuestas aplicadas a la entrevista con la encargada de recursos humanos de la organización HERJAGA S.A.S

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cómo describiría actualmente el desempeño del equipo de ventas en términos de cumplimiento de metas y atención al cliente?	El equipo de ventas cumple con su trabajo y logra mantener las ventas, pero hay diferencias en el desempeño entre los colaboradores, ya que algunos tienen más experiencia que otros. Esto hace que la atención al cliente no siempre sea uniforme en todos los puntos de venta.
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el equipo de ventas en el desarrollo de sus funciones?	Uno de los principales desafíos es la falta de capacitación constante, ya que el aprendizaje se da más por la práctica que por formación estructurada. También hay dificultades en la comunicación y en la forma de atender a los clientes, especialmente cuando el personal es nuevo.
3. ¿La organización cuenta con procesos documentados para la gestión del talento	Actualmente contamos con algunos documentos como el reglamento interno y

humano? En caso afirmativo, ¿cuáles son y cómo se aplican?	algunos perfiles de cargo, pero no tenemos procesos completamente documentados ni estandarizados para todas las actividades de gestión humana.
4. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de reclutamiento de personal en la empresa?	Actualmente contamos con algunos documentos como el reglamento interno y algunos perfiles de cargo, pero no tenemos procesos completamente documentados ni estandarizados para todas las actividades de gestión humana.
5. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección de los candidatos y cómo se evalúa si cumplen con el perfil requerido?	Se tienen en cuenta aspectos como la experiencia en ventas, la actitud y la presentación personal. Sin embargo, no contamos con pruebas ni criterios formales definidos, por lo que muchas decisiones se basan en la percepción durante la entrevista.
6. ¿Existe un proceso de inducción formal para los nuevos colaboradores? En caso afirmativo, ¿cómo se lleva a cabo?	No existe un proceso de inducción estructurado. Generalmente, el personal nuevo aprende directamente en el punto de venta con apoyo de los compañeros, quienes les explican cómo funciona el trabajo.
7. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para el personal? ¿Con qué frecuencia se realizan y qué temas abordan?	No hay programas de capacitación formal definidos. La mayoría del aprendizaje se da en el día a día, a través de la experiencia y el apoyo entre compañeros.

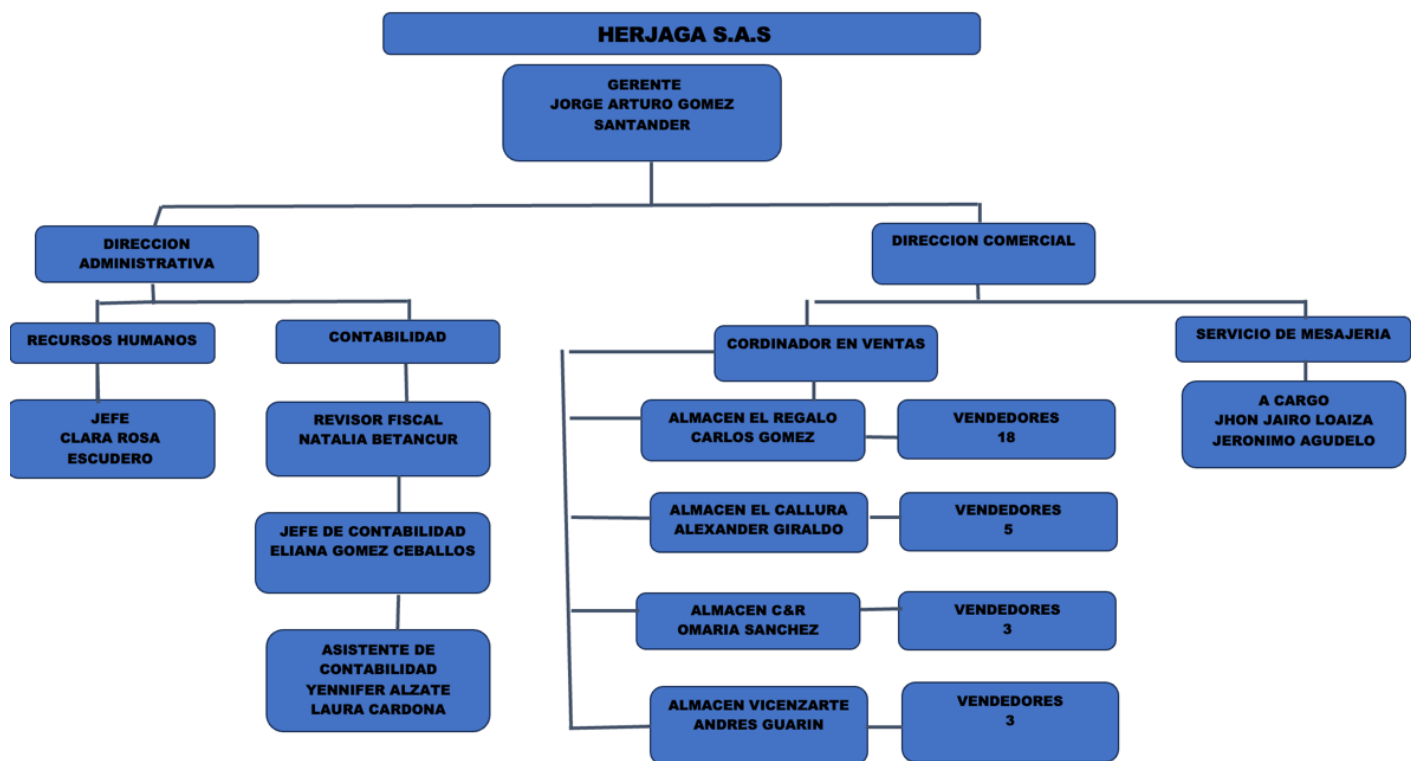
8. ¿Se realiza algún tipo de evaluación del desempeño a los colaboradores? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso?	No existe un sistema de evaluación formal. Se hace una valoración general del desempeño basada en resultados de ventas y comportamiento, pero no hay indicadores ni herramientas estructuradas.
9. ¿Qué documentos considera que hacen falta en la organización para mejorar la gestión del talento humano y el desempeño del personal?	Considero que hacen falta varios perfiles de cargo, manuales de procesos, procedimientos claros para reclutamiento y selección, programas de capacitación y un sistema de evaluación del desempeño que permita hacer seguimiento al personal.

Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista con la encargada de recursos humanos de la organización HERJAGA S.A.S (2026)

Adicionalmente, se hace la revisión documental de la información existente en la organización, evidenciando que la organización cuenta con un organigrama, algunos perfiles de cargo (solo tres) y un reglamento interno. Sin embargo, se identificaron vacíos en documentos clave para garantizar una operación eficiente, tales como manuales de convivencia, procedimientos de reclutamiento, programas estructurados de capacitación y mecanismos de evaluación del desempeño.

En este orden el organigrama de HERJAGA S.A.S. permite visualizar la estructura organizacional de la empresa, identificando los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad entre los diferentes cargos. Este instrumento es fundamental para comprender cómo se distribuyen las funciones dentro de la organización y cómo se coordinan las actividades en cada uno de los puntos de venta, facilitando la toma de decisiones y la gestión del talento humano.

Figura 1. Organigrama HERJAGA S.A.S



Nota. Facilitado por la encargada de recursos humanos en HERJAGA S.A.S (2026)

A partir del análisis del organigrama, se evidencia que la empresa cuenta con una estructura organizacional definida; sin embargo, esta no se encuentra completamente articulada con procesos formales de gestión humana. Aunque se identifican claramente los cargos y niveles jerárquicos, es necesario complementar esta herramienta con documentos como manuales de funciones, procedimientos y lineamientos claros que permitan fortalecer la coordinación entre áreas y garantizar una gestión más organizada y eficiente del personal.

Por otro lado, en el análisis de los cargos se identifican los siguientes cargos relacionados con este plan de mejora:

Vendedor, el cual representa uno de los elementos más importantes dentro de la organización, dado que este cargo tiene un impacto directo en la atención al cliente y en los resultados comerciales de HERJAGA S.A.S.

Figura 2. Perfil de cargo vendedor

HERJAGA S.A.S		PERFIL DEL CARGO		Código: RH001 Versión: 02 Página 1 de 2	
NOMBRE DEL CARGO: VENTAS DE MOSTRADOR					
OBJETIVO: Atender oportunamente los clientes que llegan al mostrador de Herjaga S.A.S , ofreciéndoles asesoría y un excelente servicio.			ALCANCE: Aplica para el cargo de VENDEDOR de HERJAGA SAS.		
Nivel organizacional: 1. Administrador. 2. Vendedor.			Area: Operativa		
Naturaleza del cargo					
Atender oportunamente los clientes que llegan al mostrador de Herjaga S.A.S , ofreciéndoles asesoría y un excelente servicio, además de mantener ordenada la vitrina.					
Educación		Preferiblemente técnico a nivel comercial. No es indispensable tener formación especializada.			
Formación		Ninguna			
Experiencia		Preferiblemente 6 meses en el conocimiento de productos.			
Inducción		1. General de la organización 2. Sistemas de gestión (SST) 3. Cargo a desempeñar			
Habilidades		Generales: Capacidad de escuchar y tolerancia. Orientación al usuario. Compromiso con la organización. Específicas: Enfoque al cliente. Adaptación al cambio. Disciplina. Respeto. Colaboración. Discreción con la información de la empresa			
Exámenes médicos (vinculación, periódicos y desvinculación)		1. Exámenes osteomusculares. 2. Visiometría. 3. Audiometría.			
Riesgos		1. Físico	ALTO X	MEDIO	BAJO
		2. Eléctrico	ALTO	MEDIO X	BAJO
		3. Biológico	ALTO	MEDIO X	BAJO

Nota. Facilitado por la encargada de recursos humanos en HERJAGA S.A.S (2026)

En este sentido, aunque la organización cuenta con un perfil de cargo para el área de ventas, se evidencian oportunidades de mejora en su actualización y nivel de detalle. Es

fundamental fortalecer este documento incorporando competencias comerciales, habilidades de servicio al cliente e indicadores de desempeño, lo cual permitirá mejorar los procesos de selección, capacitación y evaluación, garantizando que el personal vinculado cumpla con los estándares requeridos por la organización.

Auxiliar administrativa y contable, el cual permite identificar las funciones relacionadas con el apoyo en los procesos financieros y administrativos de la organización. Este cargo es clave para garantizar el adecuado manejo de la información contable y el soporte en las actividades operativas, contribuyendo al control y organización interna de la empresa.

Figura 3. Perfil de cargo auxiliar administrativa y contable

HERJAGA S.A.S		PERFIL DEL CARGO		Código: RH001 Versión: 02 Página 1 de 2	
+ NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVA Y CONTABLE					
OBJETIVO: Apoyar al contador con las diferentes operaciones financieras, de acuerdo a los principios contables, normas legales y tributarias de HERGAGA S.A.S.			ALCANCE: Aplica para el cargo de AUXILIAR ADMINISTRATIVA Y CONTABLE de HERJAGA SAS.		
Nivel organizacional: 1. Administrador. ----- Contabilidad 2. Vendedor.			Área: Operativa		
Naturaleza del cargo					
Realizar tareas administrativas y contables con el propósito de apoyar al área de contable.					
Educación		Preferiblemente técnico a nivel comercial. No es indispensable tener formación especializada.			
Formación		Ninguna			
Experiencia		Estudiante de nivel tecnológico o en formación profesional contable.			
Inducción		1. General de la organización 2. Sistemas de gestión (SST) 3. Cargo a desempeñar			
Habilidades		Generales: Capacidad de escuchar y tolerancia. Orientación al usuario. Proactivo. Específicas: Tecnologías de la información. Contabilidad general. Programa contable SIIGO. Discreción con la información de la empresa			
Exámenes médicos (vinculación, periódicos y desvinculación)		1. Exámenes osteomusculares. 2. Visiometría. 3. Audiometría.			
Riesgos		1. Físico	ALTO	MEDIO X	BAJO
		2. Eléctrico	ALTO	MEDIO	BAJO X
Revisó:			Aprobó:		

Nota. Facilitado por la encargada de recursos humanos en HERJAGA S.A.S

Sin embargo, se observa que, aunque existe un perfil definido para este cargo, es necesario fortalecer su estructura mediante la inclusión de funciones más específicas, competencias técnicas y criterios de evaluación del desempeño. Esto permitirá mejorar la claridad en las responsabilidades asignadas, optimizar la ejecución de las tareas y contribuir a una gestión administrativa más eficiente dentro de la organización.

Administrador del talento humano, resulta fundamental dentro de la organización, ya que este rol es el encargado de liderar los procesos relacionados con la gestión del personal, incluyendo la selección, contratación, inducción y seguimiento de los colaboradores. Su adecuada definición permite orientar las actividades del área y garantizar una gestión más estructurada del talento humano.

Figura 4. Perfil de cargo administrador del talento humano

HERJAGA S.A.S		PERFIL DEL CARGO		Código: RH001 Versión: 02 Página 1 de 4	
NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR DE TALENTO HUMANO					
OBJETIVO: Coordinar, ejecutar y controlar actividades administrativas, gestión humana, seguridad y salud; haciendo uso eficaz y eficiente de los recursos financieros, humanos y tecnológicos para el cumplimiento de metas y estrategias de la compañía			ALCANCE: Aplica para el cargo de administrador de talento humano de HERJAGA SAS.		
Nivel organizacional: 1. Socios			Área: Administrativa		
Naturaleza del cargo					
Coordinar, ejecutar y controlar actividades administrativas, gestión humana, seguridad y salud; haciendo uso eficaz y eficiente de los recursos financieros, humanos y tecnológicos para el cumplimiento de metas y estrategias de la compañía.					
Educación		Administración de empresas. Áreas afines.			
Formación		Ninguna			
Experiencia		Preferiblemente 1 año en cargos afines			
Inducción		1. General de la organización 2. Sistemas de gestión (SST) 3. Cargo a desempeñar			
Habilidades		Generales: Capacidad de escuchar y tolerancia. Orientación al usuario. Compromiso con la organización. Específicas: Enfoque al cliente. Adaptación al cambio. Disciplina. Respeto. Colaboración. Discreción con la información de la empresa			
Exámenes médicos (vinculación, periódicos y desvinculación)		1. Exámenes osteomusculares. 2. Visiometría. 3. Audiometría.			
Riesgos		1. Físico ALTO X MEDIO BAJO			

Nota. Facilitado por la encargada de recursos humanos en HERJAGA S.A.S

Se evidencia que este perfil requiere ser fortalecido y complementado con funciones más específicas, competencias estratégicas y herramientas de gestión que permitan cumplir de manera efectiva con su rol dentro de la organización. La actualización de este perfil contribuirá a mejorar la planeación y ejecución de los procesos de gestión humana, alineándolos con las necesidades actuales de la empresa.

Para finalizar está el reglamento interno de trabajo de HERJAGA S.A.S. el cual constituye un documento fundamental que establece las normas, derechos y deberes que rigen la relación laboral entre la empresa y sus colaboradores. Este instrumento permite regular el funcionamiento interno de la organización y garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral.

Figura 5. *Reglamento interno de trabajo HERJAGA S.A.S*

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	
El presente es el reglamento interno de trabajo que prescribe:	
NOMBRE	HERJAGA S.A.S
CC O NIT	901206385-4
DIRECCIÓN	CALLE 46 # 51 A – 26
Y quien para los efectos del presente reglamento se denominará la empresa. A las disposiciones aquí contenidas quedan sometidos tanto la empresa como sus empleados. Este reglamento hace parte integral de los contratos individuales de trabajo.	
CAPITULO I	
CONDICIONES DE ADMISIÓN	

Nota. Facilitado por la encargada de recursos humanos en HERJAGA S.A.S

El reglamento interno fue actualizado en el año 2025 con el apoyo de un abogado y la encargada de Seguridad y Salud en el Trabajo, asegurando su cumplimiento con la normativa vigente. Así mismo, fue socializado en cada una de las joyerías y se facilitó su acceso mediante un código QR, permitiendo que los colaboradores puedan consultarlo en cualquier momento.

El documento se encuentra estructurado de manera formal, inicia con la identificación general de la empresa (nombre, NIT y dirección) y establece su obligatoriedad tanto para el empleador como para los trabajadores. Posteriormente, está organizado por capítulos que abordan diferentes aspectos de la relación laboral, tales como condiciones de admisión, contrato de aprendizaje, período de prueba, jornada laboral, salarios, permisos, seguridad y salud en el trabajo, obligaciones y prohibiciones, así como el régimen disciplinario con la tipificación de faltas y sanciones. Este documento incorpora disposiciones alineadas con la normativa laboral colombiana y define reglas claras sobre el funcionamiento interno de la organización. No obstante, aunque cumple con los parámetros normativos, presenta oportunidades de mejora en cuanto a la integración de procesos de gestión humana como reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, los cuales no se encuentran desarrollados de manera estructurada.

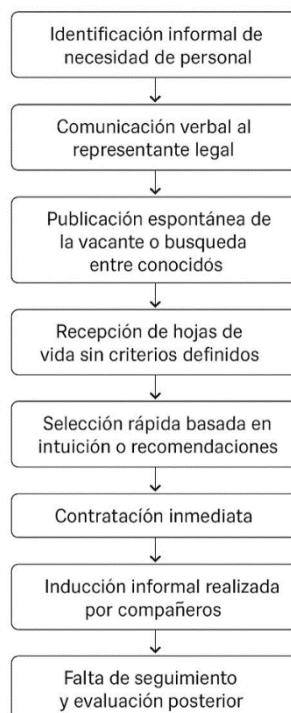
Por último, se tuvo en cuenta la experiencia adquirida de la practicante en la participación directa en procesos administrativos y comerciales, lo que permite obtener información más clara y validada de cómo se realiza el proceso de contratación y capacitación en la organización. Con lo obtenido en la entrevista inicial se constató que la ausencia de manuales y procedimientos ha generado inconsistencias en la ejecución de tareas en las cuatro sucursales, impactando negativamente la eficiencia y la calidad del servicio. Además, la falta de procesos definidos para la selección y capacitación del personal ha contribuido a que no se cuente con el personal adecuado para las funciones comerciales y de atención al cliente.

Luego de la entrevista también se pudo identificar que el proceso de contratación en la organización HERJAGA S.A.S inicia con la identificación informal de la necesidad de personal por parte de cada administrador, la cual surge generalmente a partir de situaciones operativas en los puntos de venta. Posteriormente, dicha necesidad es comunicada de manera verbal al representante legal, quien autoriza la búsqueda de un nuevo colaborador. La vacante se difunde de forma espontánea, ya sea a través de conocidos o referencias, sin el uso de canales formales de reclutamiento. Una vez se reciben las hojas de vida, estas no son evaluadas bajo criterios previamente definidos, lo que da lugar a un proceso de selección basado principalmente en la intuición o recomendaciones. Posteriormente, se realiza la contratación de manera inmediata y el proceso de inducción se lleva a cabo de forma informal por parte de los compañeros de trabajo, sin una estructura definida. Finalmente, no se cuenta con un seguimiento ni evaluación posterior del desempeño del nuevo colaborador, lo que limita la retroalimentación y el control del proceso.

A pesar de que la organización no cuenta con un diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección, inducción y reinducción a continuación se muestra en un diagrama sencillo de como realizan el proceso actualmente:

Figura 6. *Proceso de reclutamiento, selección, inducción y reinducción de la organización*

**Proceso de reclutamiento, selección,
inducción y reinducción**



Nota. Elaboración propia a partir de analizar el proceso de reclutamiento y contratación de personal en la empresa HERJAGA S.A.S.

A partir de la información recolectada mediante las diferentes técnicas aplicadas, fue posible identificar una serie de situaciones que confirman el problema planteado al inicio de plan de mejoramiento, relacionado con la incorporación de las personas a la organización.

De esta manera, en el proceso de requisición y reclutamiento se observa que la identificación de la necesidad de personal no responde a una planificación estructurada, sino a situaciones inmediatas de operación, lo que genera decisiones reactivas. Además, la búsqueda de candidatos se realiza principalmente a través de referencias o conocidos, limitando el alcance del proceso y reduciendo la posibilidad de acceder a perfiles más adecuados.

En cuanto al proceso de selección, no se cuenta con criterios definidos ni herramientas formales de evaluación, lo que hace que la elección de los candidatos se base en percepciones subjetivas, intuición o recomendaciones. Esto aumenta el riesgo de contratar personal que no cumple con las competencias necesarias para el cargo, afectando directamente el desempeño en funciones comerciales y de atención al cliente.

Por su parte, el proceso de inducción se realiza de manera informal, generalmente por parte de compañeros de trabajo, sin una estructura que garantice la transmisión adecuada de la información sobre funciones, procedimientos y lineamientos de la organización. Esto genera dificultades en la adaptación del nuevo colaborador y retrasa su integración efectiva al equipo de trabajo.

Finalmente, en el proceso de capacitación y seguimiento, se evidencia la ausencia de programas formales que permitan fortalecer las competencias del personal y evaluar su desempeño. La falta de estos mecanismos limita la retroalimentación, el control del proceso y la identificación de oportunidades de mejora, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa de la organización.

2.2. Análisis del proceso

A partir del diagnóstico realizado en la organización, se evidencia que la falta de documentación y la formalización del proceso de adaptación e incorporación de las personas a la organización se pueden explicar en una serie de factores históricos y operativos que han afectado el desarrollo estructural de la organización. Inicialmente, la gestión de la empresa se desarrolla de manera empírica, apoyándose en la experiencia y el conocimiento de los empleados con mayor trayectoria, lo cual generó una cultura basada en la transmisión oral del conocimiento y no en la formalización escrita.

(Escribá, como se citó en cinco días, 2024), este tipo de dinámica es común en empresas familiares o con un enfoque comercial, donde las decisiones suelen tomarse de manera intuitiva y orientadas a resolver necesidades inmediatas de la operación, dejando en un segundo plano la estructuración de procesos administrativos. En este sentido, un estudio sobre empresas familiares señala que la falta de formalización y profesionalización en la gestión, así como la tendencia a operar bajo esquemas de improvisación, dificulta la estandarización de procesos a medida que la organización crece, generando problemas de eficiencia y control interno

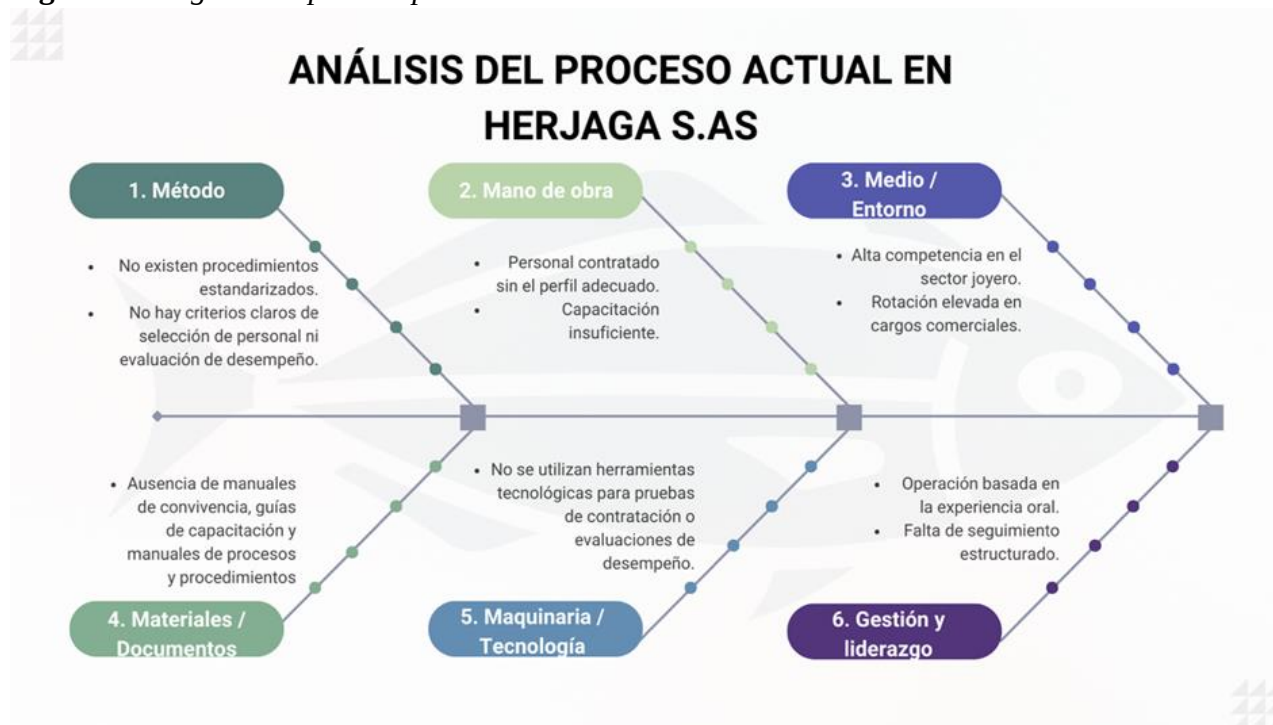
Además, la ausencia de un proceso adecuado de incorporación y adaptación de las personas a la organización hizo que muchas decisiones relacionadas con selección, capacitación y evaluación se tomaran de manera improvisada, sin criterios establecidos. Esto explica por qué no se desarrollaron manuales de procesos, protocolos ni procedimientos estructurados. También se evidenció que varios procesos se manejan desde la intuición, la confianza o la experiencia del administrador, generando subjetividad y variabilidad entre los cuatro puntos de venta de la empresa.

De esta manera, aunque la organización ha logrado operar y mantenerse en el mercado, la ausencia de documentos parametrizados y definidos bajo criterios claros ha generado ciertas dificultades en la ejecución de sus procesos. Contar con este tipo de herramientas permitiría establecer mayor uniformidad en las actividades desarrolladas en los diferentes puntos de venta, reducir errores operativos relacionados con el manejo de inventarios, mercancía y atención al cliente, y facilitar la capacitación del personal mediante guías claras y estructuradas. Asimismo, contribuiría a que los procesos de selección sean más

objetivos, aumentaría la trazabilidad y el control al definir responsabilidades específicas, y fortalecería la imagen organizacional al proyectar mayor orden y profesionalismo. En este sentido, la implementación de procesos documentados no solo permitiría corregir las debilidades actuales, sino también promover una cultura de mejora continua basada en la estandarización, el seguimiento y la optimización constante de las actividades.

A continuación, el diagrama causa- efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o espina de pescado, es una herramienta de análisis que permite identificar, organizar y representar de manera estructurada las posibles causas de un problema, facilitando la comprensión de las relaciones entre los factores que lo originan y sus efectos (Ishikawa, 1985).

Figura 8. *Diagrama espina de pescado*



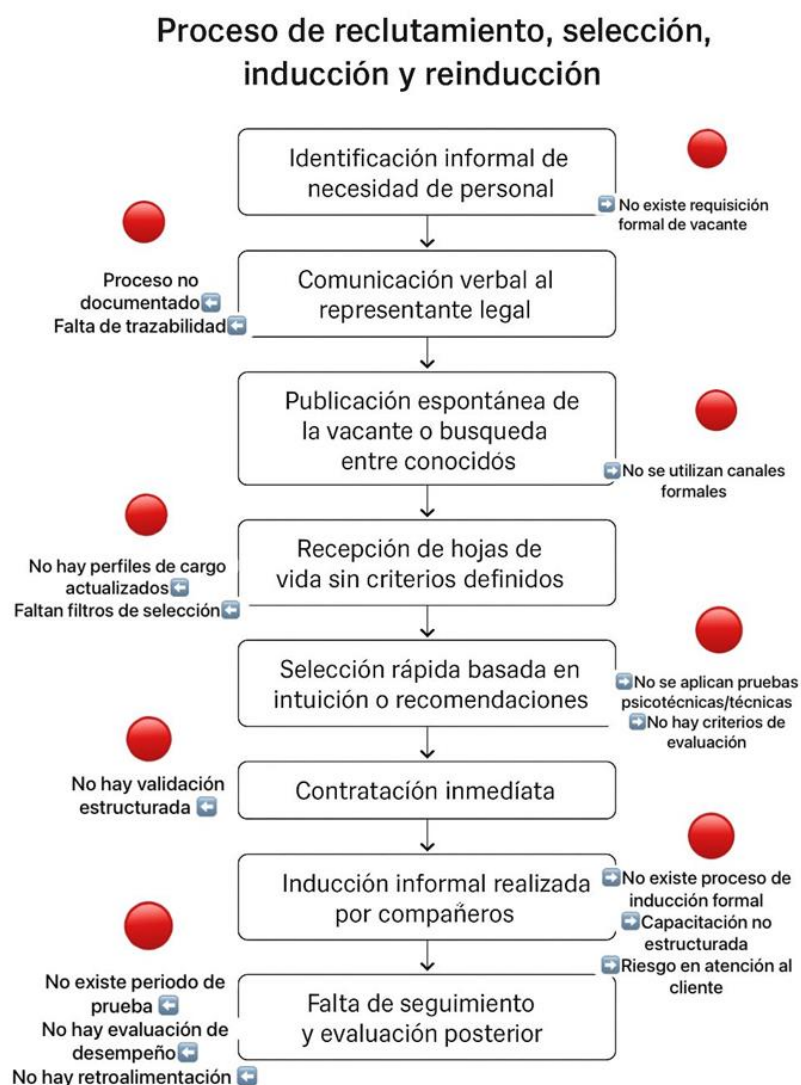
Nota. Elaboración propia a partir de analizar el proceso en HERJAGA S.A.S (2026)

El análisis presentado en el diagrama de causa-efecto permite sintetizar las principales situaciones identificadas durante el diagnóstico del proceso de gestión humana en la organización. A partir de la información recolectada mediante entrevistas, revisión documental y experiencia directa en las actividades administrativas y comerciales, se evidenció que la problemática no se origina en un solo factor, sino en la interacción de

diferentes elementos relacionados con el método, la mano de obra, los documentos disponibles, el uso de herramientas tecnológicas y la gestión administrativa.

A continuación, se presenta la figura en la cual se ilustra el proceso actual de reclutamiento, selección, inducción y reintroducción en la organización HERJAGA S.A.S. En esta representación, los círculos de color rojo señalan las principales fallas identificadas a lo largo del proceso de incorporación y adaptación del personal, evidenciando las debilidades en la estandarización, documentación y control de las actividades. Estas observaciones permiten visualizar de manera clara los puntos críticos que afectan la eficiencia del proceso y justifican la necesidad de implementar acciones de mejora orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en la organización.

Figura 9. *Identificación de fallas en el proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S*



Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico del proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S. y las fallas detectadas (2026).

Por tanto, la ausencia de procedimientos estandarizados, la falta de manuales y guías de capacitación, así como la selección de personal sin criterios claramente definidos, han generado inconsistencias en la ejecución de las actividades y dificultades para garantizar un adecuado desempeño del equipo de trabajo. En conjunto, estos factores explican la situación descrita en el planteamiento del problema y evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de incorporación y adaptación del personal mediante estrategias estructuradas que permitan mejorar la organización de la gestión humana y orientar a la empresa hacia un proceso de mejora continua.

2.3. Reformulación del proceso

Actualmente, el proceso de vinculación de personal en HERJAGA S.A.S. se realiza de manera poco estandarizada, lo que genera variabilidad en la forma de incorporar y adaptar a los nuevos colaboradores. En coherencia con el enfoque de García Solarte (2009), el fortalecimiento del área de Gestión de Talento humano debe centrarse en el proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, entendido como el conjunto de actividades que inicia con la necesidad de personal y culmina con la integración efectiva del colaborador a la cultura, los procedimientos y el desempeño esperado en el cargo.

En este sentido, el proceso para estandarizar la Gestión del talento humano en HERJAGA S.A.S. se organiza en cuatro actividades puntuales: (1) requisición y reclutamiento, (2) selección de personal, (3) contratación y (4) inducción, las cuales garantizan que la incorporación no sea únicamente una contratación, sino una adaptación planificada y controlada.

El proceso inicia con la requisición, la cual corresponde a la solicitud formal de la vacante por parte del área que requiere el cargo, incluyendo la justificación de la necesidad, el tipo de contrato y la aprobación por parte del representante legal. Una vez autorizada la requisición, se establece el perfil del cargo bajo criterios estandarizados, incorporando la misión del cargo, funciones, requisitos, competencias técnicas y comportamentales, e indicadores de desempeño, alineados con las normas internas y el manual de convivencia.

Posteriormente, se desarrolla el reclutamiento, entendido como el conjunto de acciones orientadas a atraer candidatos potencialmente aptos, mediante la publicación de la vacante en canales definidos, la recepción organizada de hojas de vida y una preselección basada en requisitos mínimos, con el fin de asegurar que quienes avanzan en el proceso tengan coherencia con el perfil requerido (García Solarte, 2009).

Luego se ejecuta la selección de personal, que busca identificar al candidato con mayor probabilidad de desempeño y adaptación, utilizando herramientas que disminuyan la subjetividad y permitan evaluar criterios reales frente al perfil del cargo. En esta etapa se aplican pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas o comerciales relacionadas con ventas como centros de valoración, y pruebas de integridad, las cuales son especialmente relevantes en el sector joyero. Adicional, se realiza una entrevista estructurada orientada a verificar competencias, actitud y experiencia, la cual puede facilitar la predicción del desempeño futuro. Con base en los resultados, se define el candidato final y se procede con la contratación, en donde se formaliza la relación laboral mediante la verificación de antecedentes, firma del contrato y afiliaciones correspondientes al sistema de seguridad social, asegurando cumplimiento normativo y claridad en las condiciones laborales.

Finalmente, se desarrolla la etapa de inducción, considerada esencial para la adaptación del nuevo colaborador. Esta fase se ejecuta mediante una inducción formal de dos días, donde se presenta el manual del colaborador, el manual de convivencia, los protocolos de atención al cliente, los procedimientos internos, las normas disciplinarias, entre otros. A su vez, se incluyen capacitaciones iniciales orientadas a consolidar habilidades técnicas y comerciales del cargo, garantizando que el colaborador comprenda y aplique correctamente las políticas de la empresa. Durante el periodo inicial, se debe realizar una evaluación del periodo de prueba basada en indicadores definidos, acompañada de retroalimentación para verificar el nivel de adaptación, identificar necesidades de refuerzo y tomar decisiones sobre continuidad. Para sostener la mejora continua de este proceso se propone implementar reinducción semestral y evaluaciones de desempeño periódicas, con el fin de reforzar prácticas, reducir errores, alinear al equipo con actualizaciones internas y garantizar que la incorporación se traduzca en desempeño sostenido y coherente con los objetivos de HERJAGA S.A.S.

Con el propósito de garantizar que el proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S. se desarrolle de manera organizada, continua y orientada al mejoramiento, se propone la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como herramienta de gestión para estructurar cada una de las actividades relacionadas con la vinculación del talento humano. A continuación, la tabla con las actividades:

Tabla 2. *Actividades desde el ciclo PHVA HERJAGA S.A.S*

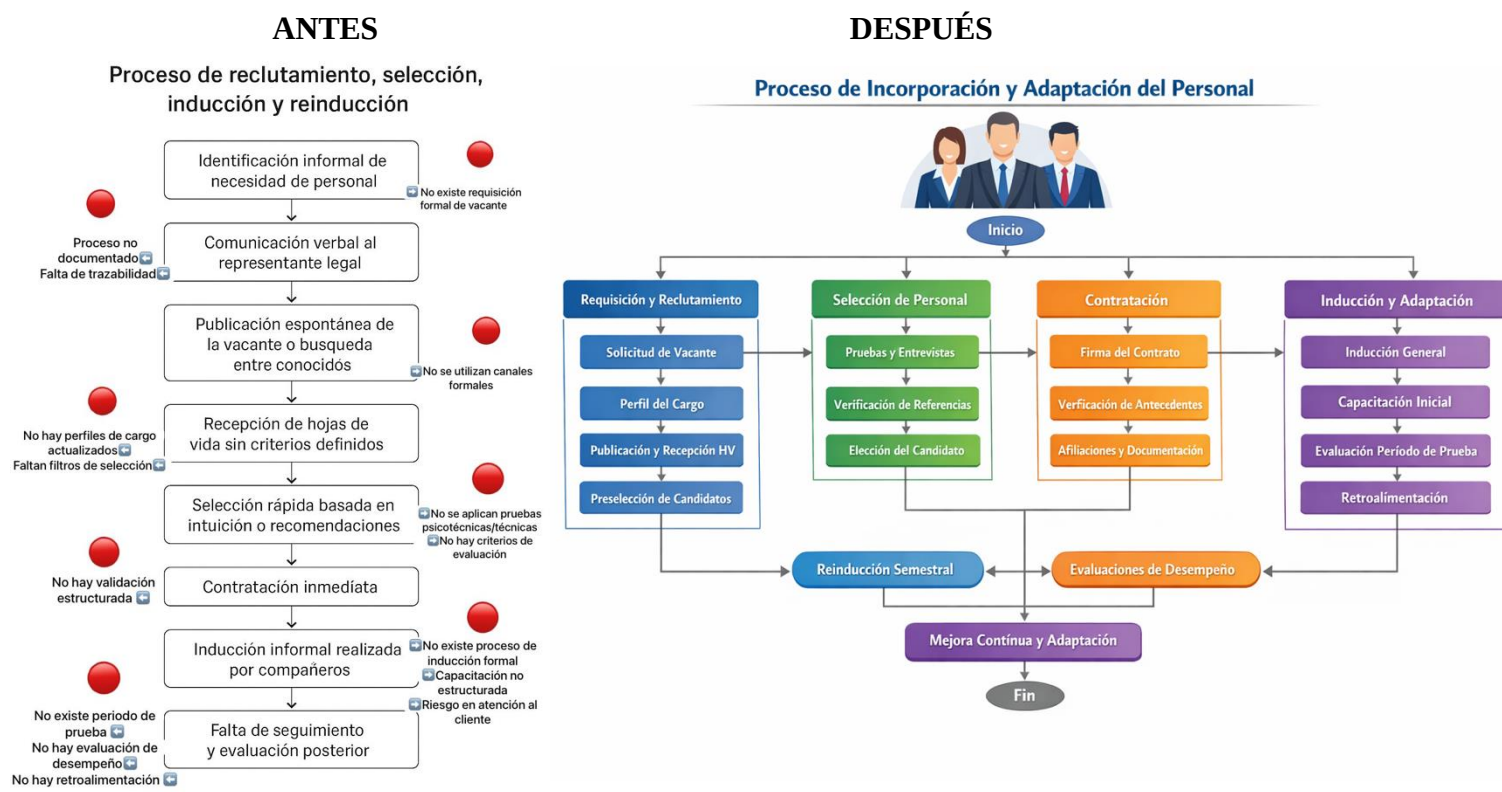
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS PHVA	SALIDAS	RESPONSABLE
Gerencia y Gestión Humana	Solicitud de vacante, necesidades operativas, estructura organizacional	PLANEAR • Diseñar y actualizar perfiles de cargo • Establecer manual de funciones. • Definir competencias requeridas. • Aprobar requisición de personal. • Programar cronograma de selección.	Vacante aprobada, perfil del cargo definido, criterios establecidos	Gerencia y Gestión Humana
Gestión Humana, Plataformas de empleo y Referidos	Hojas de vida, perfil aprobado, presupuesto	HACER • Publicar vacante. • Recibir hojas de vida. • Realizar preselección. • Aplicar entrevistas estructuradas. • Aplicar pruebas psicotécnicas, técnicas y de integridad. • Seleccionar candidato. • Verificar referencias. • Contratar colaborador. • Realizar afiliaciones. • Ejecutar inducción general y específica.	Colaborador contratado e inducido	Gestión Humana y Jefe inmediato
Gestión Humana y Jefe inmediato	Registros de ingreso, indicadores iniciales	VERIFICAR • Evaluar periodo de prueba. • Medir cumplimiento de funciones. • Verificar adaptación al cargo. • Revisar desempeño comercial o técnico. • Aplicar retroalimentación inicial.	Informe de desempeño inicial, oportunidades de mejora	Jefe inmediato y Gestión Humana
Gestión Humana	Resultados de evaluación, hallazgos	ACTUAR • Diseñar plan de mejora individual. • Realizar reinducción semestral. • Ajustar perfiles de cargo. • Fortalecer capacitación.	Proceso mejorado y estandarizado	Gestión Humana y Gerencia

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico del proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S. y las fallas detectadas (2026).

Por otro lado, con el fin de evidenciar de manera gráfica las falencias identificadas durante el diagnóstico y la propuesta de mejoramiento planteada para HERJAGA S.A.S., a continuación, se presenta una comparación del proceso de incorporación y adaptación del personal antes y después de la reformulación realizada. En la primera parte se muestran las debilidades existentes en el proceso actual, mientras que en la segunda se expone el modelo propuesto, estructurado bajo criterios de estandarización, seguimiento y mejora continua,

orientado a fortalecer la gestión humana y facilitar una adecuada adaptación de los colaboradores a la organización.

Figura 10. Antes y después del proceso de incorporación y adaptación de las personas en la organización HERJAGA S.A.S



Nota. Elaboración propia a partir del análisis y la reformulación del proceso de incorporación y adaptación de las personas en la organización HERJAGA S.A.S (2026)

En el diagrama del después, se utilizan diferentes colores con el fin de facilitar la comprensión y diferenciación de cada etapa del proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S. El color azul representa la fase de requisición y reclutamiento, donde se identifica la necesidad de personal y se atraen candidatos; el color verde corresponde a la selección, enfocada en evaluar y elegir al candidato más idóneo; el color naranja identifica la etapa de contratación, en la cual se formaliza la relación laboral; y el color morado representa la inducción y adaptación, donde se busca integrar al colaborador a la organización. Finalmente, los elementos en tonos complementarios reflejan actividades

transversales como la reinducción, evaluación del desempeño y mejora continua, evidenciando que el proceso no termina con la contratación, sino que se mantiene en constante seguimiento y fortalecimiento.

2.4. Descripción de las estrategias para mitigar la situación encontrada y conducirla a la mejora continua

Este apartado presenta las alternativas diseñadas para cerrar las brechas del proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización orientándola hacia un proceso de mejora continua. Cada estrategia se plantea de manera estructurada, definiendo su propósito, los pasos para su implementación y los responsables, con el fin de garantizar su aplicación efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de HERJAGA S.A.S.

Alternativa 1. Elaboración y actualización de perfiles de cargo

La presente alternativa tiene como propósito diseñar y actualizar los perfiles de cargo de la organización, con el fin de establecer de manera clara las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada puesto de trabajo. Este proceso surge de la necesidad de contar con una herramienta que permita orientar adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño del personal. Para su implementación, se requiere identificar todos los cargos existentes dentro de la organización, los cuales se encuentran definidos en el organigrama. Actualmente, la empresa cuenta con tres perfiles de cargo documentados correspondientes a administrador de talento humano, ventas y auxiliar contable; sin embargo, se evidencian vacíos en la definición de otros cargos clave como gerente, revisor fiscal, jefe de contabilidad y administrador de cada joyería. Adicionalmente, se hace necesario fortalecer y actualizar el perfil del cargo de vendedor, dado su impacto directo en la atención al cliente y en los resultados comerciales de la organización. Por ello, se plantea la recolección de información sobre las funciones que desempeña cada colaborador, así como la definición de competencias técnicas y habilidades necesarias para cada puesto.

Este proceso será liderado por la encargada de gestión humana, con el apoyo del representante legal, quienes serán responsables de validar la información recolectada y estructurar los perfiles de cargo bajo un formato estándar. En cuanto a los recursos necesarios, se utilizarán principalmente herramientas internas como el computador,

programas ofimáticos y la información suministrada por la organización, por lo que no se requiere una inversión significativa. Se estima un tiempo de ejecución de entre dos y tres semanas, dependiendo del número de cargos a analizar, y su costo es bajo, ya que se basa en el uso de recursos propios de la empresa.

Alternativa 2. Socialización de los perfiles de cargo en la organización

Esta alternativa tiene como propósito dar a conocer los perfiles de cargo a todos los colaboradores de la organización, con el fin de generar claridad sobre sus funciones, responsabilidades y el alcance de sus actividades dentro de la empresa. La socialización de esta información permitirá mejorar la organización interna, reducir errores en la ejecución de tareas y fortalecer el desempeño individual y colectivo. Para su implementación, se requiere contar previamente con los perfiles de cargo elaborados, así como definir espacios de reunión o capacitación donde se puedan explicar de manera clara los contenidos a los colaboradores.

La actividad será liderada por la encargada de gestión humana, con el apoyo de los administradores de cada punto de venta, quienes facilitarán la comunicación con los equipos de trabajo. En cuanto a los recursos necesarios, se utilizarán espacios físicos o virtuales para reuniones, documentos impresos o digitales y el tiempo del personal involucrado. Se estima que esta actividad puede desarrollarse en un periodo aproximado de una semana, y su costo es muy bajo, ya que se apoya en recursos internos de la organización.

Alternativa 3. Inducción y reintucción del personal

La presente alternativa busca diseñar e implementar un proceso estructurado de inducción y reintucción del personal, con el objetivo de facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores y reforzar los conocimientos del personal actual. Este proceso es fundamental para garantizar que los empleados comprendan la cultura organizacional, sus funciones, los procedimientos internos y los lineamientos de la empresa, permitiendo una integración más rápida y efectiva. Para su desarrollo, se requiere diseñar un programa de inducción que incluya aspectos como la misión, visión, valores, normas internas, funciones del cargo y procedimientos de trabajo, así como la elaboración de guías o materiales de apoyo para el proceso.

Esta estrategia será liderada por la encargada de gestión humana, con el apoyo de los jefes de área, quienes tendrán la responsabilidad de orientar y acompañar a los colaboradores durante su proceso de adaptación. Los recursos necesarios incluyen material de capacitación, tiempo del personal encargado y espacios adecuados para la formación. Se estima que el diseño del proceso puede realizarse en un periodo de dos semanas, mientras que su implementación será continua a medida que ingresen nuevos colaboradores o se requiera reforzar conocimientos. El costo de esta alternativa es bajo, ya que se basa principalmente en el uso de recursos internos de la organización, a menos que se quiera contratar un profesional para dictar cursos y su costo se define según el curso y las horas.

3. Plan de Acción

A partir de las estrategias propuestas, se hace necesario diseñar un plan de acción orientado a fortalecer el proceso de Gestión del Talento Humano a través del macroproceso de incorporación y adaptación del personal dentro de la organización HERJAGA S.A.S. Las falencias evidenciadas en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, los cuales actualmente se desarrollan sin una estructura definida, han generado dificultades en la adecuada vinculación del talento humano, afectando la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente.

En este sentido, el presente plan de acción tiene como propósito establecer lineamientos claros y estructurados que permitan organizar cada una de las etapas del proceso de incorporación del personal, desde la identificación de la necesidad hasta su integración y seguimiento dentro de la empresa. De esta manera, se busca reducir la improvisación en la toma de decisiones, garantizar la selección de perfiles adecuados y facilitar la adaptación efectiva de los colaboradores a sus funciones y al entorno organizacional.

Así mismo, este plan se fundamenta en la implementación de estrategias que permitan mejorar la Gestión del talento humano mediante la definición de criterios de selección, el diseño de procesos de inducción estructurados y la incorporación de mecanismos de capacitación y evaluación del desempeño, contribuyendo al fortalecimiento organizacional y a la mejora continua de los procesos internos.

3.1. Objetivo

Diseñar un plan de acción que permita estandarizar el proceso de Gestión del Talento Humano en HERJAGA S.A.S., fortaleciendo los procesos de selección, capacitación, evaluación y control, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

3.2. Alcance

El plan de acción aplica al área de gestión humana de HERJAGA S.A.S y a los cuatro puntos de venta de la organización, involucrando a administradores, personal de ventas y directivos quienes serán responsables de apoyar la implementación, seguimiento y cumplimiento de las actividades propuestas.

Su alcance se enfoca específicamente en el proceso de incorporación y adaptación de las personas a la organización, tomando como referencia el enfoque planteado por Mónica García Solarte. En este sentido, el plan comprende las actividades relacionadas con la requisición y reclutamiento de personal, selección, contratación, inducción, capacitación inicial, evaluación del período de prueba, retroalimentación, reinducción y evaluación del desempeño. Así mismo, contempla la elaboración y actualización de perfiles de cargo, la socialización de funciones y procedimientos, y la implementación de herramientas que permitan estandarizar y documentar los procesos asociados a la gestión del talento humano.

De esta forma, el alcance incluye la aplicación de los lineamientos definidos en todos los puntos de venta de la organización, con el propósito de generar uniformidad en la ejecución de las actividades, mejorar la adaptación de los nuevos colaboradores y fortalecer el cumplimiento de las políticas internas y la normatividad laboral vigente.

3.3. Fecha de inicio y de cierre

Inicio: Junio 2026

Cierre: Noviembre 2026

El plan de mejoramiento contempla un período de ejecución de aproximadamente cinco meses, durante el cual se desarrollarán las actividades de diseño, documentación, socialización e implementación de los procesos relacionados con la incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S. Durante este período se realizará la elaboración y actualización de perfiles de cargo, la estructuración del proceso de reclutamiento y

selección, el diseño del programa de inducción y reintroducción, así como la aplicación de mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño.

Igualmente, se efectuarán actividades de capacitación y socialización dirigidas a garantizar la correcta aplicación de los nuevos lineamientos por parte de los responsables del proceso. Posteriormente a la fecha de cierre, la organización HERJAGA S.A.S deberá continuar con actividades periódicas de seguimiento, evaluación y actualización de los procedimientos implementados, con el fin de asegurar la sostenibilidad del proceso, fortalecer la adaptación del personal y promover la mejora continua dentro del área de Gestión del Talento Humano.

3.4. Actividades

Tabla 3. Plan de acción para el mejoramiento del proceso de incorporación y adaptación del personal a la organización HERJAGA S.A.S

PLAN DE ACCIÓN										
Oportunidad de Mejora	Causas del problema	Acciones de Mejora	Objetivo	Meta	Indicador	Fecha de Inicio	Fecha de terminación	Responsable	Seguimiento (Periodicidad de la medición)	Estado de la acción
Falta de claridad en funciones, responsabilidades y competencias de los cargos	La organización solo cuenta con algunos perfiles de cargo y varios cargos no están documentados ni actualizados	Elaborar y actualizar los perfiles de cargo de todos los puestos de la organización	Definir de manera clara las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias de cada cargo	100% de los perfiles de cargo priorizados documentados y actualizados	% de perfiles de cargo elaborados y aprobados	jun-26	jun-26	Director de Gestión humana	jun-26	Sin inicio
Procesos de reclutamiento y selección realizados de manera empírica y subjetiva	No existen criterios estandarizados, formatos ni lineamientos claros para atraer y elegir candidatos	Diseñar e implementar un procedimiento de requisición, reclutamiento y selección de personal	Estandarizar la búsqueda y selección de candidatos para reducir la improvisación y mejorar la idoneidad del personal contratado	Procedimiento formal aprobado e implementado	% de procedimientos formales implementados	jul-26	jul-26	Director de Gestión humana	jun-26	Sin inicio
Desconocimiento de funciones y poca alineación del personal con su rol	Los perfiles de cargo no han sido socializados con todos los colaboradores	Socializar los perfiles de cargo con el personal de la organización	Garantizar que los colaboradores conozcan sus funciones, responsabilidades y alcance del cargo	100% de los perfiles de cargo socializados con el personal activo	% de colaboradores que reciben socialización y firman asistencia	jul-26	jul-26	Director de Gestión humana y administradores de cada punto	jul-26	Sin inicio
Dificultad en la adaptación del personal nuevo	La inducción se realiza de forma informal, sin contenidos definidos ni responsables claros	Diseñar e implementar el programa de inducción formal del personal nuevo	Facilitar la integración del nuevo colaborador a la empresa, al cargo y a la cultura organizacional	Programa de inducción formal implementado para todo nuevo ingreso	% de nuevos ingresos inducidos formalmente	ago-26	nov-26	Director de Gestión humana	Bimestral	Sin inicio
Falta de refuerzo de conocimientos y actualización del personal antiguo	No existe proceso de reintroducción ni espacios periódicos para reforzar procedimientos y lineamientos	Implementar jornadas de reintroducción periódica para el personal activo	Reforzar conocimientos, actualizar procedimientos y reducir errores operativos	Dos jornadas de reintroducción al año	Número de jornadas realizadas	ago-26	nov-26	Gestión humana y administradores de cada punto	Bimestral	Sin inicio
Ausencia de seguimiento al desempeño durante la incorporación y adaptación	No hay mecanismos formales de evaluación del periodo de prueba y seguimiento al nuevo colaborador	Diseñar e implementar evaluación del periodo de prueba y seguimiento inicial al desempeño	Verificar la adaptación, desempeño y necesidades de refuerzo del personal nuevo	Evaluar el 100% de los nuevos colaboradores durante su periodo de prueba	% de evaluaciones aplicadas	sept-26	nov-26	Director de Gestión humana y administradores de cada punto	Bimestral	Sin inicio

Nota. Elaboración propia con base en García Solarte (2009) y en la información recolectada en HERJAGA S.A.S.

4. Recomendaciones

En coherencia con los hallazgos del diagnóstico, se recomienda implementar de manera progresiva el plan de mejoramiento propuesto, iniciando por la elaboración y actualización de los perfiles de cargo, ya que estos constituyen la base para estructurar de forma adecuada los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal en la organización HERJAGA S.A.S. Contar con perfiles claros permitirá definir funciones, responsabilidades y competencias, facilitando una gestión más organizada y coherente del talento humano.

De igual forma, se sugiere estandarizar el proceso de reclutamiento y selección mediante la definición de criterios, formatos y herramientas que permitan reducir la subjetividad en la toma de decisiones. La implementación de entrevistas estructuradas, pruebas psicotécnicas y evaluaciones técnicas contribuirá a garantizar la vinculación de personal acorde con las necesidades reales de la organización, mejorando así el desempeño y la adaptación de los colaboradores.

Así mismo, es fundamental diseñar e implementar un programa de inducción formal que permita al nuevo colaborador integrarse de manera adecuada a la organización, comprendiendo sus funciones, los procesos internos y los lineamientos de atención al cliente. Esto facilitará su adaptación, reducirá los errores operativos y mejorará su desempeño desde el inicio de su vinculación.

Finalmente, se recomienda establecer mecanismos de seguimiento y mejora continua, como la evaluación del periodo de prueba y la implementación de procesos de reinducción periódica, que permitan fortalecer las competencias del personal, corregir desviaciones y mantener alineado al equipo con los objetivos organizacionales. Estas acciones contribuirán a consolidar una cultura organizacional orientada a la estandarización, el control y la mejora continua de los procesos.

5. Conclusiones

Para concluir, el diagnóstico realizado permitió evidenciar que el proceso de incorporación y adaptación del personal en HERJAGA S.A.S. se desarrolla de manera empírica, sin lineamientos ni documentación formal, lo que genera inconsistencias en la selección, vinculación y desempeño de los colaboradores, afectando la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

En este orden, se identificó que la ausencia de herramientas clave como perfiles de cargo completos, criterios de selección estructurados y procesos formales de inducción limita la capacidad de la empresa para vincular personal idóneo y garantizar su adecuada adaptación. Esto se traduce en una mayor rotación de personal, incremento en los reprocesos y mayores costos asociados a la contratación, afectando tanto el desempeño comercial como la continuidad de los procesos internos.

Desde el enfoque teórico de García Solarte (2009), se concluye que el macroproceso de incorporación y adaptación de las personas no se encuentra estructurado ni articulado dentro de la organización, lo que impide que cumpla su función estratégica de integrar al colaborador a la cultura organizacional y a los objetivos empresariales. En este sentido, la gestión del talento humano no logra consolidarse como un proceso planificado, medible y orientado a la mejora continua.

Finalmente, el diseño del plan de mejoramiento permitió establecer un proceso estructurado de Gestión del Talento Humano que integra las etapas de requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción, aportando herramientas que contribuyen a la estandarización de la gestión humana, con el fin de reducir la subjetividad en la toma de decisiones, mejorar la adaptación del personal y fortalecer la competitividad de la empresa mediante una gestión más organizada y eficiente del talento humano.

Referencias Bibliográficas

- Bunge, M. (2007). Revisión documental. Dialnet. file:///C:/Users/isahe/Downloads/Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaElEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf
- Cinco Días. (2024). Los problemas de las empresas familiares más allá de la sucesión. Cinco Días
- Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial. Código Sustantivo del Trabajo
- Congreso de la República de Colombia. (1990). Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo. Ley 50 de 1990
- Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002: Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Ley 789 de 2002
- DANE. (2025). Producto Interno Bruto (PIB) nacional trimestral. DANE
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.
- EMR. (s.f.). Panorámica del mercado de joyería. EMR
- Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. EAFIT.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Universidad del Valle.
- Harrington, H. J. (1993). Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.).
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 quality management systems — Requirements. ISO.
- Ishikawa, K. (1985). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Norma.
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015: Decreto único reglamentario del sector trabajo. Decreto 1072 de 2015

Montesinos González, S. (2020). Mejora continua en una empresa en México: Estudio desde el ciclo Deming. Redalyc.

Portafolio. (2024). Feria de las Flores impulsa crecimiento del 20% en la venta de joyas en Medellín. Portafolio

Rodríguez, N. (2023). Plan de mejora. Blog HubSpot. HubSpot Blog

Semana. (2026, abril 5). Industria de la joyería en Colombia proyecta crecimiento sostenido hacia 2026. Semana

Vocati Consulting. (s.f.). Procesos de selección: Consecuencias de una mala contratación. Vocati Consulting