

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano de la Organización La Plazuela S.A.S
ubicada en la ciudad de San Pablo Bolívar.

Wilson Fabian Calderón Castro

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Zulay Yesenia Ramírez León

Ingeniera Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

Primero, a Dios por darme las fuerzas suficientes para superar cada obstáculo

A mis padres Cefora Castro y Wilson Calderón, por su apoyo incondicional,

*A mi hermana quien siempre me ha brindado su apoyo, y su ejemplo de mujer valiente, guerrera
y luchadora,*

A Alejandra Reyes por ser la mujer que me acompaña en mis locuras y disfruta mis ocurrencias

A Sofía por ser ese motorcito que va a impulsar más logros en mi vida.

Agradecimientos

A mi madre por su apoyo incondicional, su esfuerzo, aconsejarme y siempre estar en los momentos de adversidad.

A mi padre por su ejemplo de hombre trabajador.

A mi hermana, que siempre estuvo para escucharme, aconsejarme y apoyarme en mis decisiones, por ser ese ejemplo a seguir.

A Alejandra Reyes por apoyarme en mis proyectos y acompañarme en mis ocurrencias.

A Sofia Calderón por ser mi motor y motivarme a ser el mejor papá del mundo.

A la profesora Zulay Yesenia Ramírez León, gracias por la dirección brindada, por sus conocimientos en el desarrollo del proyecto.

A mi amigo Victor Rueda, gracias por confiar y creer en mí, por escucharme cuando necesitaba alguien con quien hablar, por aconsejarme y apoyarme.

A la empresa La Plazuela S.A.S. por permitirme contribuir con el desarrollo del presente proyecto.

A Monica Capacho y Angie Castro gracias por abrirme las puertas de su empresa para llevar a cabo mi proyecto y para así lograr graduarme.

A la Universidad Industrial de Santander mi alma mater por formarme durante mi carrera, por permitirme adquirir grandes conocimientos y pertenecer a tan importante universidad.

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Definición del proyecto.....	14
1.1 Título.....	14
1.2 Modalidad	14
1.3 Nombre de la empresa	14
1.4 Descripción de la empresa	15
1.4.1 Información general.....	15
1.4.2 Misión.	15
1.4.3 Visión.....	15
1.4.4 Organigrama	16
1.4.5 Mapa de procesos.....	17
2. Planteamiento del Problema y Justificación	17
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general.....	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. Marco de referencia	20
4.1 Marco conceptual.....	20
4.1.1 Gestión del talento Humano.....	20
4.1.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano.	20
4.1.2.1 Planificación del talento Humano.	21

4.1.2.2 Análisis y descripción de cargos.....	22
4.1.2.3 Integración del personal.....	23
4.1.2.4 Orientación al personal.	25
4.1.2.5 Retención del personal.....	26
4.1.2.6 Evaluación de desempeño.....	27
4.1.2.7 Desarrollo de personal.	27
4.1.3 Indicadores de gestión.....	28
5. Diagnóstico del proceso de Gestión del Talento Humano.....	28
5.1 Metodología del diagnóstico.....	28
5.2 Desarrollo del diagnóstico	29
5.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico.....	29
5.2.2 Análisis preliminar de la organización	31
5.2.3 Caracterización del personal	32
5.2.4 Revisión documental.....	36
5.2.5 Entrevista	42
5.2.6 Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.....	45
5.2.7 Análisis de la información	48
5.2.8 Conclusiones del diagnóstico.....	49
6. Formulación del plan de mejoramiento	51
7. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento	54
7.1 Estructuración del proceso de gestión del Talento Humano.....	54
7.2 Actualización del mapa de procesos y estructura organizacional.....	55
7.3 Propuesta de mejoramiento para la actualización del manual de perfil del cargo	57

7.4 Propuesta de mejoramiento para el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal	60
7.5 Propuesta de mejoramiento para el proceso de inducción y reinducción del personal.....	69
7.6 Propuesta de estructuración para el procedimiento de desarrollo del personal.	74
7.7 Herramienta para la evaluación del clima laboral.....	78
7.8 Herramienta para la evaluación de desempeño.....	81
8. Indicadores de gestión.....	85
8.1 Diseño del sistema de indicadores.	86
8.2 Cálculo de los indicadores	87
8.2.1 Calculo para la actualización de la estructura organizacional	87
8.2.2 Cálculo para la cobertura del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. ..	88
8.2.3 Cálculo para la cobertura del procedimiento de inducción y reinducción.....	89
9. Socialización.....	90
10. Conclusiones.....	92
11. Recomendaciones	93
Referencias Bibliográficas	94

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	13
Tabla 2. Información general.....	15
Tabla 3. Proceso de la Gestión del Talento Humano.....	21
Tabla 4. Tipos de reclutamiento.....	24
Tabla 5. Técnicas de selección.....	24
Tabla 6. Aspectos para tener en cuenta en el programa de inducción.	26
Tabla 7. Género de los empleados	33
Tabla 8. Estado civil de los empleados	34
Tabla 9. Descripción de la información	37
Tabla 10. Resultados obtenidos del instrumento de evaluación	46
Tabla 11. Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los subprocesos de GTH.....	47
Tabla 12. Análisis de la información	48
Tabla 13. Descripción del procedimiento.	64
Tabla 14. Descripción actividades procedimiento de desarrollo del personal.....	75

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama actual de LA PLAZUELA S.A.S.	16
Figura 2. Mapa de procesos actual de LA PLAZUELA S.A.S.....	17
Figura 3. Componentes del Análisis y descripción de cargos.	23
Figura 4. Tipos de remuneración.	27
Figura 5. Metodología del diagnóstico.	29
Figura 6. Subprocesos de la gestión del talento humano	30
Figura 7. Clasificación de los trabajadores por rango de edad.	32
Figura 8. Tipo de vinculación.	34
Figura 9. Antigüedad de los trabajadores en la empresa.	35
Figura 10. Nivel de ingresos de los trabajadores en la empresa	36
Figura 11. Documentación existente en La Plazuela S.A.S por subprocesos de GTH.....	37
Figura 12. Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH	45
Figura 13. Resultados instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.....	46
Figura 14. Plan de mejoramiento I del proceso de GTH LA PLAZUELA S.A.S	52
Figura 15. Plan de mejoramiento II del proceso de GTH LA PLAZUELA S.A.S.....	53
Figura 16. Mapa de procesos	56
Figura 17. Estructura organizacional.	57
Figura 18. Estructura del manual de perfil del cargo.....	60
Figura 19. Formato de entrevista primera parte.....	62
Figura 20. Formato de entrevista segunda parte.	63

Figura 21. Formato requerimiento de personal.....	66
Figura 22. Formato hoja de vida.....	67
Figura 23. Lista de documentos de ingreso.....	68
Figura 24. Plan de inducción y reintucción.....	72
Figura 25. Evaluación de inducción y reintucción.....	73
Figura 26. Formato detección de necesidades de capacitación.....	77
Figura 27. Dimensiones de evaluación de clima laboral.....	79
Figura 28. Escala de medición para la evaluación del clima laboral.....	79
Figura 29. Formato de la hoja de instrucciones para la evaluación de desempeño.....	82
Figura 30. Criterio de resultado de la ponderación por competencias.....	83
Figura 31. Estructura del informe de valoración.....	84
Figura 32. Información cuantitativa de evaluación de desempeño.....	85
Figura 33. Interfaz de la hoja de vida para el cálculo de los indicadores.....	87
Figura 34. Cálculo del indicador para la actualización de la estructura organizacional.....	88
Figura 35. Cálculo del indicador de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.....	89
Figura 36. Cálculo del indicador para el procedimiento de inducción y reintucción.....	90
Figura 37. Carta de cumplimiento de objetivos.....	91

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano de la Organización la Plazuela S.A.S ubicada en la ciudad de San Pablo Bolívar. *

Autor: Wilson Fabian Calderón Castro **

Palabras Clave: mejoramiento, talento humano, estructura organizacional, proceso.

Descripción:

Este proyecto se ejecutó como parte de una práctica empresarial en La Plazuela S.A.S., una compañía con sede administrativa en la ciudad de San Pablo, Bolívar, y tres puntos de distribución en la misma ciudad. Con una trayectoria de más de 25 años en la venta al por menor de productos alimenticios, el propósito de este proyecto fue realizar un análisis integral mediante el uso de distintas herramientas de evaluación. Esto permitió identificar las fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano, evidenciando la falta de una estructura global y señalando desafíos en varios subprocesos, como la planificación de recursos, la integración y la retención del personal, así como el análisis y la descripción de puestos, entre otros aspectos.

Considerando estos elementos, se planteó una propuesta para mejorar la formulación, la cual implicó la creación de una estructura organizativa para la empresa y el desarrollo de herramientas destinadas a brindar mayor orden y control a los responsables del área y a la empresa en su conjunto. Asimismo, se diseñó un sistema de indicadores con el fin de evaluar el impacto de estas mejoras y facilitar la toma de decisiones futuras.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Zulay Yesenia Ramirez Leon, Ingeniera Industrial

Abstract

Title: Improvement of the Human Talent Management process of the Organization La Plazuela S.A.S Located in the city of San Pablo Bolivar*

Author: Wilson Fabian Calderon Castro**

Key Words: improvement, human talent, organizational structure, process.

Description:

This project was carried out as part of a business practice at La Plazuela S.A.S., a company headquartered in the city of San Pablo, Bolívar, with three distribution points in the same city. With over 25 years of experience in retailing food products, the purpose of this project was to conduct a comprehensive analysis using various assessment tools. This allowed for the identification of strengths and weaknesses in human talent management, highlighting the absence of a global structure and signaling challenges in several subprocesses, such as resource planning, integration, staff retention, as well as job analysis and description, among other aspects.

Taking these elements into account, a proposal was put forward to enhance the formulation, involving the creation of an organizational structure for the company and the development of tools aimed at providing greater order and control to those responsible for the area and the company as a whole. Similarly, an indicator system was designed to assess the impact of these improvements and facilitate future decision-making.

* Work the Grade

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Zulay Yesenia Ramirez Leon, Ingeniera Industrial

Introducción

El rendimiento efectivo de una organización depende de cuatro factores clave: planificación, organización, comunicación y control. La gestión del talento humano es un área fundamental en la que se deben adoptar estos elementos estratégicos y que tiene una importancia fundamental en el enfoque estratégico de una organización. A lo largo de los años, varios estudios realizados en América Latina han confirmado que la eficiencia y la eficacia de una organización dependen principalmente de la gestión de su personal. Estos estudios han demostrado que la implementación de estrategias como el apoyo al personal, la compensación y las políticas de retención tienen un impacto positivo en el logro de metas de las empresas (Molina, 2018).

A medida que las organizaciones amplían sus servicios, la complejidad de los recursos necesarios para sus operaciones aumenta, con actividades de apoyo adicionales, mayor capital y desarrollo tecnológico. Sin embargo, lo verdaderamente importante para generar cambios en estas organizaciones no radica principalmente en estos aspectos. En realidad, se trata de cultivar nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos entre el personal de la organización, con el objetivo de alcanzar la ventaja competitiva que garantice la sostenibilidad en una era de constante cambio.

El comercio al por menor de víveres en Colombia se ha consolidado como uno de los sectores líderes en el consumo de los ciudadanos debido a su potencial, versatilidad y soluciones que brindan para la adquisición de la canasta básica familiar, en este sector opera La Plazuela S.A.S la cual lleva más de 25 años en funcionamiento y ha logrado posicionarse como un referente en el mercado de San Pablo Sur de Bolívar. Reconociendo la importancia de la gestión del Talento humano, La Plazuela S.A.S ha buscado orientación para guiarlos en la implementación de Técnicas

asertivas en esta área. Han identificado sus deficiencias las cuales afectan el rendimiento de sus empleados y la toma de decisiones adecuadas.

En este contexto, el objetivo principal de este proyecto radica en formular y ejecutar un plan de mejora para el proceso de gestión del talento humano de la empresa en cuestión. Este documento resume los resultados de una investigación de seis meses, comenzando con un marco de referencia que lleva a la estructuración de herramientas para realizar un diagnóstico del área de trabajo. Luego, analiza los resultados del diagnóstico, formula un plan de mejora y diseña indicadores de rendimiento que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Concluye con recomendaciones para su implementación

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos de talento humano en la organización La Plazuela SAS. 	Capítulo 5. Diagnóstico del proceso de Gestión del Talento Humano. Apéndice A. Apéndice B.
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de mejora del proceso de talento humano de La Plazuela SAS. con base en los resultados obtenidos después de realizar el análisis diagnóstico 	Capítulo 6. Formulación del plan de mejoramiento. Apéndice C.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar las recomendaciones aprobadas por la gerencia para mejorar los procesos de talento humano. 	Capítulo 7. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento. Apéndice D. Apéndice N. Apéndice E. Apéndice O. Apéndice F. Apéndice P. Apéndice G. Apéndice Q. Apéndice H. Apéndice R. Apéndice I. Apéndice S. Apéndice J. Apéndice T.

Objetivo	Cumplimiento
	Apéndice K. Apéndice U. Apéndice L. Apéndice V. Apéndice M. Apéndice W.
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de gestión para evaluar el impacto de las mejoras implementadas y los procesos de control de talento humano. 	Capítulo 8. Indicadores de gestión. Apéndice X.
<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las mejoras y cambios propuestos al proceso de liderazgo y talento humano para asegurar la continuidad de la aplicación. 	Capítulo 9. Socialización. Apéndice Y.

1. Definición del proyecto

1.1 Título

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano de la Organización La Plazuela S.A.S ubicada en la ciudad de San Pablo Bolívar.

1.2 Modalidad

Práctica empresarial.

1.3 Nombre de la empresa

La Plazuela S.A.S.

1.4 Descripción de la empresa

1.4.1 Información general

Tabla 2.

Información general

Ítem	Contenido
Nombre:	LA PLAZUELA S.A.S.
NIT:	901314005-3
Representante legal	Castro Capacho Angie Julieth
Número de empleados	103
Dirección:	Calle 14 No.10-24 San Pablo Bolívar
Actividad a la que se dedica la empresa:	Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas

1.4.2 Misión.

LA PLAZUELA S.A.S, es una organización dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes de manera permanente, mejorando la calidad de vida de la población de san pablo y su zona de influencia, a través de la venta de productos al por mayor y detal de diferentes marcas y de la región con los mejores precios, calidad y atención como parte del desarrollo socio-empresarial de la organización.

1.4.3 Visión

En el año 2027, **LA PLAZUELA S.A.S** será un referente de organización socio-empresarial. Líder en calidad, precio y atención al cliente en la venta de productos al por mayor y

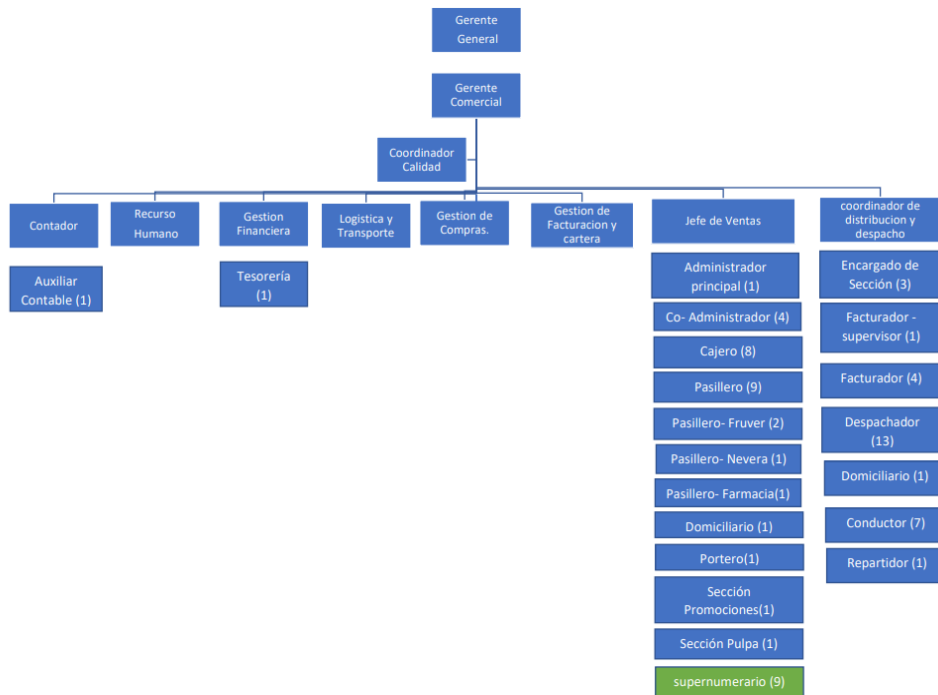
detal en toda la región del sur de bolívar y magdalena medio implementado nuevas tecnologías que permitan mejorar la experiencia de los clientes, con un equipo de trabajo altamente calificado.

1.4.4 Organigrama

El organigrama actual bajo el cual se encuentra organizada LA PLAZUELA S.A.S, se presenta en la figura 1.

Figura 1.

Organigrama actual de LA PLAZUELA S.A.S.



Nota: Adaptado de LA PLAZUELA S.A.S.

1.4.5 Mapa de procesos.

A continuación, en la figura 1 se muestra el mapa de procesos actual de La Plazuela S.A.S (Ver figura 2)

Figura 2.

Mapa de procesos actual de LA PLAZUELA S.A.S.



Nota: Adaptado de LA PLAZUELA S.A.S.

2. Planteamiento del Problema y Justificación

La organización nace en San pablo Bolívar 1998 como mi placita y tras una reestructuración en el año 2005 continúa operando como surtienda la plazuela, en 2019 Monica

Capacho y Angie Castro pasan a ser las propietarias de los establecimientos bajo el nombre La Plazuela S.A.S., con sede principal en la calle 17 # 10-24 (Autoservicio La Plazuela) así mismo cuentan con tres puntos distribuidos en la ciudad los cuales son: La Plazuela Al Parque, La Plazuela 24 Horas y La Plazuela Express.

A nivel de organización es necesario mejorar el proceso de gestión de personal, ya que su administración no forma parte de la estructura organizacional, no existe una gestión o persona responsable y no se tiene un manejo claro del talento humano, se evidencia un proceso de descentralización de las funciones pertinentes entre las personas, y se observa que sus funciones no están claramente definidas, se encuentran inconsistencias en varios documentos de la administración de la organización.

El sistema de gestión de la organización no cuenta con documentos actualizados como descripción de puestos, estructuras organizacionales, diagramas de flujo, etc. Además, no existe un sistema de indicadores para medir la gestión del talento. En consecuencia, estos problemas reflejan una falta de gestión de procesos y crean dificultades para la gestión del talento de la empresa, ya que no hay forma de controlar las funciones y responsabilidades de los empleados existentes, y no existe un mecanismo para gestionar el hilo. El monitoreo del empleo de empleados nuevos y existentes tampoco puede monitorear el desempeño de los involucrados; estos aspectos dificultan la disponibilidad inmediata de información para la gestión del recurso humano en la empresa.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Formular y ejecutar un plan de mejoramiento para el proceso de Talento Humano de la La Plazuela S.A.S ubicada en la ciudad de San Pablo Bolívar.

3.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar el estado actual de los procesos de talento humano en la organización La Plazuela SAS

Desarrollar un plan de mejora del proceso de talento humano de La Plazuela SAS. con base en los resultados obtenidos después de realizar el análisis diagnóstico

Implementar las recomendaciones aprobadas por la gerencia para mejorar los procesos de talento humano.

Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de gestión para evaluar el impacto de las mejoras implementadas y los procesos de control de talento humano

Socializar las mejoras y cambios propuestos al proceso de liderazgo y talento humano para asegurar la continuidad de la aplicación.

4. Marco de referencia

4.1 Marco conceptual

4.1.1 Gestión del talento Humano.

La administración del talento humano involucra las estrategias y normativas requeridas para manejar los aspectos interpersonales dentro de la función directiva. Se enfoca en reclutar, capacitar, evaluar, retribuir y proporcionar un entorno seguro, ético y equitativo para los empleados de la empresa (Dessles & Verela, 2011).

Según Chiavenato (2008), “la gestión del talento humano consiste en un conjunto de políticas y prácticas esenciales para dirigir los aspectos relacionados con las personas en puestos gerenciales, que abarcan reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del rendimiento”.

4.1.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano.

Los cinco procesos fundamentales que constituyen la Administración del Talento Humano se presentan en la Tabla 3

Tabla 3.*Proceso de la Gestión del Talento Humano*

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles — Constancia — Productividad — Equilibrio social

Nota: Tomado de Chiavenato (2011), Administración de recursos humanos.

4.1.2.1 Planificación del talento Humano.

“La planificación de recursos humanos se define como un enfoque sistemático para evaluar la necesidad y disponibilidad de personal en una empresa, identificando la cantidad y el perfil de empleados requeridos. Esto permite al departamento de recursos humanos planificar sus actividades de reclutamiento, selección y formación, garantizando la provisión oportuna del personal adecuado para la organización”. (Chiavenato, 2001).

“La concordancia fundamental en la planificación de Recursos Humanos implica armonizar las tareas de la gestión de recursos humanos (GRH) con la estrategia global de

la organización. Es esencial transformar los propósitos y tácticas organizacionales en metas y tácticas específicas de la GRH, lo cual se logra a través de la planificación estratégica de Recursos Humanos”. (Chiavenato, 2009).

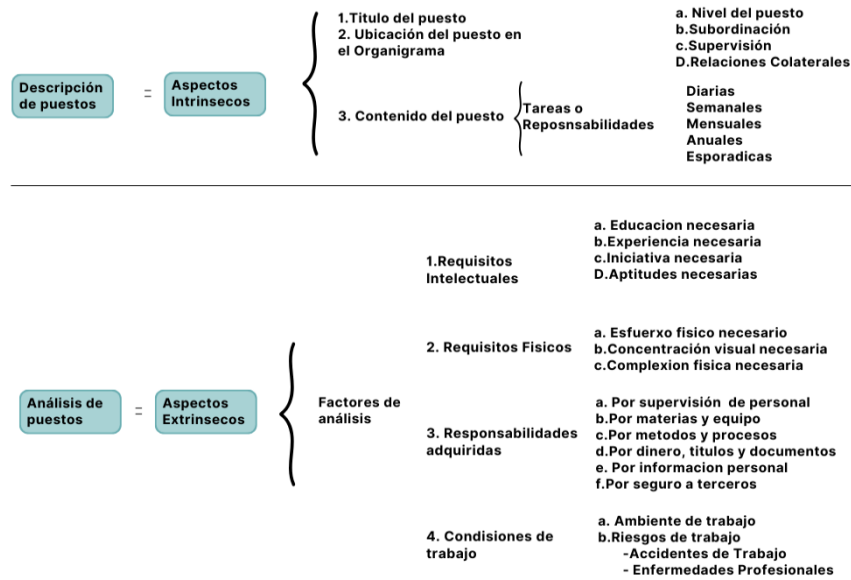
4.1.2.2 Análisis y descripción de cargos.

“El análisis de puestos representa un procedimiento sistemático para identificar las habilidades, responsabilidades y conocimientos necesarios para ocupar cargos dentro de una empresa. Proporciona un resumen detallado de las tareas y responsabilidades de un trabajo, su conexión con otros roles, las aptitudes y competencias requeridas, además de las condiciones laborales asociadas con su desempeño”. (Wayne, 2010).

Este proceso implica enumerar las tareas o responsabilidades que caracterizan y diferencian un puesto de los demás en la organización. La descripción detalla las responsabilidades o tareas del rol, la frecuencia con la que se realizan, los métodos utilizados para su cumplimiento y los objetivos asociados a estas labores. La figura 3 ilustra el proceso de descripción y análisis de puestos.

Figura 3.

Componentes del Análisis y descripción de cargos.



Nota: Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones.

4.1.2.3 Integración del personal. Es el proceso dentro de las organizaciones que se encarga de identificar y definir los talentos necesarios para lograr los objetivos establecidos en ellas.

-Reclutamiento: “Sobre el reclutamiento, se define como un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, funciona como un sistema informativo mediante el cual la organización divulga oportunidades laborales al mercado de talento humano con la intención de cubrir vacantes”. (Chiavenato, 2011). Los diferentes tipos de reclutamiento se detallan en la tabla 4.

Tabla 4.*Tipos de reclutamiento*

Interno	Externo	Mixto
Ocurre cuando la empresa busca ocupar un puesto vacante mediante la reubicación de sus empleados, ya sea mediante promociones (ascensos, movimiento vertical) o cambios de departamento (transferencias, movimiento horizontal o transferencia con ascenso a una posición diferente, movimiento diagonal).	Las vacantes son cubiertas por personas que no forman parte de la empresa. El reclutamiento externo involucra a candidatos, ya sean actuales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, evaluados a través de diversas técnicas de reclutamiento.	Ambos se complementan. El reclutamiento interno llena la posición actual del empleado que se traslada a la vacante, lo que eventualmente crea una posición que necesita ser cubierta a través de reclutamiento externo, a menos que se elimine el puesto.

-*Selección:* “Busca entre los candidatos reclutados a aquellos más idóneos para las vacantes existentes en la empresa, con el propósito de preservar o mejorar la eficiencia y el rendimiento del personal, así como la efectividad de la organización”. (Chiavenato, 2011). Las diversas técnicas de selección se detallan en la tabla 5.

Tabla 5.*Técnicas de selección*

Tipo	Descripción.
Entrevista de selección	Es un procedimiento de interacción entre dos o más individuos, liderado por un entrevistador, que emplea varias técnicas para examinar las relaciones de causa y efecto. Esto permite determinar la idoneidad o desestimación de los candidatos reclutados, quienes son los entrevistados.
Pruebas de conocimiento o Habilidades.	Son herramientas empleadas para valorar el nivel de conocimientos, tanto profesionales como técnicos, necesarios para el cargo, los cuales se han obtenido mediante estudios, experiencia o práctica.
Exámenes psicológicos.	Colección de evaluaciones aplicadas a individuos con el fin de analizar su desarrollo cognitivo, actitudes, habilidades y otros aspectos. Estas

Tipo	Descripción.
Exámenes de personalidad.	<p>evaluaciones representan una medida estandarizada y objetiva de los patrones de comportamiento de las personas. Su objetivo es examinar estos patrones en condiciones uniformes y compararlos con estándares establecidos a partir de investigaciones estadísticas.</p> <p>Estos instrumentos se emplean para examinar las diversas características de la personalidad, definidas por el carácter (atributos adquiridos o expresados) o por el temperamento (atributos innatos o genéticos). Un rasgo de personalidad se refiere a una cualidad específica del individuo que lo diferencia de los demás.</p>
Técnicas de simulación.	<p>Se trata de recrear una situación en un contexto teatral que busca examinar y analizar el comportamiento de los participantes. Los individuos deben enfrentarse a situaciones complejas asociadas al puesto al que se postulan, con el propósito de evaluar su conducta y cómo interactúan con otros en roles que implican relaciones interpersonales.</p>

-Contratación: procedimiento mediante el cual el personal elegido se integra a la empresa, que incluye afiliaciones, suministro de equipamiento y otros aspectos.

4.1.2.4 Orientación al personal. Este procedimiento resulta vital en las empresas, dado que posibilita el crecimiento y aprendizaje continuo, manifestándose en un cambio en la conducta de los miembros de la organización.

“La inducción de nuevos empleados involucra proveer información esencial sobre los conocimientos necesarios para desempeñarse en la organización” (Dessler, 2009).

La Tabla 6 representa cómo las empresas comunican sus valores y procedimientos.

Tabla 6.

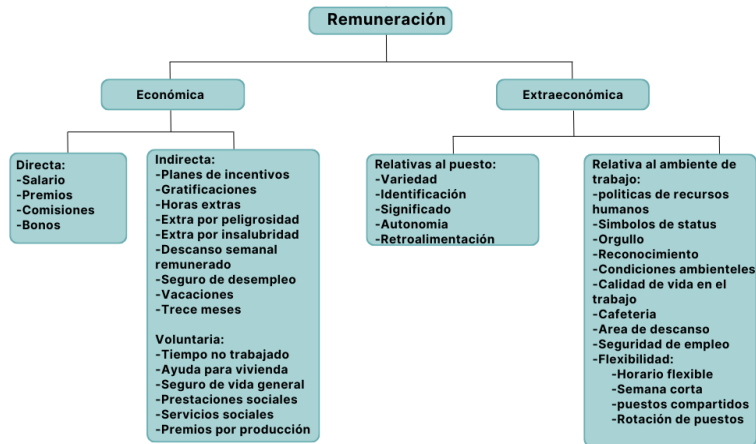
Aspectos para tener en cuenta en el programa de inducción.

Elementos organizacionales:	<ul style="list-style-type: none"> a) Misión y objetivos básicos de la organización. b) Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. c) Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. d) Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro. e) Principales productos y servicios de la organización. f) Reglas y reglamentos internos. g) Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Prestaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) Horario de trabajo, de descanso y de comida. b) Días de pago y de adelantos de salario. c) Prestaciones sociales de la organización.
Presentaciones:	<ul style="list-style-type: none"> a) A los supervisores y a los colegas de trabajo.
Obligaciones de los puestos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante. b) Tareas del puesto. c) Objetivos del puesto. d) Visión general del puesto.

Nota: Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

4.1.2.5 Retención del personal.

Remuneración: “Se trata de la compensación que una persona obtiene por llevar a cabo las responsabilidades dentro de la empresa” (Chiavenato, 2011). La figura 4 detalla los distintos modelos de remuneración sugeridos por Chiavenato.

Figura 4.*Tipos de remuneración.*

Nota: Tomado de Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones

4.1.2.6 Evaluación de desempeño. “Es una evaluación estructurada sobre el rendimiento individual en un cargo y su capacidad para crecer en el futuro” (Chiavenato, 2011).

4.1.2.7 Desarrollo de personal. “Se trata de fomentar habilidades en las personas, preparándolas para ser más efectivas y colaborar en el cumplimiento de metas organizacionales. El propósito del entrenamiento es influir en las conductas individuales para mejorar su rendimiento y eficacia” (Manene, 2012).

4.1.3 Indicadores de gestión

Existen varios indicadores de rendimiento entre los cuales se resaltan los siguientes:

-Indicadores de eficiencia: Estos indicadores buscan evaluar la conexión entre el progreso hacia la consecución de una meta específica y los recursos utilizados para alcanzarla.

-Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia tienen como propósito verificar si el logro de un objetivo determinado está en línea con la meta previamente establecida.

-Indicadores de efectividad: Buscan detectar, mediante metodologías detalladas, las modificaciones en el grupo de personas al cual se dirige después de la implementación de programas, proyectos, o tras recibir ciertos bienes o servicios.

-Indicadores de calidad: Buscan evaluar elementos vinculados a la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus usuarios, haciendo hincapié en la prontitud y la prontitud al proporcionar los bienes o servicios que ofrece.

5. Diagnóstico del proceso de Gestión del Talento Humano

5.1 Metodología del diagnóstico.

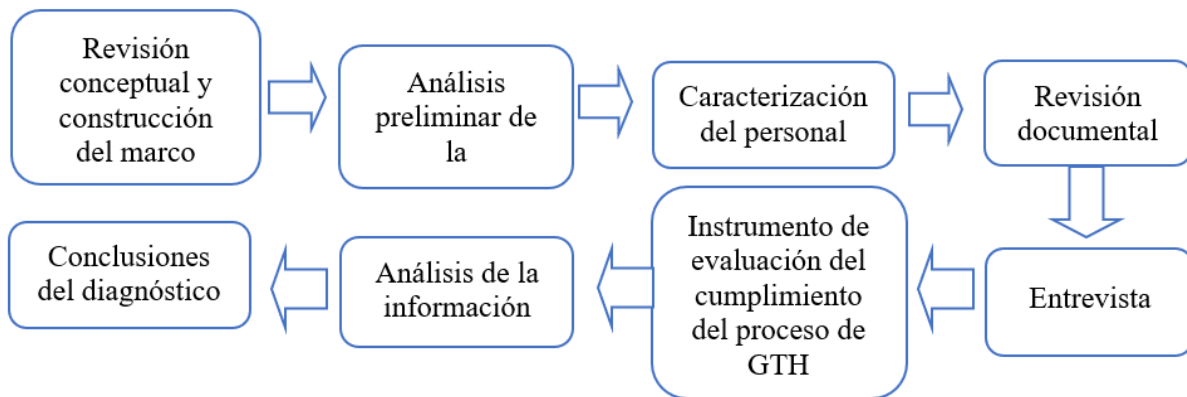
El Diagnostico estratégico a implementar en el proyecto se realiza a partir de diferentes etapas, las cuales son sugeridas por la escuela de estudios industriales y empresariales, en la guía de mejoramiento del proceso de talento humano, para la modalidad de practica empresarial, de

esta forma se presenta la información necesaria para dar a conocer el estado actual del proceso, que se realiza en la empresa y permite analizar la problemática existente para proponer estrategias con las cuales mejorar y garantizar, el buen funcionamiento de los subprocesos de gestión de talento humano.

La metodología utilizada para realizar el diagnóstico se presenta en la Figura 5.

Figura 5.

Metodología del diagnóstico.



5.2 Desarrollo del diagnóstico

5.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico

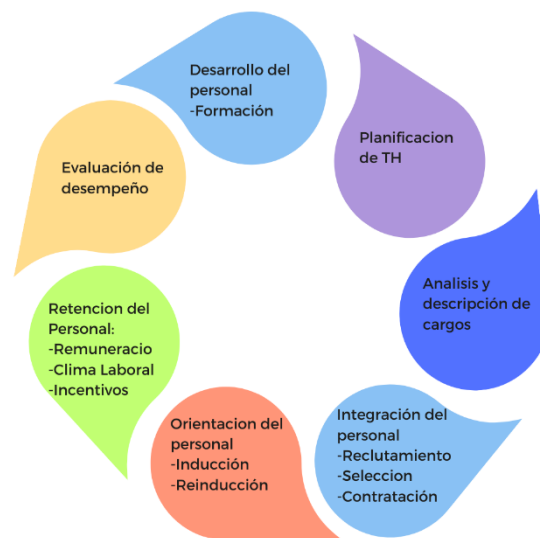
Para sustentar el proceso de gestión de Talento Humano, se hace una búsqueda y revisión literaria de libro y trabajos de grado en el área de Gestion del Talento Humano (GTH). Los cuales brindan información para la construcción de las diferentes herramientas y estrategias a

implementar, de esta manera se busca lograr el cumplimiento de los objetivos para La Plazuela S.A.S.

Segun Chiavenato (2011) en Administración de recursos humanos, el capital de las organizaciones, se definen los subprocesos de la gestión del talento humano que se muestran a continuación en la figura 6, los cuales serán mencionados constantemente en la estructura del presente proyecto.

Figura 6.

Subprocesos de la gestión del talento humano



Dentro de la literatura estudiada se encuentra administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano (Dessler & Varela, administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano, 2011), administración de recursos humanos (Dessler 2009)

También se realiza el estudio de tres trabajos de grados culminados (pinzón pinzón 2021; Cadena Fernández y Ochoa Rodríguez 2019 y Gonzales 2019) con el fin de conocer las

problemáticas abordadas para la gestión del talento humano y las soluciones planteadas para cada uno de ellos.

5.2.2 Análisis preliminar de la organización

Se lleva a cabo una reunión con una persona de la organización asignada por la gerencia para suministrar la información de temas relacionados con la empresa como: información general de la empresa (razón social, número de empleados, número de cargos, misión, visión, actividad a la cual se dedica la empresa, entre otros), horario de trabajo, como está estructurada la empresa, mapa de procesos entre otros, de esta manera se toman algunos datos relevantes a tener en cuenta de la empresa:

- La Plazuela cuenta con un supermercado principal y 3 puntos de venta distribuidos en la ciudad.
- Actualmente el supermercado principal (Autoservicio La Plazuela) se encuentra en expansión.
- Cuenta con 103 empleados, todos ellos directos, los cuales 14.5% pertenecen al área administrativa, 47.5% pertenecen a ventas y surtido y el 38% pertenecen a despacho
- La última actualización del descriptivo de cargos fue en 2020
- Los horarios para el área administrativa son de lunes a viernes 7:30 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:30 p.m.; para el área de ventas y surtido es de lunes a domingo de 7:30 a.m. a 7:00 p.m.; para el área de despacho es de lunes a sábado 7:30 a.m. a 7:00 p.m., los trabajadores de La Plazuela 24 Horas manejan un turno de 8 horas de lunes a domingo con un día compensatorio semanal.

- Hay un tipo de contrato denominado por la empresa como contrato a Termino Fijo el cual corresponde al contrato por el cual vinculan a los empleados por un sueldo fijo y se utiliza para todos los empleados.
- Se presentan demoras en el pago de la nómina.

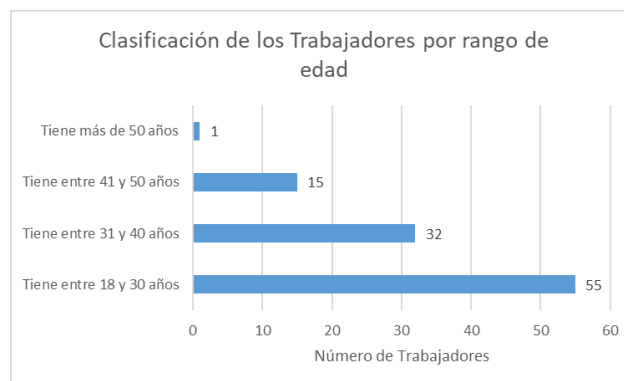
5.2.3 Caracterización del personal

Con el fin de obtener una descripción desde una perspectiva social y organizativa de la población que labora en La Plazuela S.A.S, se analizan los datos existentes en la empresa, la cual ha permitido conocer y clasificar la fuerza laboral como se presenta a continuación en los ítems presentados.

- **Rango de edad**

Figura 7.

Clasificación de los trabajadores por rango de edad.



En la figura 7 muestra el rango de edad de los trabajadores de La Plazuela S.A.S, se encuentra en su mayor porcentaje de 53.4% en el rango de 18 y 30 años, sin embargo, se puede

observar que 32 de los 103 trabajadores pertenecen al rango de mayores de 31 a 40 años e indica que la empresa cuenta en su mayoría con trabajadores jóvenes menores de 40 años

- **Género**

Tabla 7.

Género de los empleados

Género	Cantidad	%
Femenino	23	22%
Masculino	80	78%
Cantidad total	103	

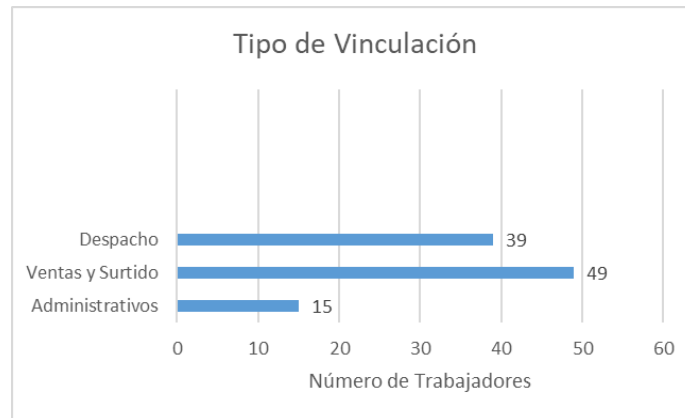
Nota: Género de los empleados expresados en porcentajes. Tomado de La Plazuela S.A.S

La clasificación de género de los trabajadores se muestra en la tabla 7 obteniendo como resultado que para La Plazuela S.A.S el mayor porcentaje lo representa el género masculino con un 78% y un 22% femenino, la baja representación del género femenino es debido a que en su mayoría son labores de esfuerzo físico, por ende, los cargos ocupados por mujeres son administrativos y ventas.

- **Tipo de vinculación**

Figura 8.

Tipo de vinculación.



Nota: Tomado de La Plazuela S.A.S

Tipo de vinculación de los empleados. (Adaptado de La Plazuela S.A.S.) Como se muestra en la figura 8, para La Plazuela S.A.S. todos son contratados a término fijo con un periodo de prueba de 2 meses de los cuales 49 hacen parte de Ventas y Surtido, 39 al área de despacho y 15 son administrativos.

- **Estado civil**

Tabla 8.

Estado civil de los empleados

Estado civil	Solteros	Casados o en unión libre
	49	54

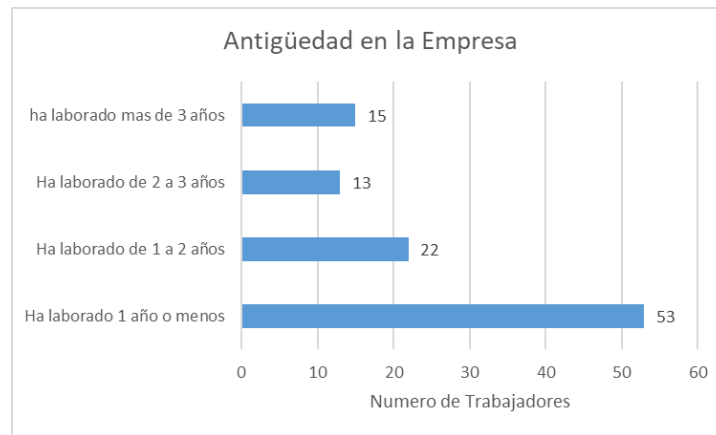
Nota: Estado civil de los empleados. Tomado de La Plazuela S.A.S.

En la Tabla 8 se muestra el estado civil de los trabajadores, en donde 54 trabajadores de los 103 se encuentran casados o en unión libre, y 49 son solteros.

- **Antigüedad en la empresa**

Figura 9.

Antigüedad de los trabajadores en la empresa.

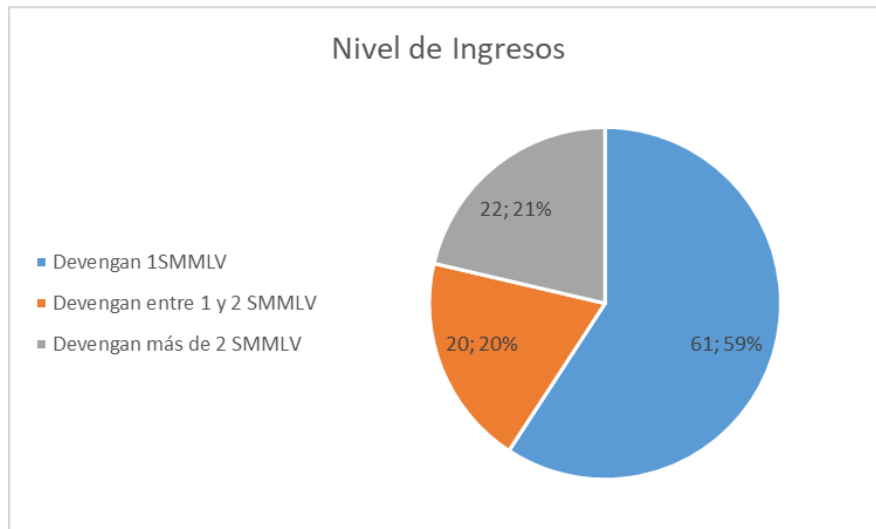


Teniendo en cuenta la última reestructuración de La Plazuela S.A.S la cual fue realizada en 2019 se puede ver en la figura 9 que el 14.5% de los trabajadores han laborado más de 3 años en la empresa, sin embargo, el 51.4% correspondiente a los 53 empleados que han elaborado un año o menos puede indicar una posible rotación de trabajadores que debe ser analizada.

- **Nivel de ingresos**

Figura 10.

Nivel de ingresos de los trabajadores en la empresa



Como se muestra en la figura 10, los trabajadores en un 59% devengan 1 SMMLV, seguido los que devengan entre 1 y 2 SMMLV con el 20%. Y el 21% que devengan más de un SMMLV.

5.2.4 Revisión documental

Los formatos establecidos para La Plazuela S.A.S. que sustentan el desarrollo del proceso de gestión del talento humano se muestran en la figura 11, en la tabla 9 se realiza la descripción de cada uno de ellos, obtenidos a través de la revisión de la documentación.

Figura 11.

Documentación existente en La Plazuela S.A.S por subprocesos de GTH

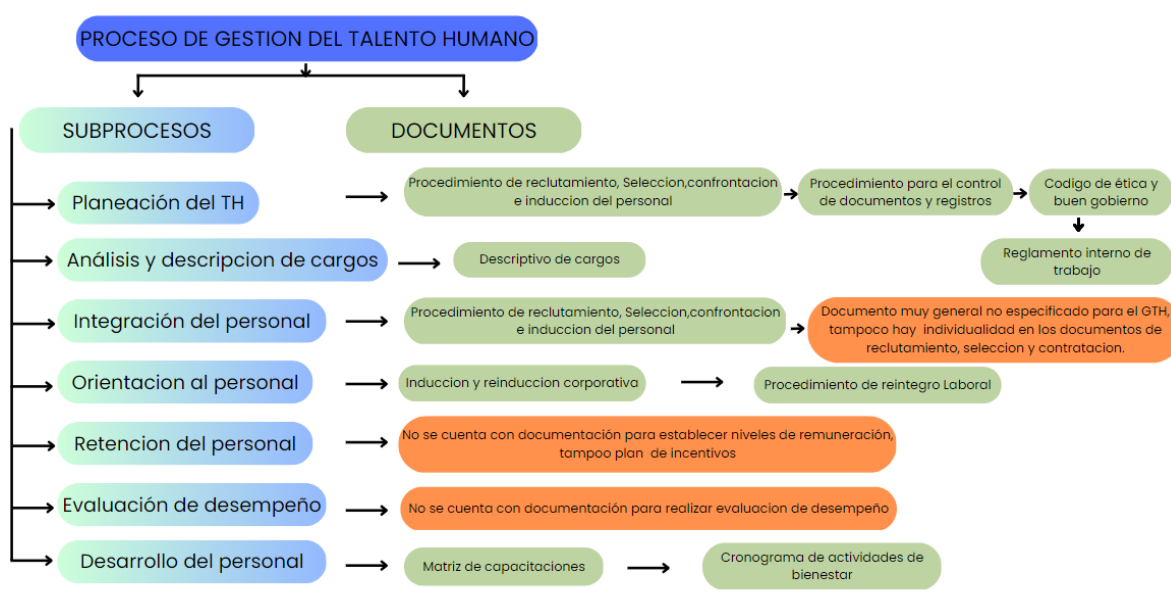


Tabla 9.

Descripción de la información

Documento	Observaciones
Procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal	<p>El procedimiento de gestión de Talento Humano se encuentra con código GTH-PRO-001 tiene fecha de actualización en febrero 02 de 2020, el documento se divide en 5 partes: objetivo, alcance, responsables, definiciones, políticas y requisitos, y desarrollo. En el ítem de definiciones la empresa presenta conceptos que sustentan los subprocesos de GTH tales como: preselección, selección, perfil, aspirante, candidato, cargo y vacante. Así mismo, en el desarrollo se encuentra la descripción de las actividades, la tabla se divide por 10 ítems, la cual contiene la descripción y responsable de las actividades. Las cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de requerimiento de personal por parte del área encargada. Se observa que no se tiene un documento establecido para ese proceso, no se tiene a nadie a cargo. 2. Solicitud de autorización a la Gerencia. En esta actividad el encargado es el director administrativo

Documento	Observaciones
	<ol style="list-style-type: none"> 3. El personal fue autorizado por la gerencia. El encargado de esta actividad es el gerente. 4. Encontrar en las diferentes fuentes de reclutamiento (referenciados, radio) personal que cumpla con las descripciones del cargo. Los encargados de esta actividad son el director administrativo y recurso humano. 5. Recepción de hojas de vida: Se realiza un análisis básico de hojas de vida, revisando que tenga el perfil adecuado. Los encargados de esta actividad son el director administrativo y recurso humano. 6. Realizar entrevistas en caso de ser necesario. Los encargados de esta tarea son el director administrativo y recurso humano, jefe de control inmediato. 7. Envío de candidatos seleccionados a la prueba psicológica en caso de que se requiera. El responsable de esta actividad es recurso humano. 8. Revisión de referencias laborales y/o personales. El responsable de la actividad es recurso humano. 9. Proceso de contratación y afiliación del candidato seleccionado. El responsable de la actividad es recurso humano. 10. Inducción al puesto de trabajo y adaptación con procedimientos y documentos “asistencia de inducción”. El responsable de la actividad es: el director administrativo y recurso humano, jefe de control interno y HSE
	<p>En el documento no se especifica el procedimiento que se debe realizar para este proceso, es un documento muy general, además se mencionan algunos formatos que al preguntar por ellos no existen.</p>
<p>Descriptivo de cargos</p>	<p>La descripción de cargos tiene fecha de actualización en septiembre 05 de 2019, es una de las principales fallas dentro de la organización debido a que no está actualizado, se presentan inconsistencias, ya que dentro de la descripción no están las funciones y responsabilidades de forma clara, hay cargos que no están definidos, en el documento actual se presenta un encabezado con nombre de formato, código y fecha de actualización; luego el formato presenta la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del cargo: unidad, cargo, cargo al que reporta, cargos que le reportan. 2. Propósito del cargo. 3. Responsabilidades y funciones.

Documento	Observaciones
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Competencias: educación, habilidades, experiencia, formación. 5. Responsabilidades por: equipos, Procesos, productos, recursos económicos y financieros, información, contactos externos. 6. Ambientes de trabajo: Exposiciones del trabajo y riesgos. <p>La solicitud del encargado de talento humano es una actualización del documento, revisión de las responsabilidades y funciones</p>
Inducción y reinducción corporativa	<p>Actividad que se realiza con el formato GTH-TF-010 fecha de actualización febrero 09 de 2020, el cual enumera los temas mínimos a tratar de la capacitación, el formato tiene cuatro columnas: Tema, firma del responsable, fecha de inducción y firma del trabajador. Para el tema a tratar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información de la organización: Misión, visión, valores corporativos. 2. Derechos y beneficios: Contrato laboral, tareas a realizar, obligaciones, afiliaciones: ARL, EPS, pensión y caja de compensación. 3. Responsabilidades: Reglamento interno de trabajo. 4. Responsabilidades específicas: funciones, responsabilidades y autoridades. 5. Acoso laboral: explicación del acoso laboral, ley 1010/2006, resolución 1356/2012 Integrantes del comité de convivencia, funciones del comité de convivencia, procedimiento. 6. Seguridad y salud en el trabajo: Sistema de gestión de seguridad y Salud (SGSS) en el trabajo, reglamento de higiene, seguridad industrial, política de gestión, políticas de alcohol, tabaquismo y sustancias psicoactivas, política de seguridad vial, política de protección contra caídas. 7. Programa de medicina preventiva e higiene y seguridad industrial. 8. Análisis de riesgos: riesgos a los que se exponen, formas de evitarlos, importancia de mitigar la exposición a los riesgos, importancia del cuidado de la salud y autocuidado. 9. Reporte de accidentes, incidentes de trabajo y condiciones inseguras: diferencia de accidente e incidente. 10. Elementos de protección personal (EPP): uso adecuado de los EPP, cuidado y mantenimiento que se le debe dar a los EPP, importancia de su uso en la jornada laboral.

Documento	Observaciones
	<p>11. Plan de emergencia: explicación del plan de emergencia, punto de encuentro y ruta de evacuación</p> <p>12. Programa de orden y limpieza: explicación del programa, compromiso y responsabilidades como empleado.</p>
Procedimiento para el control de documentos y registros	La actividad, que se supervisa con el formulario PRC-SST-004, fue actualizada por última vez el 9 de febrero de 2020. Este formato comprende ocho secciones: Objetivo, alcance, definiciones, responsables, documentos asociados, descripción, registros y una tabla que rastrea las modificaciones realizadas.
Reglamento interno de trabajo	Se dispone de un reglamento interno de trabajo denominado GTH-RI-001, establecido el 15 de enero de 2020. Este documento contiene información referente a la ubicación y razón social de la empresa, los requisitos de admisión, el período de prueba para el personal, las pautas sobre contratos de aprendizaje y empleados temporales o eventuales, regulaciones acerca de horarios laborales, trabajo nocturno y horas extras, el descanso semanal y en días festivos, las vacaciones pagadas, las directrices sobre salarios y sus modalidades de pago, las políticas de seguridad social, normativas sobre tareas restringidas para mujeres y menores de edad, las responsabilidades generales tanto para la empresa como para los trabajadores, las responsabilidades específicas para ambas partes, las prohibiciones especiales para empresa y empleados, los protocolos de prevención del acoso laboral, y otros aspectos relevantes.
Cronogramas de actividades de bienestar	El monitoreo se efectúa utilizando el formulario GH-FT-050, donde se planifican y registran las actividades de bienestar laboral junto con las fechas estimadas para su realización. Entre las actividades llevadas a cabo se encuentran la celebración del Día de la Familia, realizada en diciembre, y la celebración del Día del Niño, organizada en octubre.
Procedimiento de identificación y cumplimiento legal.	Se realiza mediante el procedimiento registrado como GTH-PR-004, actualizado por última vez el 05 de febrero de 2020. Este procedimiento está compuesto por 8 elementos detallados que incluyen el objetivo, el alcance, los responsables, las definiciones, las políticas y requisitos, los registros, la aprobación de documentos y el control de cambios.
Procedimiento de reintegro laboral	El procedimiento de reintegro laboral, identificado como GTH-PR-006 y actualizado por última vez el 6 de febrero de 2020, se estructura en 6

Documento	Observaciones
	<p>secciones: objetivo, alcance, definiciones, marco legal, normas y descripción. Dentro de la sección de definiciones, la empresa contempla conceptos fundamentales para el proceso como reintegro laboral, rehabilitación, reubicación laboral y reincorporación laboral. Asimismo, en la sección de descripción se presenta una tabla dividida en 11 elementos que incluyen la descripción de la actividad, el responsable y los registros. Entre las actividades encontradas se incluyen: [continuar con la lista de actividades].</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envío al jefe inmediato, del documento soporte de las limitaciones laborales dadas por el médico de la EPS o ARL. El responsable es el trabajador 2. Revisar el documento soporte de las limitaciones laborales y confirmar: Nombre e identificación del trabajador, alcance de las limitaciones, duración de las limitaciones. Como responsables está el jefe inmediato. 3. En caso de que el documento soporte no cumpla con los requisitos anteriores, el empleado se debe remitir a la EPS o ARL, según corresponda el caso, para que el médico complete la información. 4. Definir en conjunto con el administrativo encargado y control interno, las nuevas funciones y horarios del empleado. El administrativo encargado y control interno son los responsables. 5. Entregar y hacer firmar del empleado la carta de recomendaciones definida por el código GH-FT-010 y explicar el alcance. 6. Realizar reinducción al empleado de sus nuevas funciones. 7. Realizar seguimiento cada 15 días a los casos con limitaciones laborales superiores a 15 días. 8. En caso de manifestarse, a través de los seguimientos a los empleados con labores, que presentan intensificación de los síntomas, se debe remitir a la EPS o ARL, según sea el caso, para nueva valoración. 9. Remitir al empleado una semana antes (8 días) antes de finalizar el tiempo de las recomendaciones laborales, a la EPS o ARL, según corresponda, para definir la continuidad o cierre de las limitaciones laborales. <p>Presentar al jefe inmediato el soporte de la valoración médica de EPS o ARL, según corresponda, donde se notifique la continuidad o cierre de las restricciones laborales.</p>

Documento	Observaciones
Matriz de capacitaciones	El formato con código GTH-FT-001, actualizado por última vez en febrero del 2020, contiene una lista de empleados con los temas de formación pendientes. Algunos de estos temas son el Código de ética y buen gobierno, manipulación de alimentos, manejo de clientes y panorama de riesgos. Se registra la fecha, la persona responsable de la capacitación y la cantidad de horas dedicadas a cada tema. Este registro se mantiene actualizado hasta el 10 de julio de 2023, sin embargo, no se encuentran registros de capacitaciones realizadas.
Cronograma de actividades de bienestar	El formato GTH-FT-051, destinado para registrar eventos como el día de la familia y el día de los niños, incluye los meses asociados a cada celebración. Sin embargo, la matriz correspondiente a estos eventos está vacía, sin ningún tipo de registro o control registrado.

5.2.5 Entrevista

Se realiza una entrevista estándar (consultar apéndice A), que consta de 12 preguntas abiertas, dirigidas al proceso de gestión del talento humano. El objetivo es identificar las deficiencias existentes y profundizar en los temas tratados en la revisión documental. Esta entrevista se efectúa con los individuos designados por la empresa para proporcionar la información. A continuación, se detallan los aspectos significativos identificados durante la entrevista realizada:

- *Planificación del talento humano*

El supervisor a cargo notifica la necesidad de personal para tareas específicas (ventas, surtido y despacho), lo hace telefónicamente con la auxiliar administrativa o con la persona designada por la gerencia. No existe un formulario establecido para solicitar personal; se informa a la gerencia para tomar decisiones sobre la contratación de las personas requeridas por la empresa.

Debido a la falta de una estructura adecuada para este procedimiento, la persona responsable no tiene claridad sobre cómo realizarlo. Se procede con el proceso de selección y contratación.

- *Análisis y descripción del cargo*

El director administrativo presenta el formato de descripción de cargos y señala la urgencia de actualizarlo. A pesar de varios intentos previos, no se ha logrado actualizar satisfactoriamente. La actualización es especialmente necesaria ya que no existe un orden claro de las funciones en el área administrativa. Esto conlleva a situaciones donde nadie asume la responsabilidad cuando se producen errores.

- *Integración del personal*

Las fuentes empleadas para recolectar hojas de vida son las siguientes: el portal de empleo, referencias internas de la empresa (recomendaciones de otros empleados). Los aspirantes entregan sus currículums directamente en el supermercado San Pablo, donde la auxiliar administrativa los recibe. Cuando el director administrativo visita el supermercado, recolecta las hojas de vida y los entrega en la oficina central (San Pablo) a la persona encargada. Esta persona, ya sea el encargado de talento humano o la auxiliar administrativa, se encarga de verificar los antecedentes de los candidatos y de realizar la verificación de referencias laborales, usualmente mediante llamadas telefónicas, para indagar sobre la residencia y la experiencia laboral (no se sigue un formato de entrevista ni se realiza una cita personal con los aspirantes). Luego, aquellos currículums que cumplen con los requisitos para la selección final son citados por la auxiliar administrativa para realizar exámenes de ingreso. No se lleva a cabo ninguna evaluación de habilidades o aptitudes.

Una vez que se obtiene el resultado de los exámenes de ingreso, se notifica al trabajador por vía telefónica sobre la fecha de ingreso, el salario y se procede a la apertura de la cuenta bancaria. También se realizan las afiliaciones correspondientes a EPS, AFP, ARL y Caja de

Compensación familiar. El responsable del proceso crea una carpeta para el trabajador, donde se archivan la hoja de vida, el contrato de trabajo y otros documentos relacionados.

- *Orientación del personal*

El supervisor encargado en el supermercado realiza la inducción o reinducción al trabajador.

- *Retención del personal*

Este aspecto tiene deficiencias significativas, ya que la empresa carece de una evaluación del ambiente laboral y no dispone de un plan actualizado y organizado de bienestar laboral que incluya actividades programadas para el beneficio de los empleados y sus familias. Aunque se llevan a cabo ciertas actividades, como la celebración del Día de la Familia y del Niño, así como la entrega de canastas de fin de año.

- *Evaluación de desempeño*

La empresa no realiza evaluación del desempeño al personal vinculado.

- *Desarrollo del personal*

La compañía tiene un programa de formación y entrenamiento, sin embargo, el documento asociado está desactualizado y no se han llevado a cabo actividades de este tipo desde hace aproximadamente un año. Además, se cuenta con asesores externos en seguridad y salud en el trabajo, a cargo de las capacitaciones. No obstante, debido al horario del supermercado, se argumenta que es complicado organizar estas capacitaciones ya que no hay un espacio establecido para llevar a cabo estas actividades. Otros puntos para considerar son:

- Se enfatiza la necesidad de actualizar la documentación existente y la creación de algunos documentos que aún no están definidos.






- La empresa carece de indicadores de gestión en este aspecto.

5.2.6 Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH

Con el objetivo de obtener datos detallados y cuantificables sobre la gestión del talento humano, se implementó un instrumento de evaluación (Ver apéndice B). Este instrumento permite medir y obtener resultados sobre el estado actual del proceso. Fue creado tras revisar documentos y realizar entrevistas con la persona responsable del talento humano. El instrumento de evaluación desarrollado está organizado en ítems, cada uno con un criterio de evaluación asociado al impacto del GTH en la organización, abordando los subprocesos de la gestión del talento humano: Planificación del TH, análisis y descripción de cargos, integración del personal, orientación del personal, retención del personal, evaluación del desempeño y desarrollo del personal. A continuación, se detalla el criterio de evaluación utilizado para cada uno de estos subprocesos.

Figura 12.

Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH

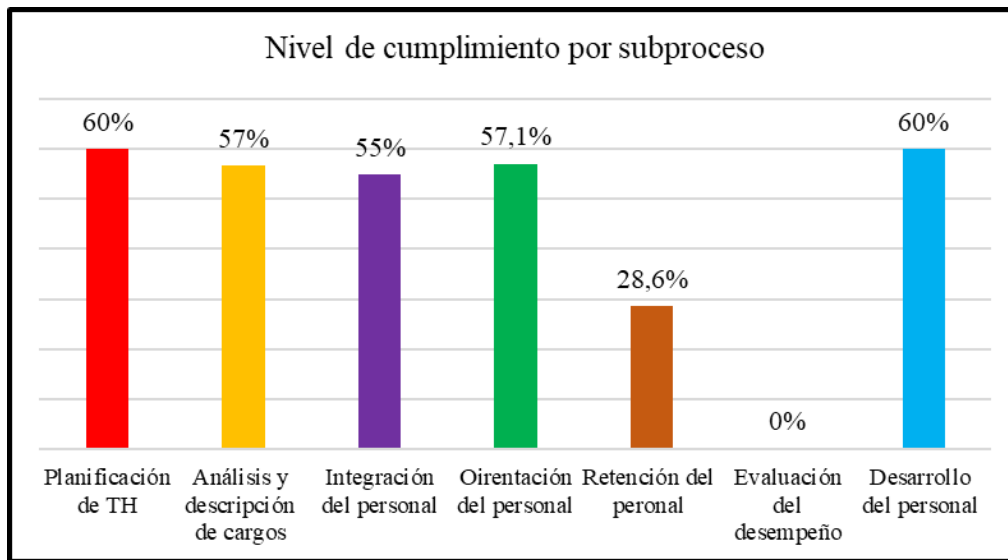
Calificación para cada ítem			Resultado	Valor en %
1	No se cumple		Deficiente	≤ 20%
2	En proceso de cumplimiento		Regular	> 20% ≤ 40%
3	Se cumple parcialmente		Aceptable	> 40% ≤ 60%
4	Se cumple en alto grado		Bueno	> 60% ≤ 80%
5	Se cumple completamente		Excelente	> 80%

Nota. El gráfico muestra los criterios de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH. Tomado de *procedimientos para evaluar factores clave de la gestión del talento humano*, por M. E. López & H. G. García, 2021, Universidad de Guadalajara.

Luego de la aplicación del instrumento de evaluación en la figura 13 se presentan los resultados obtenidos teniendo en cuenta los criterios establecidos.

Figura 13.

Resultados instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH



A continuación, se presentan el porcentaje de cumplimiento para el proceso de gestión del talento humano en La Plazuela S.A.S, teniendo en cuenta que se consideran todos los subprocesos con el mismo nivel de importancia, se asigna el mismo peso porcentual para cada subproceso partiendo del resultado obtenido.

Tabla 10.

Resultados obtenidos del instrumento de evaluación

Subproceso	% Total de cumplimiento del subproceso
1 Planificación de talento humano	60%
2 Análisis y descripción de cargos	57%
3 Integración del personal	55%
4 Orientación al personal	57,1%
5 Retención del personal	28,6%
6 Evaluación del desempeño	0%
7 Desarrollo del personal	60%
% Cumplimiento del proceso de GTH	45%

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede apreciar que el porcentaje de cumplimiento para el proceso de la gestión del talento humano es de 45% para La Plazuela S.A.S. Además, el subproceso con calificación crítica es el subproceso de evaluación del desempeño el cual debido a que no se realiza su porcentaje es 0%, seguidamente están los subprocesos de retención del personal con un porcentaje de 28,6%, orientación del personal con 57,1%, planificación del talento humano con un porcentaje de 60%.

En la tabla 11 se realiza un análisis de las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que sustentan el diagnóstico realizado.

Tabla 11.

Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los subprocesos de GTH

Orientación al personal	-No se realiza una inducción al cargo que permita el buen desempeño de su labor	-Se tiene un documento de inducción y reinducción corporativa (GTH-TF-010)	-Actualización del documento
Retención del personal	-Para la asignación del salario no se encuentra establecido una estructura específica para cada cargo con criterios que permitan establecer un salario justo y equitativo -No existe una herramienta que permita medir el clima laboral -No existe un plan de incentivos que permita motivar al personal	Cuenta un sistema de información	-Diseño de una política salarial establecida por medio de criterios que permitan una equidad interna y transparencia de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada cargo -Diseñar una herramienta que permita medir el clima laboral -Diseñar un plan de incentivos para los trabajadores

Evaluación de desempeño	<p>-La empresa presenta demoras en la liquidación de la nómina.</p> <p>-La empresa no cuenta con una herramienta que permita medir el desempeño sus trabajadores</p>	-No tiene fortaleza	-Diseñar una herramienta para realizar la evaluación de desempeño a los trabajadores
Desarrollo del personal	<p>-Las capacitaciones planteadas son por cumplimiento de normatividad y no de acuerdo con las necesidades de los trabajadores</p>	-La empresa tiene una matriz de capacitación (GTH-FT-01)	-Diseño de un programa de capacitaciones de acuerdo con las necesidades del personal

5.2.7 Análisis de la información

En la tabla 12 se presenta el análisis de la información.

Tabla 12.

Análisis de la información

Subproceso	Observaciones
Planificación del talento humano	<p>La información recolectada se hace desde el 02 de febrero de 2023 hasta 10 mayo de 2023, obteniendo los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El 90% de la planeación laboral se lleva a cabo sin ningún método para su respectiva vinculación -El indicador de ausentismo no se encuentra actualizado, el último que existe es del mes de enero con un 2% -Se abrieron 9 vacantes -No se tiene un indicador de rotación del personal operativo, los datos suministrados por la organización durante el periodo del diagnóstico se identifican que no hay claridad de la rotación del personal mensual, en el área operativa y en el administrativa la rotación es nula.

Subproceso	Observaciones
Análisis y descripción del cargo	-Todos los perfiles de los cargos disponibles requieren ser actualizados -Los manuales de perfiles existentes de cargos como lo menciona la empresa describen el 70% de la cantidad de cargos existentes.
Integración del personal	Información recolectada desde el 02 de febrero de 2023 hasta 10 de mayo del 2023, obteniendo los siguientes resultados: -No se hacen evaluaciones del proceso de selección -De las 9 vacantes el 100% fueron ocupadas en menos de 1 semana
Retención del personal	-Nunca se ha realizado una evaluación que permita medir el ambiente laboral -No hay buen ambiente laboral en el área administrativa -En el año 2022 se realizó solo una actividad que fue la entrega de anchetas y regalos de fin de año.
Evaluación de desempeño	La empresa nunca ha realizado una evaluación de desempeño.
Desarrollo de personal	-Existe un Plan de capacitación formulado, pero no se realiza. -No se realizaron capacitaciones en el año 2022 -No se llevan indicadores del alcance de la capacitación, durante el año 2022 no existen registros de evidencia de capacitación y entrenamiento al personal administrativo y operativo dentro de la organización. -El cumplimiento de exámenes de ingreso se encuentran en un 100%

5.2.8 Conclusiones del diagnóstico

Después de examinar documentos, realizar entrevistas y aplicar el instrumento de evaluación del proceso de gestión del talento humano en La Plazuela S.A.S., se presentan los resultados obtenidos:

- Los registros y documentos actuales del proceso de talento humano no reflejan un enfoque estructurado. Solo hay un procedimiento que involucra reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, sin una identificación clara de cada subproceso y sus actividades. Se requiere actualizar y diseñar documentos para otros subprocesos faltantes.
- No existe un sistema de indicadores para medir eficazmente la gestión del talento humano, excepto el índice de ausentismo, el cual no ha sido gestionado adecuadamente.

- Los manuales de perfiles de cargos actuales deben ser actualizados debido a cambios en la denominación de los cargos y la necesidad de diseñar nuevos perfiles. Se requieren acciones como modificaciones, revisión de objetivos, responsabilidades y funciones, así como de la educación y formación necesaria.
- No hay un formato establecido para las preguntas de las entrevistas de selección de personal.
- No se aplican pruebas psicológicas en la actualidad.
- La estructura organizacional necesita ser actualizada para reflejar los cambios en los cargos.
- El mapa de procesos requiere actualización.
- No hay metodología establecida para evaluar y seleccionar competencias del personal ingresante, lo que afecta la selección objetiva.
- No se dispone de una herramienta para medir el clima laboral, lo que impide conocer los problemas existentes.
- La empresa carece de un plan de bienestar laboral anual para beneficio de los trabajadores y sus familias.
- No se lleva a cabo evaluación de desempeño.
- La estructura salarial carece de claridad, basándose en criterios subjetivos más que en niveles de cargos.
- Existe un ambiente laboral negativo, según lo manifestado por los colaboradores.
- Las responsabilidades no están definidas claramente, generando falta de claridad en la toma de decisiones y responsabilidades.
- Se presentan retrasos en los pagos de la nómina.

- No hay un registro del índice de accidentes laborales desde enero hasta la fecha actual.
- La empresa no suministra el equipo de protección personal necesario, lo que ha generado accidentes como caída de objetos, lesiones en manos, entre otros, debido a la falta de gafas, guantes u otros elementos de protección.

6. Formulación del plan de mejoramiento

Se genera una matriz de planificación basada en los hallazgos del diagnóstico organizacional, dividida por cada subproceso. En ella se detallan los problemas identificados, las acciones de mejora a implementar, los recursos involucrados, quiénes serán responsables de cada acción, los resultados esperados y la opinión que tiene la empresa sobre dicho plan.

Se pueden visualizar los detalles del Plan de Mejoramiento en las figuras 14 y 15 (ver Apéndice C).

Figura 14.*Plan de mejoramiento I del proceso de GTH LA PLAZUELA S.A.S*


		Plan de Mejoramiento del proceso GTH La Plazuela S.A.S				
		Formulacion del plan de mejoramiento las los procesos de GTH				
Subproceso GTH	Problema	actividad de mejoramiento	recursos	Responsables	Resultados esperados	Concepto de la
Planificación del Talento Humano	Falencias en el manejo de la información del proceso de talento Humano	Estructuración del Procedimiento de gestión de talento humano y documentos del proceso	Computador	Practicante Rrhh Gerente	Procedimiento de Gestión de Talento Humano	Aceptado
	Estructura organizacional desactualizada	Diseño de una estructura organizacional con los cargos actuales	Computador	Practicante Rrhh Gerente	Estructura organizacional actualizada	Aceptado
	Mapa de procesos desactualizado	diseño de un mapa de procesos	Computador	Practicante	Mapa de procesos actualizado	Aceptado
Análisis y descripción de cargos	el manual de perfiles se encuentra desactualizado	Actualizar el manual de perfiles con las actividades que realizan los cargos	Tiempo del practicante computador	Practicante Rrhh Gerente	manual de perfiles y funciones actualizado	Aceptado
Integración del personal	no hay mejoras en en proceso de reclutamiento, selección y contratación	Actualizar el procedimiento para el proceso de reclutamiento, selección y contratación	Documentos internos computador	Practicante	Procesos de reclutamiento, selección y contratación actualizado y cosiclizacion delprocedimiento con el personal encargado	Aceptado
	no se realizan pruebas tecnicas y psicotecnicas	Actualizar el procedimiento para implementar una serie de pruebas y/o exámenes que evaluen el conocimiento, conductas, capacidades y habilidades	Tiempo del practicante computador	Practicante	Pruebas Tecnicas y Psicotecnicas	Negado
	no existe una ponderacion para el subproceso de reclutamiento, selección y contratación	Proponer un modelo para la evaluación que establezca puntajes para la elección de personal	Procedimiento de Reclutamiento, selección y contratación	Practicante	Documento que permita la ponderacion y evaluación de los perfiles que mejor se ajusten al cargo ofertado	Aceptado

Figura 15.*Plan de mejoramiento II del proceso de GTH LA PLAZUELA S.A.S.*

orientación del personal	Documento de inducción y reinducción desactualizado	Diseñar y formular el procedimiento de Inducción y reinducción	Computador	Practicante	Documento Actualizado de inducción y reinducción	Aceptado
Retención del personal	No existe plan de incentivos y reconocimientos para los empleados	Diseñar un plan de incentivos y reconocimientos	Tiempo del practicante computador	Practicante Gerente	plan de incentivos y reconocimiento	Negado
	La empresa no emplea una evaluación del ambiente laboral	Diseñar un procedimiento para la evaluación del ambiente laboral	Computador	Practicante Rrhh	Procedimiento para la evaluación del ambiente Laboral	Aceptado
	No se tiene una estructura salarial definida	Diseño de una estructura salarial	Computador	Practicante Gerente	Estructura salarial definida	Negado
Evaluación de desempeño	la empresa hace una evaluaciones de desempeño	Diseñar, aplicar y socializar una evaluación de desempeño	Computador	Practicante Rrhh	Herramienta de evaluación y gestión del desempeño	Aceptado
Desarrollo del personal	El plan de capacitación esta desactualizado	actualizar el plan de capacitación	Computador	Practicante Rrhh	plan de capacitación actualizado	Aceptado
	el subproceso del desarrollo no se encuentra estructurado	procedimiento para el subproceso del desarrollo del personal	Computador	Practicante Rrhh	Documento para el subproceso de desarrollo de los empleados	Aceptado
	no se tiene una ponderación para el requerimiento de la capacitación	Procedimiento para la identificación del requerimiento de capacitación	Computador	Practicante Rrhh	Herramienta para identificar el requerimiento de capacitaciones	Aceptado

Después de diseñar el plan de mejoras con las actividades para cada proceso, se organiza una reunión con la gerencia y el director administrativo. El objetivo es presentar y discutir las propuestas, evaluando su viabilidad dentro de la empresa. Durante esta reunión se explican los propósitos y la relevancia de su implementación en la organización.

7. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento

A continuación, se detallan las mejoras aplicadas en LA PLAZUELA S.A.S, las cuales fueron aprobadas por la gerencia y la dirección administrativa de la empresa. En este capítulo, se analizará y expondrá el progreso y los resultados de estas mejoras implementadas.

7.1 Estructuración del proceso de gestión del Talento Humano

El documento codificado GTH-PR-001 (ver apéndice D), corresponde a la caracterización del proceso de Gestión del Talento Humano, luego del diagnóstico realizado se detectó la falencia en la administración de la información referente al proceso en la empresa, esto debido a que la empresa no contaba con la estructuración del documento, y no se tenía claridad respecto al proceso.

En el documento planteado se estructuro de la siguiente manera:

-Objetivo.

-Alcance.

-Definiciones

-Descripción de actividades.

-Documentos asociados

-Se establecieron las entradas, salidas y actividades en consonancia con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

- Con el objetivo de gestionar y supervisar eficazmente el proceso de gestión del talento humano, se definieron todos los documentos de registro y formatos necesarios para respaldar el seguimiento y monitoreo del proceso.

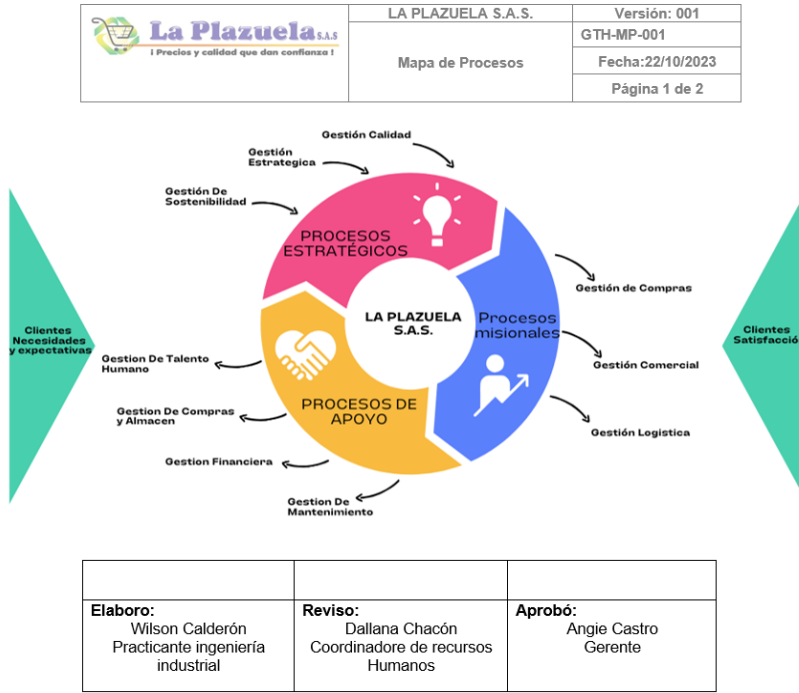
-La presentación del proceso se ajustó conforme a lo discutido en la reunión con el director administrativo, seguido de una revisión correspondiente que culminó con la aprobación final por parte de la Gerente de la empresa LA PLAZUELA S.A.S.

7.2 Actualización del mapa de procesos y estructura organizacional

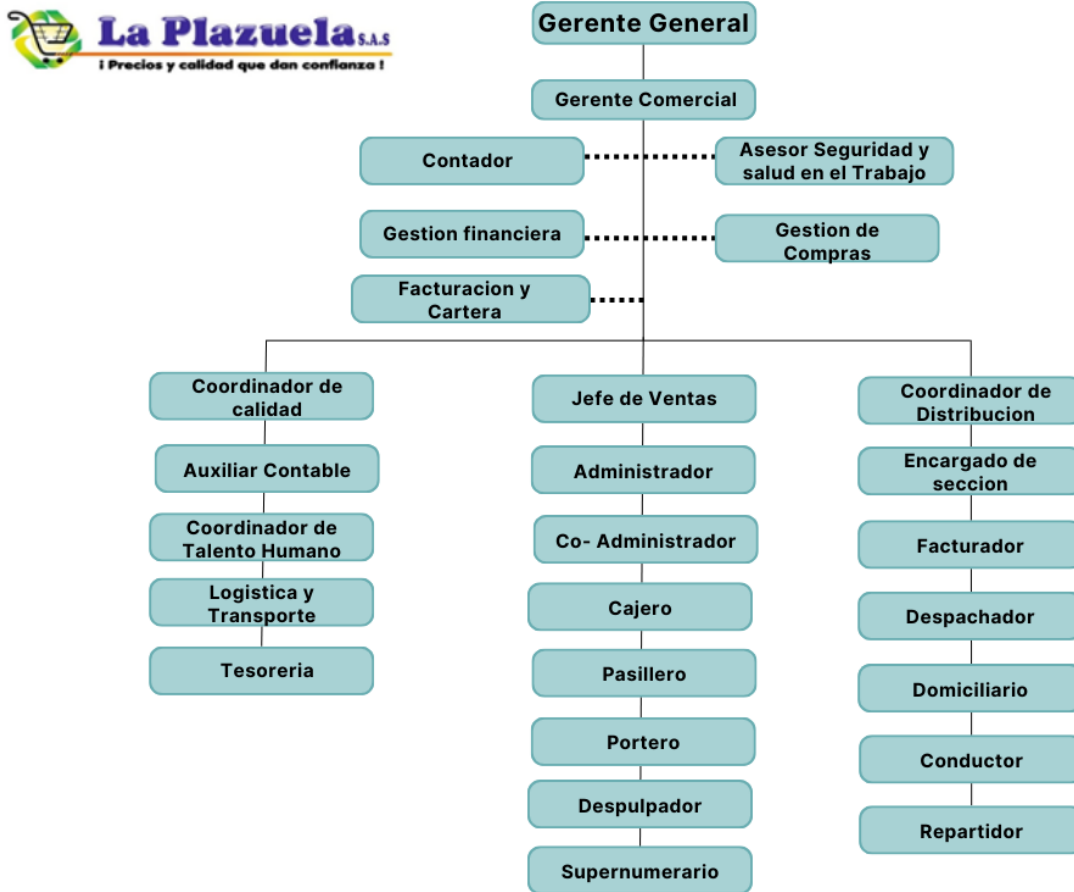
La figura 16 presenta el mapa de procesos (consultar apéndice E) creado para la empresa, organizando de manera estructurada todas las actividades de acuerdo con los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Este enfoque facilita la identificación de las áreas esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales.

Figura 16.

Mapa de procesos



La figura 17, muestra la estructura organizacional actualizada, luego de analizar los cargos con sus respectivos nombres (ver apéndice F). Estructura Organizacional)

Figura 17.*Estructura organizacional.*

7.3 Propuesta de mejoramiento para la actualización del manual de perfil del cargo

Después de llevar a cabo el proyecto actual y en coordinación con el director administrativo, se realizaron modificaciones en los nombres y funciones de algunos cargos, estableciendo así un total de 20 posiciones. Esta información detallada sobre cada cargo se encuentra en el Manual de Perfiles de Cargos (ver apéndice G).

La estructura del manual de perfiles de cargo se visualiza en la figura 18. En primer lugar, se presenta la información general que incluye el nombre del cargo, el supervisor directo, el cargo al que reporta y los cargos que están bajo su supervisión. Posteriormente, se detalla la descripción del cargo, donde se especifica el objetivo del puesto, el cual debe ser claro para que el colaborador lo comprenda sin dificultades. A continuación, se enumeran las funciones principales del cargo. La información para definir estas funciones se recopiló utilizando el formato de Análisis para puesto de trabajo (ver apéndice H), un documento que debía ser completado por cada colaborador, especialmente aquellos del área administrativa. El formato se estructuró de la siguiente manera:

1. Descripción de las actividades desempeñadas en el cargo, donde el individuo tenía la responsabilidad de detallar las tareas ejecutadas en su puesto, organizadas según su frecuencia: diaria, semanal, quincenal, mensual y eventualmente. El propósito era organizarlas jerárquicamente en el manual de funciones, siguiendo una estructura descendente. En otras palabras, se priorizaban al principio las tareas diarias, seguidas de las semanales y así sucesivamente en orden de importancia.


2. responsabilidades relacionadas con los registros, con el propósito de identificar los registros que cada empleado debe mantener y a quién van dirigidos. Por ejemplo, en el área de contabilidad, se espera que se lleven registros de notas de ingreso, compras, gastos, causaciones, entre otros. Posteriormente, estos registros deben ser enviados al área de tesorería para realizar pagos y otras gestiones. Esta medida tenía como objetivo clarificar y establecer las responsabilidades de cada puesto, de manera que, en caso de cualquier inconveniente, se pudiera determinar con certeza quién es responsable. Esta iniciativa surgió debido a discrepancias en el equipo de trabajo, donde los miembros se culpaban mutuamente y no asumían las responsabilidades

3. programa que gestiona y su frecuencia, con el objetivo de identificar las habilidades y destrezas necesarias. Por ejemplo, en el caso del área administrativa, se espera que los candidatos tengan conocimientos en el manejo de equipos de cómputo, mientras que, para los operarios de campo, este requisito podría no ser tan relevante. Seguidamente, se detallan los requisitos y especificaciones del cargo, incluyendo los estudios requeridos, la experiencia laboral y los riesgos asociados al puesto. Asimismo, se describen las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el cargo, junto con el horario de trabajo.

La definición de las funciones se llevó a cabo a través de sesiones de socialización con cada colaborador, con el propósito de entregarles dichas funciones y asegurar que cada uno comprendiera claramente sus responsabilidades. Finalmente, se incluye un espacio para especificar quién es el responsable de elaborar, autorizar y firmar el manual, así como para obtener la firma del trabajador al momento de la firma del contrato y la socialización de sus funciones. En caso de crear nuevos manuales, se proporciona un formato en blanco, (ver apéndice G), Manual de Perfiles del Cargo, en la última pestaña.

Figura 18.

Estructura del manual de perfil del cargo

	MANUAL DE PERFIL DEL CARGO	Código	GTH-PRO-006
		Página	1 de 1
		Fecha	20/10/2023
		Versión	002
Nombre Del Puesto:			
1. INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre del Cargo			
Jefe Directo			
Cargo al que Reporta			
Cargos que le Reportan			
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Objetivo general del cargo			
Funciones principales del cargo			

7.4 Propuesta de mejoramiento para el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal

Como Chiavenato menciona en "Administración de recursos humanos" (2007), el reclutamiento consiste en la aplicación de diversas técnicas y procedimientos orientados a atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar posiciones dentro de la organización. En contraste, la selección busca identificar entre los candidatos reclutados a aquellos más idóneos para los puestos disponibles, con el objetivo de mantener o mejorar la eficiencia y el rendimiento del personal. Ante esta perspectiva, se busca establecer una serie de actividades interrelacionadas

y coherentes, que proporcionen un detalle claro del proceso para facilitar la comprensión de la persona encargada de llevar a cabo dicho procedimiento.

Según lo evidenciado en el diagnóstico realizado en LA PLAZUELA S.A.S., no se dispone de un proceso debidamente estructurado de manera individual. En otras palabras, el proceso existente se limita a un procedimiento de "reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal", lo que dificulta la identificación individual de cada subprocesso y sus respectivas actividades. Esto no solo genera falta de claridad en el desarrollo de cada aspecto, sino también en los registros necesarios para el adecuado desarrollo del proceso.

Ante esta situación, se procede a la revisión del documento identificado con el nombre GTH-PR-001 "Procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal", el cual se ajusta y redefine como GH-FT-006 "Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal". Además, se implementa una herramienta informática para el formato de entrevista con el propósito de obtener una mejor certeza y conocimiento del aspirante al realizar la selección del personal.

La herramienta informática para la entrevista de selección (Ver apéndice I, Formato informe de entrevista) se divide en seis partes, como se ilustra en la figura 19. La primera parte aborda los datos básicos del aspirante, incluyendo el cargo al que postula, nombres y apellidos, profesión, años de experiencia laboral, estado civil y lugar de residencia. La segunda parte se enfoca en los datos demográficos, que abarcan información sobre la pareja, la profesión, los nombres de los padres y el número de hijos, junto con los nombres y edades de cada uno de ellos.

Figura 19.*Formato de entrevista primera parte.*

	FORMATO INFORME DE ENTREVISTA	Código	GH-FT-005
		Página	1 de 2
		Fecha	20/10/2023
		Versión	001
Fecha de entrevista:			
1. DATOS GENERALES			
Cargo aplicado			
Nombres y apellidos			
Nivel de estudios			
Profesion/Ocupación			
Experiencia laboral (años)			
Estudios adicionales			
Estado civil			
Lugar de residencia			
2. DATOS DEMOGRAFICOS			
Nombre de la pareja			
Profesion/Ocupación de la pareja			
Número de hijos			
Nombre del hijo/a - edad			
Nombre del hijo/a - edad			
Nombre del hijo/a - edad			
Nombre del hijo/a - edad			
Nombre del hijo/a - edad			
Nombre del hijo/a - edad			
Nombre del padre			
Nombre de la madre			

En tercer lugar, se insta al aspirante a mencionar sus tres experiencias laborales más recientes. Posteriormente, se le solicita que comparta sus expectativas de desarrollo profesional a corto y largo plazo. Además, se reserva un espacio para preguntas abiertas que puedan ser pertinentes en el proceso de toma de decisiones para la contratación.

Por último, el entrevistador debe asignar una calificación basada en el desempeño del aspirante durante la entrevista. Estos ítems se evalúan cualitativamente en una escala del 1 al 3, donde 1 representa un rendimiento bajo y 3 un rendimiento alto. La calificación final se determina a partir del promedio de las calificaciones en los seis ítems evaluados.

En la parte final, se registra el nombre del entrevistador y su cargo en la empresa. En caso de que el candidato sea contratado, este formato se adjunta a la carpeta del trabajador junto con la hoja de vida y otros documentos pertinentes.

Figura 20.

Formato de entrevista segunda parte.

3. DATOS DEMOGRAFICOS	
Mencione 3 ultimas experiencias laborales	
Mencione 3 ultimas experiencias laborales	
Mencione 3 ultimas experiencias laborales	
4. EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL DEL ASPIRANTE	
Corto Plazo	
Largo Plazo	
5. OTROS DATOS	
Mencione un momento de su vida laboral en que haya cometido un error y cómo se solucionó	
¿Por qué dejó el trabajo anterior?	
¿Qué le llama la atención de la empresa?	
¿Cuál sería su aporte al cargo?	
¿Cómo desarrollaría la gestión de sus actividades	
Motivo para trabajar en la empresa	
Aspiración Salarial	
6. DESEMPEÑO EN LA ENTREVISTA	
	Nivel (1-Bajo)/(2-Regular)/(3-Alto)
Su presentación personal es la adecuada	
Cumplimiento de la hora programada a la	
Demuestra contar con iniciativa y energía	
Posee las competencias adecuadas	
Mantiene contacto visual	
Demuestra interés y respeto	
Calificación obtenida	
ENTREVISTADOR	
CARGO	

En el análisis previo, se recopiló información sobre cómo se llevaba a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa. A partir de esta información, se diseñó el procedimiento, el cual fue compartido y discutido con el director administrativo y la coordinación de talento humano. Se realizaron ajustes sugeridos durante esta revisión y, finalmente, se obtuvo la aprobación del documento.

El procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal (ver apéndice J) incluye los siguientes elementos:

Objetivo: Establece los criterios, acciones y procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal en LA PLAZUELA S.A.S. Su propósito es servir como guía para el personal involucrado en el proceso.

1. Alcance: Indica las áreas de la empresa a las que aplica lo establecido en el documento.
2. Responsables: Identifica las áreas encargadas de llevar a cabo el procedimiento.
3. Definiciones: Proporciona diferentes conceptos clave relacionados con el procedimiento para mejorar la comprensión del lector.
4. Descripción de las actividades: Detalla cada una de las actividades del proceso, indicando el responsable de cada una.
5. Resumen del procedimiento: Se presenta en la siguiente tabla (Tabla 13), describiendo de manera resumida los pasos del procedimiento

Tabla 13.

Descripción del procedimiento.

Actividad	Responsable	Formato o documento
1. Identificar las necesidades del personal.	Coordinador de talento humano, jefe inmediato.	GH-FT-007 Formato Requerimiento de personal (Ver apéndice K).


Actividad	Responsable	Formato o documento
2. Establecer los parámetros del personal requerido.	Coordinador de talento humano.	GH-PRO-006 Manual de perfil del cargo. (ver apéndice G).
3. Publicación de convocatoria.	Coordinador de talento humano.	
4. Recepción hojas de vida.	Coordinador de talento humano.	GH-FT-008 Formato Hoja de vida (Ver apéndice L).
5. Preselección y valoración de hojas de vida.	Coordinador de talento humano.	
6. Verificar los antecedentes y referencias.	Coordinador de talento humano.	
7. Realizar entrevista de selección.	Coordinador de talento humano	GH-FT-005 Formato Informe de entrevista (ver apéndice I)
8. Informar al candidato sobre la contratación.	Coordinador de talento humano.	
9. Solicitar documentación.	Coordinador de talento humano.	GH-FT-009 Lista de Documentos de ingreso (ver apéndice M).
10. Realizar exámenes médicos.	Coordinador de talento humano. Entidad de salud.	
11. Recibir y verificar la documentación requerida.	Coordinador de talento humano.	
12. Realizar las afiliaciones correspondientes.	Coordinador de talento humano.	
13. Elaborar el contrato.	Coordinador de talento humano.	
14. Abrir carpeta para la respectiva documentación.	Coordinador de talento humano.	

6. Referencias: Se mencionan los documentos esenciales para llevar a cabo el procedimiento, entre los cuales se incluyen el organigrama, el manual de perfiles de cargos, los documentos legales, el diagrama de flujo correspondiente al proceso de reclutamiento, selección y contratación (consultar apéndice N), así como los formatos específicos creados para respaldar dicho procedimiento. A continuación, se detallan los formatos relevantes:

GH-FT-007 Formato de Requerimiento de Personal (ver apéndice K): Presentado en la figura 21, este formato tiene como objetivo solicitar al jefe inmediato el personal necesario para ocupar diversos cargos dentro de la organización.

Figura 21.

Formato requerimiento de personal.

		FORMATO REQUERIMIENTO DE PERSONAL		Código	GH-FT-007
				Página	1 de 1
				Fecha	20/10/2023
				Versión	001
FECHA DE SOLICITUD.	CARGO.			CANTIDAD DE PERSONAS.	
PROCESO O PROYECTO.			MOTIVO DEL REQUERIMIENTO.		
TIPO DE CONTRATACIÓN.			Cargo nuevo.		
			Cargo Existente (Reemplazo).		
			Nuevo proyecto.		
Administrativo termino fijo.		Fecha de Ingreso.		NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN REEMPLAZA.	
Administrativo cantidad obra fijo.		Duración (Meses).			
Contrato aprendiz SENA.					
SUELDO BÁSICO.					
PERFIL DEL CARGO con base en el MANUAL DE FUNCIONES					
EDUCACIÓN.					
FORMACIÓN.					
EXPERIENCIA.					
FUNCIONES A REALIZAR.					
SOLICITADO POR.			APROBADO.		
FIRMA.			FIRMA.		
NOMBRE.			NOMBRE.		
CARGO.			CARGO.		

- GH-FT-008 Formato de Hoja de Vida (ver apéndice L), presentado en la figura 22. Este formato fue elaborado a petición del director administrativo, quien expresó que, al recibir las hojas

de vida de los operarios, estos no proporcionaban información suficiente y, en ocasiones, se generaba un uso innecesario de papel. Con el propósito de optimizar la recopilación de hojas de vida de los operarios, se desarrolló este formato. En consecuencia, todo aspirante debe dirigirse a la oficina administrativa en San Pablo Bolívar, y solicitar este formulario.

Figura 22.


Formato hoja de vida.

		Formato Hoja de Vida		Código	GH-FT-008	
				Página	1 de 1	
				Fecha	23/10/2023	
				Versión	001	
1. DATOS PERSONALES						
Primer apellido		Segundo apellido		Nombres		
No. de documento de Identificación				Sexo	M	F
<i>Fecha y lugar de nacimiento</i>						
Fecha	Día	Mes		Año		
Departamento		Municipio				
<i>Dirección de residencia</i>						
Departamento		Municipio				
Vereda		Teléfono				
Correo						
Estado Civil		Personas a cargo				
2. FORMACIÓN ACADÉMICA						
<i>Educación Básica y media</i>						
Último grado aprobado						
Título obtenido						
Fecha de grado		Mes		Año		
<i>Educación Superior</i>						
Estudios complementarios						
3. EXPERIENCIA LABORAL						
Empresa						
Departamento		Municipio				
Correo electrónico de la entidad						
Teléfono de la entidad						
Fecha de ingreso	Día		Mes		Año	
Fecha de retiro	Día		Mes		Año	
Labor que desempeñaba						
Tiempo de experiencia	Meses		Años			
Empresa						
Departamento		Municipio				
Correo electrónico de la entidad						
Teléfonos de la entidad						
Fecha de ingreso	Día		Mes		Año	
Fecha de retiro	Día		Mes		Año	
Labor que desempeñaba						
Tiempo de experiencia	Meses		Años			
4. REFERENCIAS PERSONALES						
Primer apellido		Segundo apellido		Nombres		
Ocupación			Teléfono			
Primer apellido		Segundo apellido		Nombres		
Ocupación			Teléfono			

- GH-FT-009 Lista de Documentos de Ingreso (ver Apéndice M), presentada en la figura 23. En una reunión con la coordinadora de talento humano y el director administrativo, se elaboró una lista de documentos necesarios para archivar en la carpeta de cada empleado. La persona encargada verifica los documentos requeridos según el cargo, es decir, por ejemplo, los documentos relacionados con el vehículo no serán solicitados para todos los cargos; este ítem se aplica a los trabajadores que reciben auxilio de rodamiento.

Figura 23.

Lista de documentos de ingreso.

		LISTA DE DOCUMENTOS DE INGRESO				Código	GH-FT-009	
						Página	1 de 1	
						Fecha	23/10/2023	
						Versión	001	

NOMBRE DEL TRABAJADOR								
FECHA DE INGRESO	DIA	MES	AÑO	FECHA DE RETIRO	DIA	MES	AÑO	
CARGO				LUGAR DE TRABAJO				
OBSERVACIONES								
DOCUMENTOS CARPETA				VERIFICACIÓN (Vo.Bo) Responsable				
				CUMPLE	NO CUMPLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO		NO APLICA
Hoja de vida.								
Contrato de trabajo firmado por el trabajador.								
Certificado de aptitud médica (Historia clínica, exámenes de laboratorio, exámenes ocupacionales, deben estar en la historia laboral en la IPS de SST).								
Afiliación a seguridad social (Salud, pensión y riesgos laborales) y parafiscales (SENA, caja de compensación, pago ICBF).								
Formato de inducción firmado por el trabajador.								
Formato de entrega de elementos de protección personal firmado por el trabajador.								
Documento del vehículo (SI APLICA): SOAT, revisión técnico mecánica, licencia de conducción, plan de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo, casco, chaleco reflectivo								
Antecedentes disciplinarios procuraduría								
Certificado contraloría								
Examen de ingreso								
Otros (Relacionar en siguientes filas): Certificados de estudios o experiencias especiales como trabajo en alturas, manejo montacargas, torre grúas, etc..								
RESPONSABLE					FIRMA			

7.5 Propuesta de mejoramiento para el proceso de inducción y reinducción del personal.

El fin de este documento es establecer una estructura y normatividad, ya que durante el diagnóstico se identificó la ausencia de un documento que detallara los pasos para llevar a cabo este proceso. El documento actual encontrado consiste en un formato que enumera el tema a tratar, la firma del responsable, la fecha de la inducción y la firma del trabajador; sin embargo, carece del procedimiento adecuado que explique el orden para la realización y aplicación del proceso.

Con base en lo mencionado, se formuló el procedimiento de inducción y reinducción del personal (ver apéndice O), con el propósito de estandarizar este proceso y proporcionar una guía detallada para todas las personas implicadas en el procedimiento.

En una primera instancia, se llevó a cabo una reunión con el asesor de seguridad y salud en el trabajo, la coordinadora de talento humano y el director administrativo, con el objetivo de establecer los aspectos clave que deben abordarse durante la inducción y reinducción del personal en LA PLAZUELA S.A.S. Se definieron los objetivos, alcances, responsables del proceso, definiciones y, a continuación, el contenido o la descripción detallada de las actividades a seguir en dicho procedimiento.

Con el propósito de proporcionar una estructura clara al momento de llevar a cabo el procedimiento, se fragmentó en cinco fases, las cuales se clasificaron de la siguiente manera:

-Etapa 1: Inducción General de la empresa, cuyo objetivo es que el trabajador adquiera conocimientos sobre el proceso productivo y aspectos generales de la empresa. Se abordarán temas como:

Información de la Organización:

- Misión y Visión.

- Objetivos y Valores.
- Estructura organizacional.

Derechos y beneficios obtenidos:

- Contrato laboral y Obligaciones.
- Afiliaciones: ARL, EPS, Pensión y Caja de Compensación.
- Responsabilidades generales:
- Reglamento interno de trabajo, Generalidades, conceptos y contenido.

Responsabilidad sobre activos (si aplica):

- Llaves y/o Teléfonos.
- Equipos y/o Herramientas

Acoso laboral:

- Ley 1010/2006 Resolución 652 de 2012 y 1356 de 2012.

-Etapa 2: Introducción General sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, busca que el trabajador adquiera conocimientos sobre este sistema para contribuir a prevenir accidentes, enfermedades y otros temas relevantes para su desempeño laboral. Los temas abordados fueron los siguientes:

- Objetivos del Sistema de Gestión de SST.
- Políticas SG-SST (de Seguridad y Salud en el Trabajo; No Consumo de Alcohol, Tabaquismo y Sustancias Psicoactivas; Protección contra Caídas y de Seguridad Vial).
- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
- Generalidades Procedimiento y Formato de Accidentes e Incidentes de Trabajo y enfermedades Laborales.
- Identificación de Peligros Específicos por Puesto de Trabajo.

- Labores VIGIA.
- Manejo del Plan de Emergencias y Contingencias y Brigadas de Emergencia.
- Generalidades Procedimiento, Instructivo y Formatos de EPP.
- Responsabilidades de Participación y Contribución en el Cumplimiento del SG-SST.

-Etapa 3: Etapa específica de inducción por puesto de trabajo, donde el superior inmediato lleva a cabo la orientación correspondiente sobre los aspectos cruciales relacionados con las responsabilidades inherentes al cargo. Los temas establecidos para esta fase incluyeron:

- Presentación al Jefe Inmediato.
- Labores, responsabilidades y Autoridades del Cargo.
- Procedimientos para la implementación en el Puesto de Trabajo.
- Documentos de Sistemas de Gestión correspondientes.
- Modelo de Reemplazos.
- Entrega Puesto de Trabajo.
- Presentación de Compañeros de Trabajo.

-Etapa 4: La fase de reinducción general se realiza anualmente durante el primer semestre, dirigida al personal antiguo. En este proceso, se abordan temas relacionados con cambios o ajustes en sus funciones, actualizaciones normativas legales, en el SG-SST, y otros aspectos según sea necesario. Además, se considera que esta actividad puede servir como una herramienta para reforzar conceptos, especialmente para aquellos empleados que, tras haber participado en la inducción o reinducción, no demuestran un conocimiento suficiente sobre las actividades o temas tratados.

-Etapa 5: En la fase de evaluación del proceso de inducción y reinducción, el propósito es identificar la eficacia en términos de los conocimientos adquiridos y comprendidos sobre los

aspectos del proceso. Se definieron criterios de calificación para evaluar tanto la inducción como la reinducción. Se introdujo un formato denominado Plan de Inducción (Consultar apéndice P), que contiene los temas especificados. En este formato, el trabajador califica las actividades como vistas o no vistas, según corresponda. Puede visualizar el formato en la figura 24.

Figura 24.

Plan de inducción y reinducción.

		PLAN DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN			Código	GH-FT-011	
					Página	1 de 3	
					Fecha	23/10/2023	
					Versión	001	
Ciudad.		Inducción.			Reinducción.		
Nombre del Trabajador.				o. De Identificación			
Cargo.		Fecha de Ingreso.		Día .	Mes.	Año.	
Jefe inmediato.							
ASPECTOS GENERALES							
TEMA					VISTO	NO VISTO	
Información de la Organización: <ul style="list-style-type: none"> • Misión y Visión. • Objetivos y Valores. 					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Derechos y beneficios adquiridos: <ul style="list-style-type: none"> • Contrato laboral y Obligaciones. <input type="checkbox"/> • Afiliaciones: ARL, EPS, Pensión y Caja de Compensación. 					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Responsabilidades generales: <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno de trabajo, Generalidades, conceptos y contenido. 					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Responsabilidad específica del cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Funciones y Responsabilidades. • Autoridades. 					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Responsabilidad sobre activos (si aplica): <ul style="list-style-type: none"> • Llaves y/o Teléfonos. • Equipos y/o Herramientas 					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Acoso laboral: <ul style="list-style-type: none"> • Ley 1010/2006 Resolución 652 de 2012 y 1356 de 2012 					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
NOTA: Se firma a consideración del responsable y trabajador en la cual se deja constancia que se realizó la socialización de los temas descritos en esta sección							
FIRMA DEL RESPONSABLE		FIRMA DEL TRABAJADOR			FECHA DE REALIZACIÓN		
					DÍA	MES	
					AÑO		

Al concluir, se generará una constancia que incluirá las firmas tanto del responsable como del trabajador, confirmando su participación en los temas abordados por el encargado del proceso.

7.6 Propuesta de estructuración para el procedimiento de desarrollo del personal.

La formación personal abarca vivencias que no necesariamente están vinculadas al puesto actual, proporcionando oportunidades para el desarrollo y avance profesional (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009). En LA PLAZUELA S.A.S., se identificó la falta de un procedimiento debidamente estructurado que abordara el desarrollo personal. En conversaciones con la coordinadora de talento humano y el director administrativo, se destacó la importancia de este componente en las organizaciones, independientemente del área de trabajo. Se resaltó que incluso en roles desempeñados en el campo, el desarrollo personal sigue siendo crucial para alcanzar los objetivos y el crecimiento organizacional. El documento se organizó según el formato presentado en el apéndice S:

1. **Objetivo:** El propósito de este enfoque es reconocer las demandas en términos de formación, entrenamiento y bienestar laboral, con el objetivo de fortalecer competencias y habilidades.
2. **Responsables:** Señala las unidades participantes en la ejecución del procedimiento.
3. **Alcance:** Especifica a qué secciones de la compañía se dirige lo establecido en el texto.
4. **Definiciones:** Proporciona definiciones clave relacionadas con el procedimiento con el objetivo de facilitar la comprensión del lector.
5. **Descripción de actividades:** Se describen de manera detallada las tareas a llevar a cabo, así como la persona encargada de llevar a cabo su ejecución.

El resumen de las actividades se presenta en la tabla 14:

Tabla 14.

Descripción actividades procedimiento de desarrollo del personal.


Actividad	Responsable	Formato o documento
1. Aplicar formatos	Coordinador de talento humano, Gerente	GH-FT-012 Detección de necesidades de capacitación (ver apéndice Q) y GH-FT-015 Evaluación del clima laboral (ver apéndice T)
2. Actualizar formato plan de desarrollo del personal.	Coordinador de talento humano.	GH-FT-16 Plan de desarrollo del personal (ver apéndice U).
3. Identificar las necesidades de capacitación.	Coordinador de talento humano, director administrativo, Asesor de seguridad y salud en el trabajo.	GH-FT-017 Formato Evaluación del Desempeño Laboral (ver apéndice V).
4. Informar a dirección administrativas la detección de las necesidades.	Coordinador de talento humano, director administrativo, director de campo, asesor de seguridad y salud en el trabajo.	
5. Estipular el plan de desarrollo del personal.	Coordinador de talento humano, director administrativo.	GH-FT-016 Plan de desarrollo del personal (ver apéndice U).
6. Llevar a cabo las actividades planificadas.	Coordinador de talento humano, director administrativo, asesor de seguridad y salud en el trabajo.	GH-FT-016 Plan de desarrollo del personal (ver apéndice U)
7. Documentar los resultados del plan de desarrollo	Coordinador de talento humano.	GH-FT-016 Plan de desarrollo del personal (ver apéndice U), GH-FT-018 Formato matriz de capacitaciones.

6. Referencias: Se mencionan los documentos y formatos necesarios para la ejecución del procedimiento, los cuales fueron creados con el propósito de mejorar y supervisar dicho proceso.

- Los documentos diseñados se mencionan a continuación:
 - -Se creó y organizó el formato de Detección de Necesidades de Capacitación (ver apéndice Q) con el propósito de establecer un medio de comunicación efectivo con el trabajador. Este formato fue diseñado de manera que el trabajador se sienta cómodo al expresar sus necesidades de formación. La estructura y diseño de este formato se presentan en la figura 26.
- Se distribuye este formato mediante correo electrónico para el personal administrativo, mientras que para los operarios de campo se aplica en formato físico. Esto se debe a que, según lo indicado por la empresa, muchos de los operarios no disponen de correo electrónico, por lo que se prefiere una aplicación física. Una vez completado el formato, la coordinadora de talento humano analiza la información para elaborar el Plan de Desarrollo del Personal (ver apéndice U).

Figura 26.

Formato detección de necesidades de capacitación.

	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Código	GH-FT-012		
		Página	1 de 1		
		Fecha	24/10/2023		
		Versión	001		

Fecha: _____

El objetivo del presente formato es identificar las necesidades de capacitación con el fin de fortalecer el logro de los objetivos laborales, agradecemos responda cada uno de los ítem de manera objetiva.

Nombre del colaborador.	Nombre del evaluador (Jefe o Gerente).
Cargo.	

Identificación de las necesidades de capacitación.

1. Marque con una X los inconvenientes más comunes que se presentan en su área de trabajo.

Desconocimiento de los objetivos	<input type="checkbox"/>	Mala actitud	<input type="checkbox"/>
Fallas en la comunicación	<input type="checkbox"/>	Desconocimiento de los procesos y/o funciones	<input type="checkbox"/>
Organización del trabajo	<input type="checkbox"/>	Seguimiento a las labores o los procesos	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>		
Otro <input type="checkbox"/>	Indique cuál _____		

2. Indique 3 temas o cursos que requiere para mejorar sus resultados.

Nombre del tema o curso	Nivel			Prioridad		
	Básico	Intermedio	Avanzado	Alta	Media	Baja
1. _____						
2. _____						
3. _____						

3. Observaciones del evaluador.

Nombre y firma del colaborador	Nombre y firma del evaluador	Recepción Coord. Talento Humano

-Se creó un archivo Excel para el diseño del Plan de Desarrollo del Personal (ver apéndice U). Esta herramienta debe ser actualizada por el coordinador de talento humano en cada ocasión que se aplique el formato de detección de necesidades de capacitación, así como durante la ejecución de la evaluación del clima laboral y la evaluación de desempeño. Además, facilita el seguimiento de las capacitaciones realizadas al proporcionar un sistema de colores que indica si están Programadas, Realizadas, Pendientes o el Avance Total. Estas casillas se llenan

automáticamente conforme la coordinadora de talento humano registra las capacitaciones programadas para cada mes, permitiendo así un control efectivo.

La capacitación de octubre sobre la manipulación de alimentos y buenas practicas se llevo a cabo con los empleados presentes, debida a la diferencia de turnos y horarios no se impartió a todos los empleados de La Plazuela.

Finalmente, la persona responsable realizará el seguimiento de los participantes en la capacitación mediante el uso del formato de matriz de capacitaciones (ver apéndice W). Este documento incluye la lista de temas programados para la capacitación, los nombres de los empleados y un espacio designado para marcar con una "X" la asistencia a la capacitación, así como la firma del empleado en relación con el tema recibido.

7.7 Herramienta para la evaluación del clima laboral

La propuesta busca crear y desarrollar una herramienta para evaluar el clima laboral, ya que en LA PLAZUELA S.A.S. no se llevaba a cabo este subproceso de gestión de talento humano. En consecuencia, se ha creado una herramienta para evaluar el clima laboral (ver apéndice T) en la organización. Este instrumento consta de 48 ítems con 5 opciones de respuesta, evaluando cada una de las dimensiones detalladas en la figura 27. Para garantizar que los empleados se sientan seguros al responder, no se solicitan datos específicos como el nombre; sin embargo, se recopila información relevante como el cargo, género y antigüedad.

Figura 27.

Dimensiones de evaluación de clima laboral.



Cada aspecto ha sido categorizado en una escala de cinco niveles de medición, donde el nivel 1 representa un completo desacuerdo y el nivel 5 indica un completo acuerdo. La visualización gráfica de esta escala se aprecia en la figura 28.

Figura 28.

Escala de medición para la evaluación del clima laboral.

ESCALA DE MEDICIÓN	
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutro
4	En acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

A continuación, se formulan las preguntas correspondientes a cada dimensión. Inicialmente, se aborda el liderazgo, con el propósito de evaluar la percepción de los trabajadores respecto a sus líderes o quienes los dirigen en el equipo de trabajo.

Seguidamente, se aborda la dimensión de reconocimiento, la cual adquiere relevancia al ofrecer una visión de la percepción del trabajador en relación con las recompensas proporcionadas por la empresa.

En tercer lugar, se aborda la dimensión de comunicación, con la intención de determinar si los canales de comunicación entre la empresa y los trabajadores son adecuados. A continuación, se busca evaluar el estado de las relaciones interpersonales entre el trabajador y su equipo de trabajo, a través de la dimensión de trabajo en equipo.

Finalmente, se aborda la dimensión de compromiso, la cual tiene como objetivo evaluar el nivel de satisfacción que experimenta el trabajador en relación con su vinculación a la organización. Se ha diseñado una hoja específica para cada dimensión, de modo que después de aplicar la herramienta, el coordinador de talento humano pueda completar la tabla con los resultados correspondientes. Estos resultados se registran en la pregunta pertinente. La elección de este formato se debe a la limitada accesibilidad de los trabajadores a Google Forms, ya que muchos de ellos no poseen smartphones. Además, la encuesta se realiza de manera física, ya que la empresa no facilita la aplicación debido a las diferencias de horarios entre los empleados de distintos cargos y supermercados. Por ende, la aplicación se lleva a cabo en el supermercado principal, donde se encuentra el área administrativa, y debe adecuarse a los horarios autorizados por la empresa.

7.8 Herramienta para la evaluación de desempeño.


Como Chiavenato señala en su obra "Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, 2007", la evaluación del desempeño consiste en una valoración sistemática del rendimiento de cada individuo en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. La presente propuesta se orienta hacia el diseño de una herramienta que permita realizar y medir el desempeño de los trabajadores en LA PLAZUELA S.A.S. En el diagnóstico previo, se identificó la carencia de una metodología estructurada para llevar a cabo dicha evaluación, surgiendo así la necesidad de esta herramienta con el propósito de auxiliar a la empresa en la evaluación de sus trabajadores y descubrir áreas y oportunidades de mejora que impulsen el crecimiento organizacional.

Se llevaron a cabo diversas reuniones con la gerente para discutir la metodología que mejor se ajustara a las características y necesidades de la empresa. Tras estas deliberaciones, se decidió establecer una metodología de 180° para los cargos administrativos y de 90° para los operarios, considerando la disponibilidad de tiempo de los trabajadores. Esta decisión se tomó debido a que era una iniciativa reciente y a las condiciones actuales de la empresa, marcadas por su proceso de expansión.

Asimismo, se abordaron los temas a evaluar en el proceso de evaluación del desempeño. La estructura de la herramienta (ver apéndice V) se compone de dos hojas en el formato de Excel: "Instrucciones" y "Criterios". En estas hojas, se proporcionan las instrucciones detalladas y los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación respectiva, como se muestra en la figura 29.

Figura 29.

Formato de la hoja de instrucciones para la evaluación de desempeño.

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código	GH-FT-017				
		Página	1 de 1				
		Fecha	27/10/2023				
		Versión	001				
INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO DE VALORACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
INSTRUCCIONES							
<p>a.) La frecuencia de la evaluación será semestral</p> <p>b.) En esta plantilla puedes realizar la Evaluación de Desempeño para los colaboradores de LA PLAZUELA S.A.S utilizando hasta 8 criterios de evaluación</p> <p>c.) Solo digite la pestaña correspondiente al trabajador que evaluara</p>							
<p>¿CÓMO EVALUAR?</p>							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lea las pestañas de color azul, explican el funcionamiento y la escala de valoración del formato 2. En la celda denominada Personal, diligencie su nombre como evaluador frente a la celda de la persona que evaluará 3. Presione el nombre del colaborador que usted evaluará y proceda a realizar la evaluación según lo definido en la celda de Criterios 4. Verifique el total de la puntuación de la evaluación realizada en la pestaña de personal, en la celda de puntuación global 5. De acuerdo a los resultados, defina el plan de acción a seguir según el resultado obtenido en el informe de valoración de la celda de cada colaborador 6. Si desea realizar una consulta sobre los resultados globales o individuales del personal, oprima las siguientes celdas, según su interés: 							
<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;">PERSONAL</td> <td style="background-color: #e6f2ff;">INDFORME INDIVIDUAL</td> </tr> <tr> <td>Acceda a los resultados de todos los empleados</td> <td>Acceda a los datos globalizados del resultado del proceso</td> </tr> </table>		PERSONAL	INDFORME INDIVIDUAL	Acceda a los resultados de todos los empleados	Acceda a los datos globalizados del resultado del proceso		
PERSONAL	INDFORME INDIVIDUAL						
Acceda a los resultados de todos los empleados	Acceda a los datos globalizados del resultado del proceso						

Luego, en la hoja denominada "Personal", se presenta una lista de los empleados junto con la celda respectiva que alberga el formato destinado para llevar a cabo la evaluación. Por ejemplo, para la trabajadora Laura Nathalia Garnica Castro, se encuentra en la hoja identificada con el nombre VE1. Al hacer clic en el nombre, se accede automáticamente a la hoja específica correspondiente al trabajador. En este espacio, siguiendo los pasos y criterios detallados en las dos primeras hojas, el evaluador procede a realizar la evaluación pertinente de las diversas competencias, las cuales son:

1. Comunicación.

2. Ambiente de trabajo.
3. Liderazgo.
4. Calidad de trabajo.
5. Responsabilidad.
6. Trabajo en equipo.
7. Sistema de Gestión de calidad.
8. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

Después de completar la evaluación de las competencias, al final de la hoja se presenta un informe de valoración, incluyendo el resultado de la ponderación por competencias, como se ilustra en la figura 30.

Figura 30.

Criterio de resultado de la ponderación por competencias.

PROMEDIO FINAL OBTENIDO	DESEMPEÑO
<=50%	DEFICIENTE EN EL CARGO
>50% & <=60%	ACEPTABLE EN EL CARGO
>60% & <70%	BUENO EN EL CARGO
>70% & <70%	MUY BUENO EN EL CARGO
>80%	EXCELENTE EN EL CARGO

En la sección de análisis cualitativo, el evaluador debe cumplimentar las casillas siguiendo las instrucciones proporcionadas. En el espacio designado para "Fortalezas", se deben listar las competencias y sistemas que obtuvieron una calificación entre 6.1 y 10, mientras que en "Aspectos a mejorar", se deben detallar las competencias y sistemas que recibieron una calificación entre 0 y 6.

Figura 31.*Estructura del informe de valoración.*

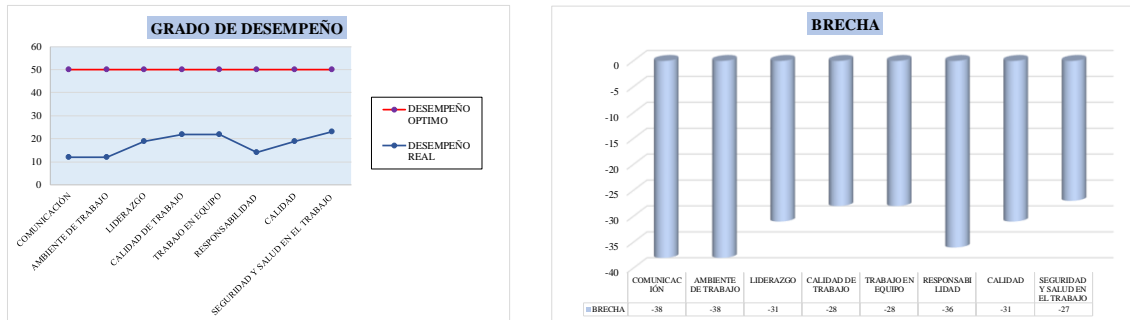
INFORME DE VALORACIÓN						
COMPETENCIA	GRADO DE DESARROLLO O OPTIMO	GRADO DE DESARROLLO ENCONTRADO		BRECHA	ANÁLISIS CUALITATIVO	
					FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
COMUNICACIÓN	50	12	4%	-38		
AMBIENTE DE TRABAJO	50	12	4%	-38		
LIDERAZGO	50	19	6%	-31		
CALIDAD DE TRABAJO	50	22	4%	-28		
TRABAJO EN EQUIPO	50	22	7%	-28		
RESPONSABILIDAD	50	14	3%	-36		
CALIDAD	50	19	4%	-31		
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	50	23	5%	-27		
TOTAL	400	143		-257		
AJUSTE DEL PERFIL	100%	35%		65%		
PROMEDIO DE RENDIMIENTO		68%				
PROMEDIO FINAL OBTENIDO		51%				

RESULTADO DE LA PONDERACIÓN POR COMPETENCIAS
DESEMPEÑO ACEPTABLE EN EL CARGO

Finalmente, la interpretación cuantitativa se puede observar a través de gráficos, tal como se ilustra en la figura 31. El evaluador debe completar los dos últimos recuadros correspondientes a los planes de acción destinados a mejorar el desempeño del colaborador y los compromisos adquiridos por este. Al final de la hoja, se proporciona un enlace para regresar a las pestañas "Instrucciones" o "Criterios". Este formato se comparte y discute con las personas responsables de llevar a cabo el proceso, incluyendo al director administrativo, la coordinadora de talento humano, el director de campo y los supervisores, con el propósito de aclarar el formato antes de su aplicación.

Figura 32.

Información cuantitativa de evaluación de desempeño.



Defina los planes de acción que facilitan el mejoramiento del desempeño del colaborador (deben ser objetivos, realizables y asociados al cargo actual)
Compromisos asumidos por el funcionario evaluado

[IR A INSTRUCCIONES](#)

[IR A CRITERIOS](#)

8. Indicadores de gestión

Para las empresas, resulta crucial mantener un seguimiento y evaluar el impacto de las mejoras o posibles consecuencias durante la implementación de un proceso. De esta manera, la revisión y análisis periódico de los resultados son fundamentales para identificar las acciones necesarias en cada situación, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al crecimiento de la organización. A continuación, se presenta la elaboración de indicadores destinados a medir los resultados de las mejoras implementadas en el área de talento humano durante la ejecución del presente proyecto.

8.1 Diseño del sistema de indicadores.

Para la elaboración de los indicadores, en una primera instancia, se identificaron los datos que se utilizarían para crear la ficha técnica de estos (ver apéndice X).

- Nombre del indicador: Define el nombre que se utilizará para identificar aquello que será objeto de medición.

- Objetivo: Determina el propósito de la mejora.

- Proceso: Vincula el indicador con el proceso al que está relacionado

- Método de cálculo: Acción matemática necesaria para calcular el resultado del indicador

- Responsable: Persona a cargo de la supervisión del indicador.

- Periodicidad: Define la regularidad con la que se aplica el indicador.

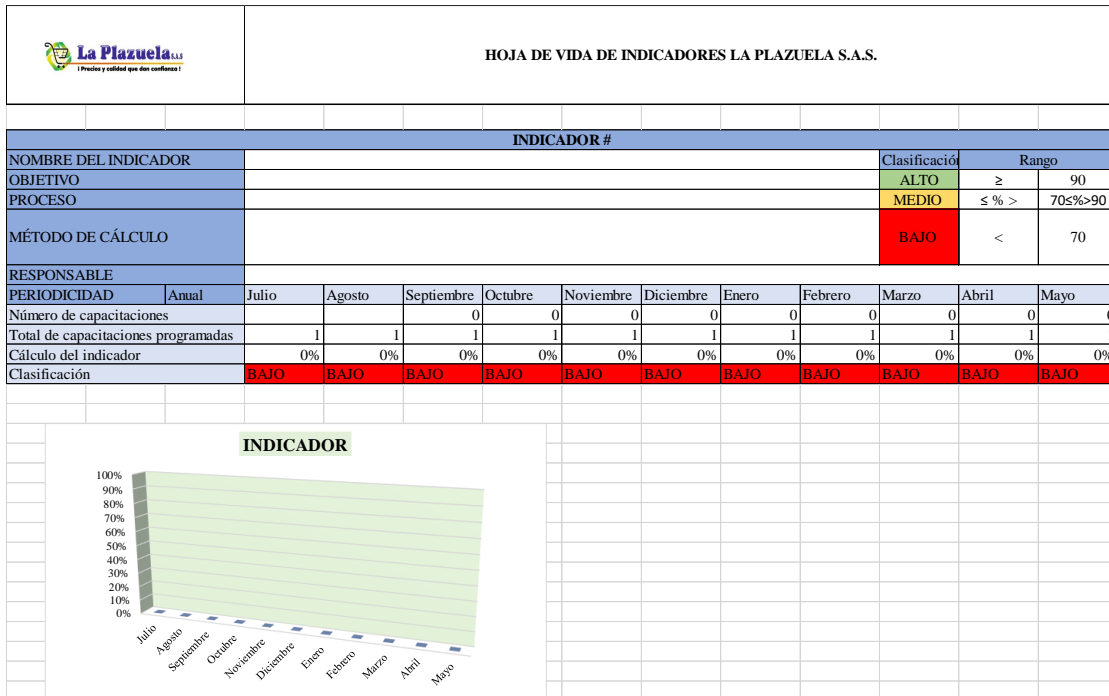
- Clasificación: Asigna una clasificación, ya sea alta, media o baja, según el rango.

- Rango: Establece un rango para categorizar cada indicador.

La interfaz de la hoja de vida del indicador se muestra en la figura 33.

Figura 33.

Interfaz de la hoja de vida para el cálculo de los indicadores.



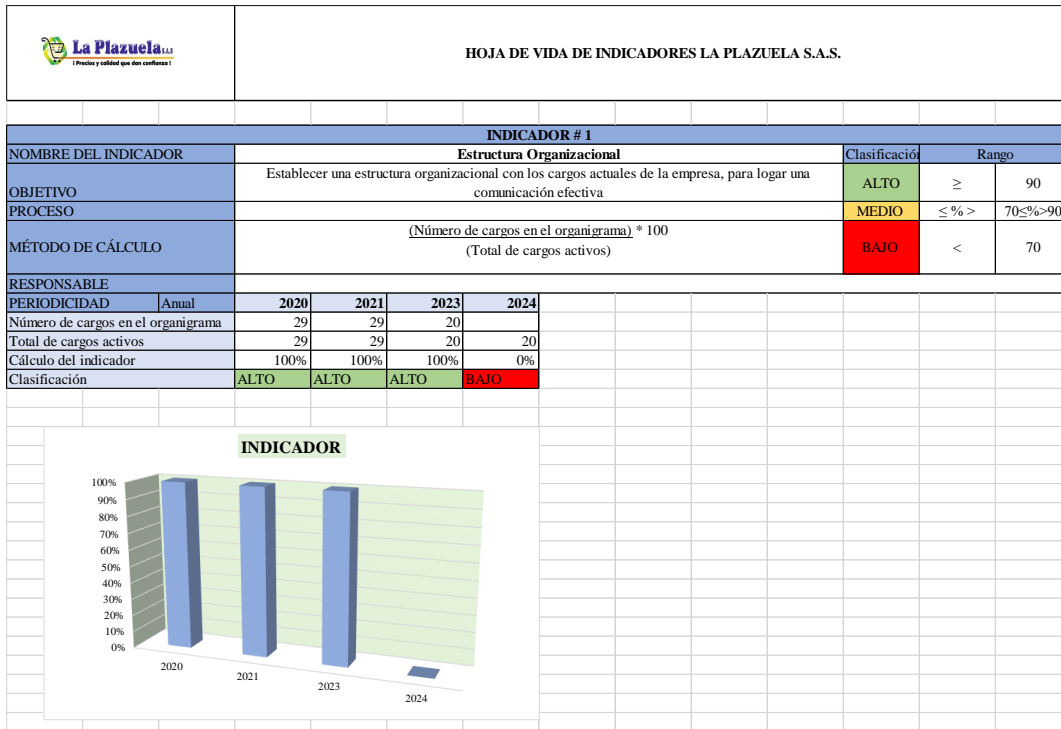
8.2 Cálculo de los indicadores

8.2.1 Calculo para la actualización de la estructura organizacional

Para el cálculo de este indicador se muestra en la figura 34, con una estabilidad del 100% ya que la estructura organizacional contaba con cargos los cuales siempre han sido ocupados y también algunos puestos se redefinieron.

Figura 34.

Cálculo del indicador para la actualización de la estructura organizacional.

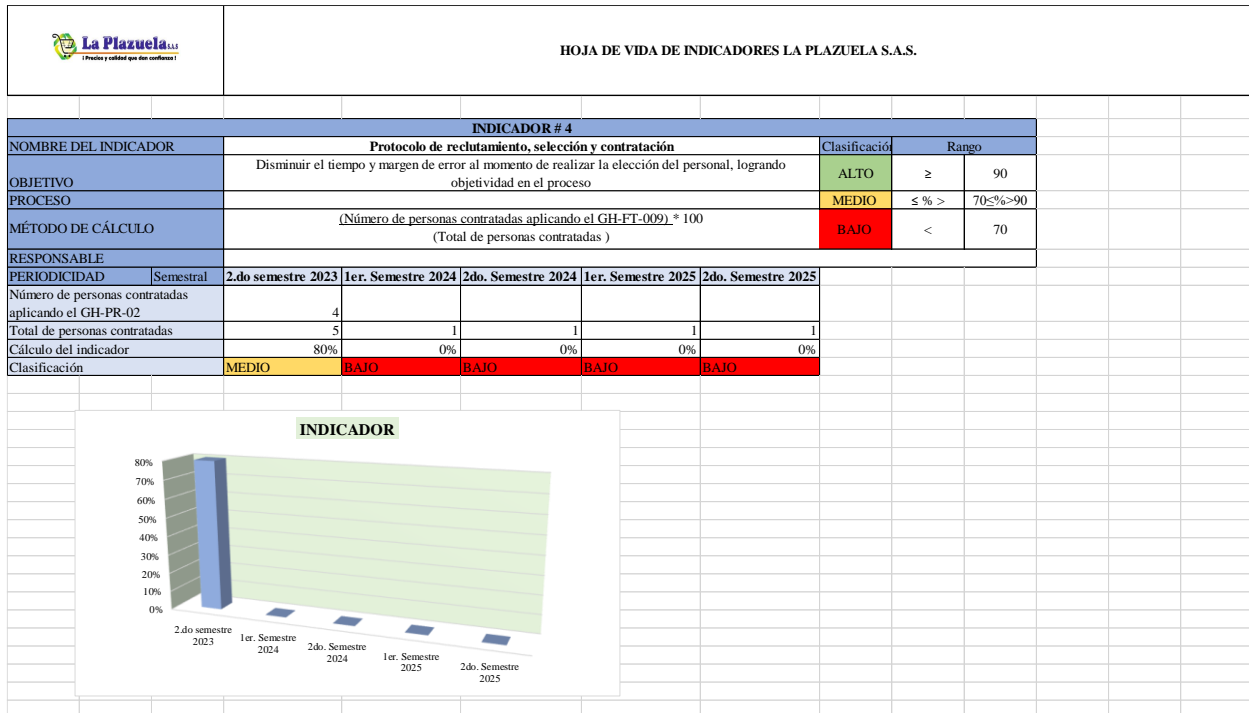


8.2.2 Cálculo para la cobertura del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.

En el transcurso del procedimiento, se incorporaron cinco individuos, de los cuales cuatro fueron empleados mediante la aplicación del proceso de reclutamiento, selección y contratación. La coordinadora de talento humano destacó que la implementación del procedimiento agilizó el proceso en comparación con la ausencia de una estructura clara para este.

Figura 35.

Cálculo del indicador de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.

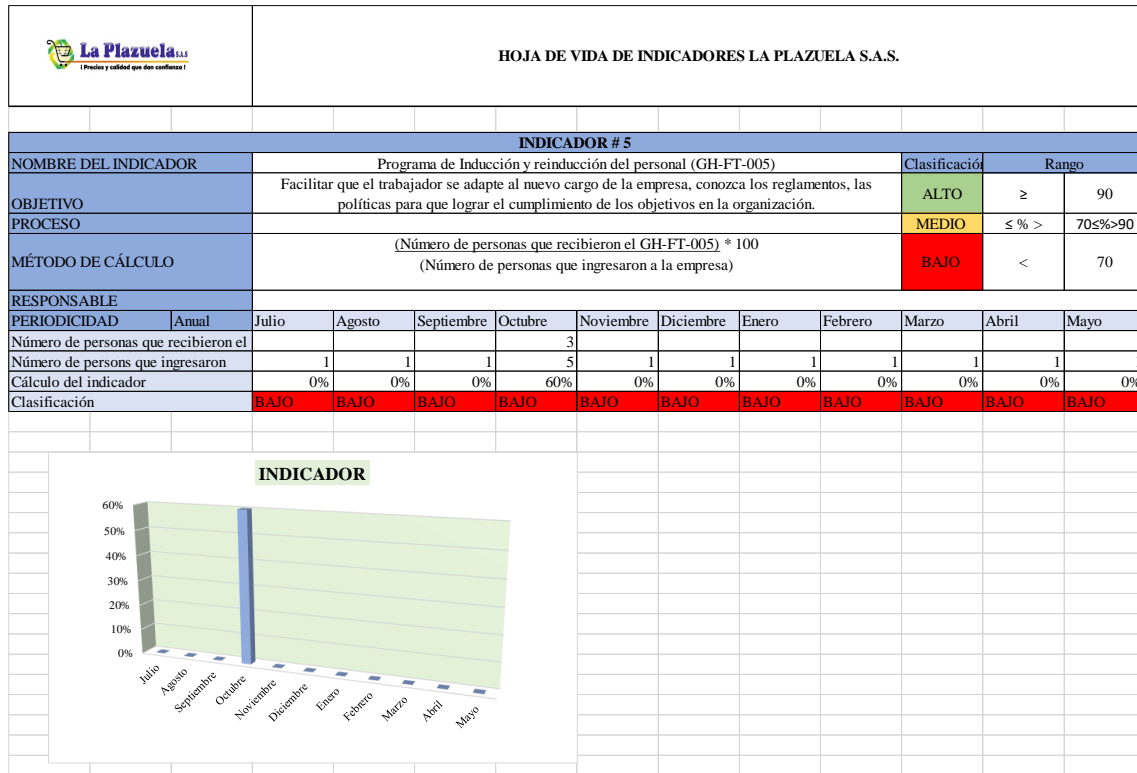


8.2.3 Cálculo para la cobertura del procedimiento de inducción y reintucción.

Tres de las cinco personas recién incorporadas fueron sometidas al proceso de inducción dirigido por sus respectivos jefes directos, según lo establecido en la estructura definida. Esto implica un incremento del 60 %, ya que en meses anteriores no se llevaba a cabo un seguimiento formal de dicho procedimiento.

Figura 36.

Cálculo del indicador para el procedimiento de inducción y reinducción.



9. Socialización

La presentación y revisión de los resultados se llevaron a cabo con la gerencia y la coordinadora de talento humano de LA PLAZUELA S.A.S. después de la conclusión de este proyecto. Como evidencia de este proceso, se adjunta la carta de aceptación que confirma el logro de los objetivos (ver figura 37 Apéndice Y).

Figura 37.*Carta de cumplimiento de objetivos.*

San pablo Bolivar, 04 de enero de 2024

Señores

COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Universidad
Industrial de Santander

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, me permito informar que el estudiante Wilson Fabian Calderón Castro con código 2112160 cumplió a cabalidad los objetivos propuestos en el proyecto de grado titulado: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano de la Organización La Plazuela S.A.S ubicada en la ciudad de San Pablo Bolivar. bajo la dirección de la docente Zulay Yesenia Ramirez León. Los resultados del proyecto fueron socializados ante el área Administrativa de La Plazuela S.A.S. El proyecto de grado contó con la tutoría de Kerllys Dayanna Chacon Briceño, quién ocupa el cargo de Coordinadora de recursos Humanos en la empresa.

Atentamente,


Angie Julieth Castro Capacho

Representante Legal
La Plazuela S.A.S


Kerllys Dallanna Chacon Briceño

Tutora
La Plazuela S.A.S

10. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto se basó en las necesidades identificadas durante el diagnóstico inicial, revelando que el proceso no estaba debidamente estructurado ni estandarizado para su óptimo desarrollo. La ejecución del proyecto se guio por la revisión literaria, siguiendo el modelo de gestión del talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato y los subprocesos sugeridos por él.

Después de realizar el diagnóstico, se formuló un plan de mejoramiento que abordó la especificación del problema, las actividades a realizar, los recursos empleados, los responsables, los resultados esperados y el concepto de la empresa. Se procedió a la estructuración y actualización de la organización, ajustando cargos y jerarquías, así como modificando, añadiendo y eliminando procesos en el mapa de procesos según la actividad y tipo definido.

Se diseñaron, estructuraron y actualizaron diversos aspectos, como la caracterización del talento humano siguiendo el ciclo PHVA, el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal, la herramienta de evaluación de desempeño, el clima laboral, el manual de perfil de cargos, el procedimiento de inducción y reinducción del personal, el procedimiento de desarrollo del personal, y la creación de formatos para el control del proceso intervenido.

La herramienta de evaluación de desempeño permite un seguimiento sistematizado del rendimiento de cada colaborador, facilitando la identificación de oportunidades de mejora. Aunque el instrumento de evaluación de clima laboral no se aplicó debido a las diferencias de horarios y puestos de trabajo, se destaca como una herramienta crucial para decisiones relacionadas con el bienestar de los colaboradores.

La introducción de algunos formatos para los colaboradores representó un cambio significativo, ya que era algo novedoso para ellos y marcó el inicio del control del proceso. Sin embargo, el programa de incentivos y la estructura salarial no fueron aprobados, ya que generaron discrepancias en la empresa familiar, dificultando llegar a un consenso.

Finalmente, se llevó a cabo una reunión con la gerencia, coordinadora de talento humano y director administrativo para socializar los resultados del proyecto y reafirmar la importancia del control del proceso para su adecuado desempeño.

11. Recomendaciones

Se sugiere mantener la consistencia en la aplicación de los protocolos, formatos y herramientas establecidas para la gestión del talento humano. Es fundamental para las organizaciones que los colaboradores se sientan motivados y perciban que sus opiniones son valoradas. A pesar de que no se haya aprobado la propuesta, se recomienda que la empresa implemente un plan de incentivos para los colaboradores y sus familiares, además de estructurar el sistema de remuneración de acuerdo con las actividades desempeñadas por cada uno de ellos.

Se aconseja al coordinador de talento humano llevar un control riguroso en relación con los formatos, procedimientos, manuales y actividades propuestas para el proceso. Asimismo, se sugiere realizar auditorías internas periódicas en La Plazuela para asegurar la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°* (2 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Ardila Hernández, G., & Zambrano Puerto, H. (2018). *Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Chiavenato, Adalberto. (2017). Administración de recursos humanos. *El capital humano de las organizaciones. Décima edición. Mc Gra Hill*.
- Chiavenato, Adalberto. (2011) *Gestión del talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- COPEME (2009), *Medición del clima laboral*. Primera edición.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson Education.
- Dessler, G., & Verela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Mendoza Zambrano, J. L. (octubre de 2020). Herramientas ofimáticas de office en el desarrollo de las competencias laborales. Guayaquil, Ecuador: Tesis de investigación. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50359/1/BFILO-PCA-20P006.pdf>.
- Ochoa Rodriguez, J., Cadena Fernandez, T. (2019). *Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Ornelo*. Universidad industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia: Tesis de pregrado.

Pinzon Pinzon, Y. L., & González Herrera, O. (2021). Mejoramiento Del Proceso De Gestion Del Talento Humano De La Organización Sociedad Agropecuaria La Union S.A. [recurso electronico]. UIS. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Tesis (pregrado),

Restrepo Alegría, C. (2020) Estudio de la medición del clima laboral en la subsecretaria administrativa y financiera de la secretaria de educación del municipio de Santiago de Cali de

<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/3457/MEDICION%20CLIMA%20LABORAL%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.