

**Mejoramiento en la Gestión del Talento Humano para la empresa Inversiones Zara  
S.A.S en la ciudad de Bogotá.**

**Elkin Yovanny Gamboa Agudelo**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de:**

**Ingeniero Industrial**

**Directora**

**Ana Mireya Cuadros Rojas**

**Tutor**

**Martin Orlando Monsalve Saavedra**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**2023**

### ***Agradecimiento***

*A Dios por ser el refugio espiritual que me ha dado la sabiduría necesaria para superar los retos.*

*A mi madre que, aunque muchas veces desconociendo las razones de mis frustraciones, siempre por medio de su palabra bondadosa, me inyecta de una sustancia serena y calma que tranquiliza mi alma.*

*A mis hermanos, ya que en gran medida son las personas que, al preocuparse por mí bienestar, me han nutrido de felicidad.*

*A mi familia y amigos, que de manera tangible e intangible han aportado para mi crecimiento académico y personal.*

*A todas las personas que se han cruzado en mi camino y que ya sea de manera involuntaria, casual o simplemente motivadas por la filosofía del servir, han aportado con sus enseñanzas, consejos y estilos de vida para que sean fuentes ilimitadas que cosechen mis virtudes y de esta manera permitan continuamente construir una mejor versión de mí.*

***Dedicatoria.***

*El presente trabajo es dedicado primeramente a Dios, pues estoy seguro que, junto con los demás seres espirituales, me estuvieron acompañando mientras confrontaba este gran reto.*

*Con todo mi corazón a mi madre, pues sin sus palabras de aliento no lo habría logrado.*

*A mi padre, ya que cada noche se acostaba haciendo sus plegarias en las cuales pedía por mi protección y la vida me llevara por el camino del bien.*

*A todas las personas, familiares y amigos que me estuvieron apoyando en el proceso y de alguna manera han permitido que el trabajo se haya realizado.*

**TABLA DE CONTENIDO**

Introducción	14
1 Generalidades del proyecto	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo general	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Alcance	19
2 Generalidades de la empresa	20
2.1 Descripción general	20
2.2 Misión	20
2.3 Visión	20
2.4 Localización	21
2.5 Organigrama	22
2.6 Mapa de procesos	23
3 Marco teórico	24
3.1 Gestión del talento humano	24
3.2 Procesos de gestión del talento humano	24
3.3 Planificación estratégica del GTH	25
3.4 Reclutamiento selección, contratación e inducción de personal	26

3.5	Capacitación y desarrollo de habilidades	27
3.6	Gestión del desempeño	28
3.7	Diagnóstico organizacional	28
3.8	Entrevista	29
3.9	Cuestionario	29
3.10	Plan de mejoramiento	29
3.11	Herramientas	30
3.12	Indicadores de gestión	30
4	Diagnóstico a los procesos de gestión del talento	31
4.1	Metodología del diagnóstico	31
4.2	Desarrollo del diagnóstico	33
4.2.1	Revisión Bibliográfica	33
4.2.2	Análisis preliminar de la organización	35
4.2.3	Entrevista semiestructurada	37
4.2.4	Encuesta sociodemográfica	41
4.2.5	Revisión documental	44
4.2.6	Instrumentos de la evaluación	48
4.3	Nivel de cumplimiento del proceso de GTH y oportunidades de mejora.	61
4.4	Conclusiones del diagnóstico	64
5	Formulación del plan de mejoramiento Inversiones Zara S.A.S	67
6	Diseño e implementación de herramientas Tecnológicas	69

6.1	Herramienta tecnológica para la gestión del desempeño	70
6.1.1	Formulario de Google	70
6.1.2	Hoja de cálculo de Google	71
6.1.3	Indicador en Data Studio	72
6.2	Herramienta Tecnológica para el subproceso de formaciones	76
6.2.1	Formulario de Google	76
6.2.2	Hoja de cálculo de Google	77
6.2.3	Indicador Data Studio	77
7	Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento	80
7.1	Mejoramiento para la planificación del talento humano	80
7.1.1	Análisis de la estructura organizacional	80
7.1.2	Propuesta de nuevo organigrama	82
7.1.3	Análisis de tareas y selección de perfiles	83
7.1.4	Cuantificación del personal	86
7.2	Mejoramiento al subproceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	86
7.2.1	Mejoramiento al subproceso de reclutamiento	86
7.2.2	Mejoramiento en el subproceso de selección	90
7.2.2.1	Test psicométrico	91
7.2.2.2	Test técnico	95
7.2.2.3	Examen médico	96
7.2.3	Mejoramiento en el subproceso de contratación e inducción de personal	96

7.2.3.1	Inducción en el puesto de trabajo	96
7.2.3.2	Sistema de apadrinamiento	97
7.2.3.3	Inducción general	97
7.2.3.4	Seguimiento al sistema de inducción general	98
7.3	Remuneración y/o plan de incentivos	103
7.4	Mejoramiento al subproceso de formación de personal	104
7.5	Identificación de necesidades de formación	105
7.5.1	Elaboración de la formación	106
7.5.2	Gestión de la información	106
7.6	Mejoramiento al subproceso de evaluación del desempeño	110
7.7	Bienestar laboral	116
8	Diseño e implementación de sistema de indicadores de gestión	120
8.1	Diseño del sistema de indicadores de gestión:	120
8.2	Resultados de la actualización del manual de funciones.	123
8.3	Resultado del mejoramiento al subprograma de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.	124
8.4	Resultado de mejoramiento al programa de formaciones.	125
8.5	Resultado de mejoramiento al programa evaluación de desempeño.	126
9	Socialización de las mejoras implementadas	127
10	Conclusiones	131
11	Recomendaciones	134
	Referencias bibliográficas	136

### Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	15
Tabla 2. Metodología del diagnóstico.....	31
Tabla 3. Información de Inversiones Zara S.A.S.....	36
Tabla 4. Caracterización del personal.....	42
Tabla 5. Revisión documental.....	45
Tabla 6. Criterios de evaluación para el instrumento de diagnóstico.....	49
Tabla 7. Planificación del talento humano.....	49
Tabla 8. Reclutamiento, selección y contratación del personal.....	52
Tabla 9. Remuneración.....	54
Tabla 10. Formación del personal.....	56
Tabla 11. Evaluación del desempeño.....	57
Tabla 12. Bienestar laboral.....	59
Tabla 13. Oportunidades de mejora en cada subproceso.....	62
Tabla 14. Plan de mejoramiento gestión del talento humano.....	67
Tabla 15. Tabla resumen de los tres posibles estados en donde se puede encontrar el colaborador. .....	79
Tabla 16. Temas por tratar durante la inducción general.....	97
Tabla 17. Programas de formación de personal solicitados.....	105
Tabla 18. Ejes focales de la evaluación del desempeño.....	112
Tabla 19. Propuestas realizadas y su estado actual dentro de la empresa.....	127

### Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Local Galán: Cra. 56 #60 # 2b, Bogotá, barrio Galán .....	21
<b>Figura 2.</b> Local Casa Blanca: Avenida Carrera 80 # 51B-35 Sur Barrio: Casablanca Sur. ....	22
<b>Figura 3.</b> Organigrama de la empresa Inversiones ZARA S.A.S. ....	23
<b>Figura 4.</b> Mapa de procesos de la empresa Inversiones ZARA S.A.S.....	23
<b>Figura 5.</b> Resultados obtenidos para la planificación del talento humano. ....	52
<b>Figura 6.</b> Resultados obtenidos para reclutamiento, selección y contratación del personal. ....	54
<b>Figura 7.</b> Resultados obtenidos para remuneración. ....	56
<b>Figura 8.</b> Formación del personal. ....	57
<b>Figura 9.</b> Resultados obtenidos para evaluación del desempeño. ....	59
<b>Figura 10.</b> Resultados obtenidos para bienestar laboral.....	60
<b>Figura 11.</b> Cumplimiento de los subprocesos. ....	61
<b>Figura 12.</b> Gráfica radial de evaluación del desempeño empresarial.....	73
<b>Figura 13.</b> Análisis organizacional por área. ....	75
<b>Figura 14.</b> Organigrama actual de la empresa Distribuciones ZARA S.A.S. ....	81
<b>Figura 15.</b> Cuestionario de descripción de puesto de trabajo. ....	82
<b>Figura 16.</b> Organigrama propuesto por el autor para la empresa.....	83
<b>Figura 17.</b> Manual de funciones. ....	85
<b>Figura 18.</b> Diagrama de flujo para el modelo de reclutamiento de personal de la empresa. ....	88
<b>Figura 19.</b> Creación de usuarios.....	89
<b>Figura 20.</b> Imagen de la aplicación propuesta para su uso en la empresa.....	91
<b>Figura 21.</b> Gráficas de actividades a desarrollar por parte del aspirante. ....	92
<b>Figura 22.</b> Modelo de resultado que obtiene el aspirante. ....	94
<b>Figura 23.</b> Modelo de prueba técnica propuesta para la selección de personal. ....	95

<b>Figura 24.</b> Seguimiento a la formación durante la inducción a través de formularios de google. .....	100
<b>Figura 25.</b> Hoja de cálculo de Excel para el almacenamiento de los datos. ....	100
<b>Figura 26.</b> Dashboard seguimiento a la inducción Google Data Studio .....	101
<b>Figura 27.</b> Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal propuesto. ....	102
<b>Figura 28.</b> Resultado de la encuesta a trabajadores respecto de su percepción por el salario recibido. ....	103
<b>Figura 29.</b> Dashboard ventana análisis por persona.....	108
<b>Figura 30.</b> Dashboard ventana análisis por área. ....	109
<b>Figura 31.</b> Diagrama de flujo del proceso para programas de formación.....	110
<b>Figura 32.</b> Autoevaluación efectuada en la empresa. ....	111
<b>Figura 33.</b> Hoja de cálculo en dónde se almacena la información de los registros.....	113
<b>Figura 34.</b> Inicio Google Data Studio.....	114
<b>Figura 35.</b> Dashboard para el análisis de desempeño individual. ....	115
<b>Figura 36.</b> Dashboard para el análisis por área. ....	116
<b>Figura 37.</b> Cuestionario bienestar laboral efectuado en la empresa.....	117
<b>Figura 38.</b> Hoja de cálculo con los resultados obtenidos del cuestionario.....	119
<b>Figura 39.</b> Análisis de la medición de bienestar laboral de acuerdo con los resultados obtenidos. .....	119
<b>Figura 40.</b> Sistema de indicadores de gestión propuesto. ....	122
<b>Figura 41.</b> Indicador manual de funciones como se comporta en lo corrido del año 2022.....	123
<b>Figura 42.</b> Ficha indicador mejoramiento al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, como se comporta en lo corrido del año 2022. ....	124
<b>Figura 43.</b> Ficha indicador de mejoramiento programa de formaciones cómo se comporta en lo corrido del año 2022. ....	125

**Figura 44.** Ficha indicador evaluación de desempeño cómo se comporta en lo corrido del año 2022.

..... 126

### **Lista de apéndices**

Apéndice A. Documento de propuestas de mejora.

Apéndice B. Formulario de Google para la evaluación de desempeño Inversiones Zara S.A.S.

Apéndice C. Hoja de cálculo para base de datos evaluación de desempeño.

Apéndice D. Herramienta Dashboard para seguimiento al programa evaluación de desempeño.

Apéndice E. Formularios de Google para las distintas formaciones.

Apéndice F. Hoja de cálculo Google para base de datos de las formaciones presentadas.

Apéndice G. Herramienta Dashboard para seguimiento al programa de formaciones.

Apéndice H. Cuestionario de descripción para el puesto de trabajo.

Apéndice I. Inventario de actividades Inversiones Zara S.A.S.

Apéndice J. Manual de funciones antiguo Inversiones Zara S.A.S.

Apéndice K. Manual de funciones para los diferentes cargos Inversiones Zara S.A.S.

Apéndice L. Procedimiento para el subproceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Apéndice M. Formato solicitud de personal.

Apéndice N. Formato diseño de pruebas técnicas.

Apéndice O. Formato registro de inducción en el cargo.

Apéndice P. Formato registro sistema de apadrinamiento.

Apéndice Q. Formación Inducción en el cargo.

Apéndice R. Bases de datos de inducción a colaboradores.

Apéndice S. Herramienta Dashboard para seguimiento a la inducción.

Apéndice T. Procedimiento para el subproceso de formación y capacitación de personal.

Apéndice U. Formato de solicitud de formaciones.

Apéndice V. Procedimiento para el subproceso de evaluación del desempeño.

Apéndice W. Formulario cuestionario clima laboral.

Apéndice X. Información recolectada de formulario cuestionario clima laboral.

Apéndice Y. Ficha Técnica Sistema de Indicador de Gestión.

Apéndice Z. Encuesta de perfil sociodemográfico para Inversiones Zara S.A.S.

## Resumen

**Título:** Mejoramiento en la Gestión del Talento Humano para la empresa Inversiones Zara S.A.S en la ciudad de Bogotá.

**Autor:** Elkin Yovanny Gamboa Agudelo

**Palabras clave:** Recursos humanos, mejora continua, competitividad, eficiencia, eficacia

### Descripción:

La competitividad de hoy en día exige a las organizaciones ser más eficientes para obtener mejores resultados; las empresas han tenido que estar involucradas en un mejoramiento continuo y de esta manera poder darle el máximo provecho a cada uno de los recursos que disponen.

En concordancia, la gestión del talento humano es un tema que con el paso del tiempo ha evolucionado, siendo pieza clave de la administración empresarial moderna. En otras palabras, la GTH es el mecanismo que por medio de un proceso sistemático permite explotar las capacidades de las personas ya que son un recurso humano ilimitado.

Teniendo en cuenta el crecimiento laboral que Inversiones Zara S.A.S ha venido reflejando en los últimos años; con el presente proyecto se trazaron unos objetivos, que mediante la ejecución de los mismos, se buscó la eficiencia y eficacia en los procesos que conforman la GTH; el punto de partida fue la ejecución de un diagnóstico con el fin de visualizar las condiciones básicas en las que se encontraba desarrollado el programa, posteriormente, se identificaron y clasificaron las oportunidades de mejora más representativas, para a continuación diseñar posibles propuestas de planes de mejoramiento y luego ser expuestas a la junta directiva; al ser seleccionadas las propuestas aprobadas, se les estructuró un cronograma de ejecución, respetando una estandarización y documentación para posteriormente ser implementadas.

Adicionalmente, mediante el uso de herramientas tecnológicas, se diseñaron formularios, bases de datos y dashboard que facilitan la gestión de la información en el programa. Por último, se diseñaron indicadores de gestión para medir el comportamiento de las mejoras implementadas y de esta manera poder conocer el resultado de lo implementado, en base a lo anterior, se sacaron conclusiones y se realizaron las recomendaciones pertinentes para que la empresa continuará con el ciclo de mejora en el programa.

---

\*Trabajo de Grado

\*\*Facultad de Ingeniería Físico Mecánica, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Ana Mireya Cuadros Rojas, Ingeniera Industrial.

### **Abstract**

**Title:** Improvement in the Human Talent Management for the company Inversiones Zara S.A.S. in the city of Bogota.

**Author:** Elkin Yovanny Gamboa Agudelo

**Keywords:** Human resources, continuous improvement, competitiveness, efficiency, effectiveness.

#### **Description:**

Today's competitiveness requires organizations to be more efficient to obtain better results; companies have had to be involved in continuous improvement and thus be able to make the most of each of the resources at their disposal.

Accordingly, human talent management is a topic that has evolved over time, being a key piece of modern business administration. In other words, the GTH is the mechanism that through a systematic process allows to exploit the capabilities of people as they are an unlimited resource.

Taking into account the labor growth that Inversiones Zara S.A. S has been reflecting in the last years; with the present project some objectives were outlined, that through the execution of the same, efficiency and effectiveness were sought in the processes that make up the GTH; The starting point was the execution of a diagnosis in order to visualize the basic conditions in which the program was developed, then, the most representative opportunities for improvement were identified and classified, to then design possible proposals for improvement plans and then be presented to the board of directors; when the approved proposals were selected, an execution schedule was structured, respecting a standardization and documentation to be subsequently implemented.

Additionally, through the use of technological tools, forms, databases and dashboards were designed to facilitate information management in the program. Finally, management indicators were designed to measure the behavior of the implemented improvements and thus be able to know the result of the implemented, based on the above, conclusions were drawn and relevant recommendations were made for the company to continue with the improvement cycle in the program

---

\*Trabajo de Grado

\*\*Facultad de Ingeniería Físico Mecánica, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Ana Mireya Cuadros Rojas, Ingeniera Industrial.

## **Introducción**

El área de talento humano ha tomado mucha relevancia a través de los años, las empresas se han dado cuenta que ese es su principal activo y se han puesto a la tarea de motivar e incentivar a fin de maximizar sus capacidades y “explotarles” todo su potencial. Lo anterior se puede desarrollar mediante un programa denominado “gestión del talento humano” el cual (Chiavenato, 2009) lo define como “el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”.

Inversiones Zara S.A.S es una empresa fuerte del sector comercial de farmacéuticos ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual quiere disponer del mejor talento humano. Es por ello que planea desarrollar un sistema de gestión que le permita impulsar el talento de su organización a fin de potenciar la compañía y le permita cumplir con los nuevos retos que enfrenta debido a los mercados cada vez más dinámicos y competitivos.

En el presente trabajo se desarrollará el programa de gestión del talento humano para la compañía, el cual se iniciará con la formulación de los objetivos que se quieren alcanzar por medio de este. Seguidamente se realizará un diagnóstico a fin de recopilar información y estimar el estado actual del área en aras de plantear las primeras propuestas e ir midiendo su impacto a través de herramientas que permitan la obtención de indicadores cuantitativos. Por otro lado, se llevará un cronograma de actividades en donde se evalué el tiempo de desarrollo en cuanto a la formulación y ejecución del proyecto. Finalmente se establecerán conclusiones y se harán recomendaciones de los resultados obtenidos a razón de que la compañía implemente dicho programa y le permita alcanzar cualquier objetivo.

**Tabla 1.***Cumplimiento de objetivos.*

<b>Objetivos</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un diagnóstico de la situación actual referente a la gestión del talento humano en la empresa Inversiones Zara S.A.S.	Capítulo 4 Diagnóstico al macroproceso gestión de talento humano.
Formular un plan de mejoramiento a la gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 5 Formulación del plan de mejoramiento en la GTH a Inversiones Zara S.A.S Apéndice A
Diseñar herramientas tecnológicas que contribuyan a la efectiva gestión de la información, generada en los procesos de mejoras implementadas.	Capítulo 6 Diseño e implementación de herramientas Tecnológicas Apéndice D, Apéndice G
Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la gerencia de la empresa.	Capítulo 7 Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento
Diseñar una serie de indicadores que permitan medir el impacto y dar seguimiento a las mejoras implementadas.	Capítulo 8 Diseño e implementación de sistema de indicadores de gestión Apéndice Y
Socializar al personal interesado las mejoras implementadas, homologando los conocimientos y dando continuidad en su aplicación.	Capítulo 9 Socialización de las mejoras implementadas

## **1 Generalidades del proyecto**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Inversiones Zara S.A.S es una empresa con más de 20 años de experiencia en la comercialización de productos farmacéuticos. La empresa cuenta con dos grandes superficies en la ciudad de Bogotá, en las cuales tiene una colaboración de 50 empleados que están distribuidos en los 15 cargos que conforman su estructura a nivel organizacional. En los últimos años, la empresa ha experimentado una alta acogida y atracción de compra por parte del consumidor; tanto así que la situación ha provocado que la empresa tratando de satisfacer las necesidades de la clientela; haya sufrido un revés en la estructura organizacional, ya que en lo corrido de los dos últimos años, la empresa ha aumentado la capacidad de fuerza laboral en un 40% de nuevos puestos generados, exponiendo a la luz nuevos retos con oportunidad de mejora en lo referente a la gestión del talento del personal.

Después de realizar una revisión documental de los subprocesos de gestión de talento humano, junto con una entrevista directamente con el personal que coordina esa área a manera de diagnóstico, además de conocer la opinión de los colaboradores; se logra identificar las siguientes oportunidades de mejora: Existe una desproporción en las cargas laborales asignadas a los diferentes colaboradores, ocasionado en gran medida por situaciones de confusión que se generan debido al desconocimiento que ostenta el colaborador frente a las actividades que debe o no desarrollar; es por ello que se hace necesario la actualización de todos los perfiles de cargo que en consecuencia permita identificar las funciones y responsabilidades que debe asumir cada uno de los colaboradores. Por otro lado, el no contar con un programa de clima laboral, la percepción de baja remuneración que sienten los colaboradores y la apreciación de escasos incentivos que ofrece

la empresa; pueden ser factores que denotan una alta rotación de personal, que de alguna manera impactan negativamente en la estabilización de la productividad ya que, el rendimiento del trabajo promedio baja debido al tiempo que toma el proceso de formación y capacitación en el puesto de trabajo para una persona que ingresa nueva a la compañía. Tampoco se cuenta con un programa de incentivos o auxilios extrasalariales que contribuyan con el bienestar del colaborador y su familia; además de influir en la extensión de permanencia de grandes talentos en la compañía, y por último, se evidencia una necesidad notable en la formulación y uso de instrumento como indicadores que permitan medir y evaluar el rendimiento de las mejoras que junto con el uso de herramientas ofimáticas, son implementadas para mejorar todas las problemáticas nombradas anteriormente.

De esta manera, se evidencia una serie de fallas en la gestión del talento humano debido al crecimiento de la empresa, del mercado y al nivel de competitividad que se maneja hoy día. Es por ello por lo que la empresa está abierta a desarrollar ideas y programas que le permitan dar solución a estos inconvenientes que subyacen a través de estos nuevos retos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar e implementar un mejoramiento al proceso de gestión de talento humano para la empresa Inversiones Zara S.A.S en la ciudad de Bogotá.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual referente a la gestión del talento humano en la empresa Inversiones Zara S.A.S.
- Formular un plan de mejoramiento a la gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Diseñar herramientas tecnológicas que contribuyan a la efectiva gestión de la información, generada en los procesos de mejoras implementadas.
- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la gerencia de la empresa.
- Diseñar una serie de indicadores que permitan medir el impacto y dar seguimiento a las mejoras implementadas.
- Socializar al personal interesado las mejoras implementadas, homologando los conocimientos y dando continuidad en su aplicación.

### 1.3 Alcance

Partiendo de la necesidad de mejorar los elementos más relevantes que están afectando el buen desempeño del sistema de GTH, se inicia con la definición de un objetivo general complementado con varios objetivos específicos; donde primeramente se propone realizar un diagnóstico empleando herramientas de la ingeniería industrial, para posteriormente con la información recolectada, proponer varias propuestas de mejoramiento en las cuales la empresa deberá tomar la decisión de aprobación, esto claramente teniendo en cuenta criterios de presupuesto, tiempo, impacto y recursos en general. En las propuestas de mejora que serán implementadas y documentadas, se contempla junto con el uso de recursos disponibles, diseñar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de la información y finalmente se consolida diseñar indicadores de gestión que midan el impacto de las mejoras implementadas. Todo esto será basado en la literatura definida por Chiavenato, en donde la GTH contempla los subprocesos de: Planificación del talento humano.

Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Remuneraciones y plan de incentivos.

Formación de personal.

Evaluación de desempeño.

Bienestar laboral.

## **2 Generalidades de la empresa**

### **2.1 Descripción general**

Inversiones Zara S.A.S, es la razón social de una droguería llamada Los Andes Droguerías y que está conformado por dos establecimientos farmacéuticos minoristas que ofrece a la comunidad un servicio farmacéutico, cosmético y cuidado para la salud; siendo esta el servicio de atención en salud y responsable de las actividades, procedimientos e intervenciones de carácter técnico, científico y administrativo; relacionado con los medicamentos y los dispositivos médicos utilizados en la promoción de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, con el fin de contribuir en forma armónica e integral al mejoramiento de la calidad de vida individual y colectiva.

### **2.2 Misión**

Esta empresa es un establecimiento farmacéutico minorista que se dedica a comercializar al detal medicamentos, dispositivos médicos y productos para el cuidado personal y a brindar servicios de inyectología, para satisfacer las necesidades de la comunidad; usando de forma apropiada los recursos financieros y físicos que tiene y contando con personal capacitado, con el fin de suministrar los medicamentos y dispositivos médicos e informar a los pacientes sobre su uso adecuado, que brinde bienestar a los empleados y propenda por ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

### **2.3 Visión**

Esta droguería para el año 2023 busca ser reconocida como una cadena de farmacias reconocidas a nivel Bogotá por ser una empresa altamente competitiva en su campo, al mejorar la cobertura, portafolio de productos y satisfacción de la comunidad que atiende. Lograr la

ampliación de la planta física y continua mejora de los estándares de calidad de nuestro personal capacitándolos; de esta forma actualizar nuestro portafolio de productos y servicios.

## 2.4 Localización

### Figura 1.

*Local Galán: Cra. 56 #60 # 2b, Bogotá, barrio Galán*



**Figura 2.**

*Local Casa Blanca: Avenida Carrera 80 # 51B-35 Sur Barrio: Casablanca Sur.*

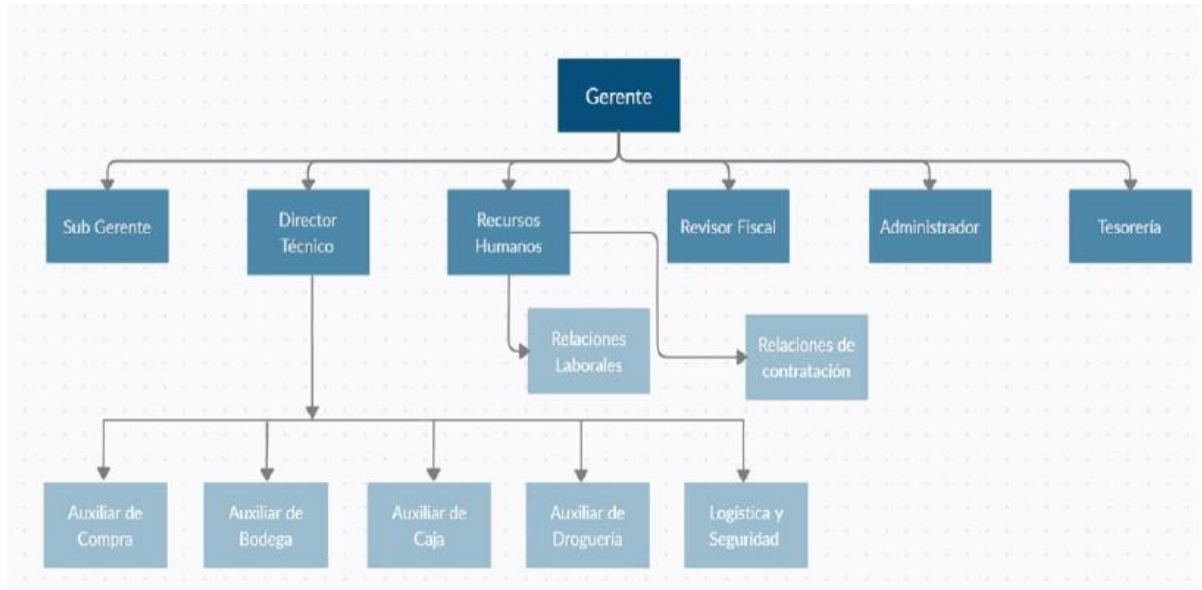


**2.5 Organigrama**

La empresa cuenta con 50 empleados directos distribuidos en el organigrama.

**Figura 3.**

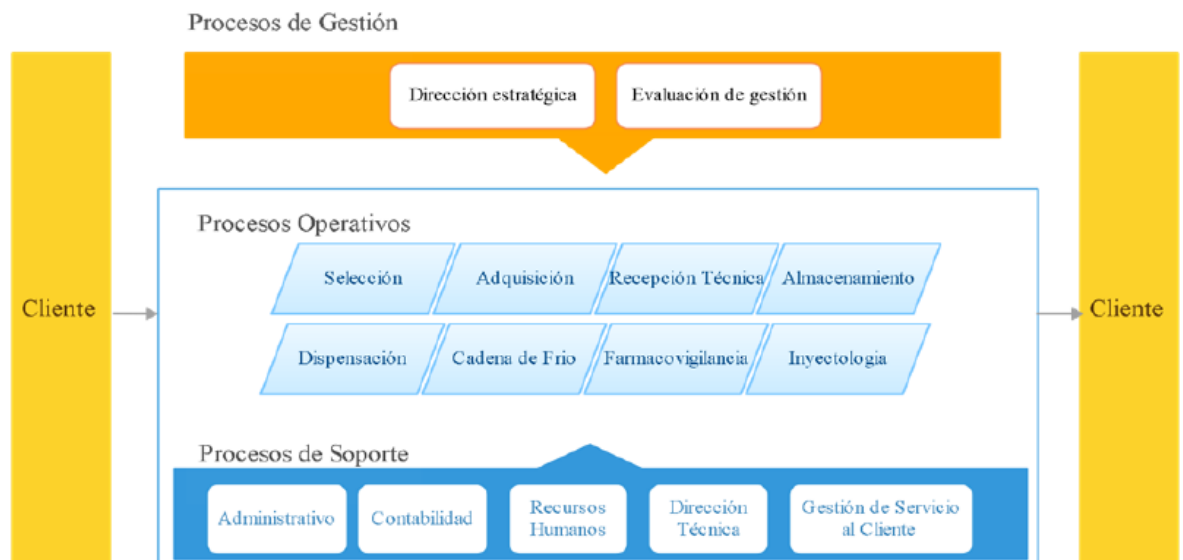
*Organigrama de la empresa Inversiones ZARA S.A.S.*



**2.6 Mapa de procesos**

**Figura 4.**

*Mapa de procesos de la empresa Inversiones ZARA S.A.S.*



### 3 Marco teórico

#### 3.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es definida como “*el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño*”, (Chiavenato, 2009). Cada día las empresas articulan distintos aspectos que ayudan a consolidar un buen desempeño en las organizaciones y que proporcionan un crecimiento constante.

#### 3.2 Procesos de gestión del talento humano

La administración moderna de recursos humanos (ARH) consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. Según (Chiavenato, 2009), esas actividades son un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos los cuales consisten en 6 básicos:

- **Procesos para integrar personas:** son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- **Procesos para organizar a las personas:** son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- **Procesos para recompensar a las personas:** son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- **Procesos para desarrollar a las personas:** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- **Procesos para retener a las personas:** son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- **Procesos para auditar a las personas:** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

### 3.3 Planificación estratégica del GTH

La planificación del talento humano debe ser integrante de la planeación y organización de la empresa, es decir, permite determinar cómo se logra un aporte efectivo, la alineación del valor agregado del talento humano a los objetivos de la empresa, así como también, implica proveer a la organización del talento humano adecuado, en el tiempo preciso en función de sus metas y objetivos empresariales (Valle, 2012).

- **Diseño de tareas y perfiles**

(Chiavenato, 2009) lo define como la organización de las tareas y actividades repetidas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo.

Además, dice que diseñar un perfil o puesto significa cuatro condiciones:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

### **3.4 Reclutamiento selección, contratación e inducción de personal**

Reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos (Chiavenato, 2009).

Siguiendo a (Louart, 1994), la selección de personal puede definirse como: *“Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”*

Cultura organizacional: definido como el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas (Chiavenato, 2009).

### 3.5 Capacitación y desarrollo de habilidades

Según (Dessler y Varela, 2017), capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, como mostrar a un nuevo representante comercial la forma de vender el producto de su empresa. Además, dicen que los programas de capacitación y desarrollo pueden visualizarse como constituidos en cinco pasos, los cuales son:

- **Diagnóstico de necesidades:** Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad. Hay que asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los educandos. Establecer objetivos de capacitación.
- **Diseño educativo:** Compilar objetivos de capacitación, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades, y organizarlos en un plan de estudios. Asegurarse de que todos los materiales, como la guía de los conductores y los cuadernos de ejercicio de los educandos se complementen mutuamente, estén descritos con claridad y combinen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos. Verificar que el proceso dé como resultado un manual de capacitación (éste puede contener la descripción del trabajo de la persona, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción

escrita de lo que se espera aprenda el educando, así como posiblemente muchos autoexámenes cortos.

- **Validación:** Introducir y validar la capacitación ante una audiencia representativa, haciendo revisiones finales sobre el piloto para garantizar la efectividad del programa.
- **Implementación:** Cuando sea aplicable, utilizar un taller para “capacitar al capacitador” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación y, luego, implementar el programa de capacitación.
- **Evaluación:** Evaluar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los educandos.

### 3.6 Gestión del desempeño

*“La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes” (Chiavenato, 2017)*

También (Harper & Linch, 1992) lo definen como unas técnicas o procedimientos que tienen como finalidad, apreciar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento de los empleados de una organización; por lo que, dicha evaluación se debe realizar con base en los objetivos planteados por la empresa, las responsabilidades asignadas y las características personales.

### 3.7 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda

ser testigo -en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse -a partir de ella- otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador (Rodríguez, 2005).

### **3.8 Entrevista**

Esta técnica consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas (Rodríguez, 2005).

### **3.9 Cuestionario**

Según (Rodríguez, 2005) consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. Incluso en los casos en que el cuestionario es llenado por un encuestador, se pierde parte de la racionalidad interaccional, dado que la secuencia de las preguntas se encuentra predeterminada y no se deja influenciar ni puede sufrir alteraciones como producto de la dinámica de la interacción entre el encuestador y su interlocutor.

- **Instrumento de evaluación del desempeño:** son formatos o herramientas creadas para la recolección de información de forma clara, ordenada y sistemática. El principal objetivo es garantizar el cumplimiento de las actividades o procesos a fin de alcanzar las metas propuestas.

### **3.10 Plan de mejoramiento**

El plan de mejoramiento nace a partir de las falencias encontradas en cualquier tipo de diagnóstico, en él, se procede a diseñar acciones que permita corregir las problemáticas

identificadas y demuestran un nivel de demora, todo esto, a fin de ser avaladas por la dirección de la compañía.

### **3.11 Herramientas**

Según (Chiavenato, 2002) las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales, es decir aquellas empresas que han identificado las ventajas que implica la correcta utilización de las tecnologías y su efectiva inclusión dentro del desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la organización.

Entre las principales herramientas TIC que se utilizan a nivel administrativo se encuentran las bases de datos y los sistemas de información, estos últimos han sido adoptados en la gran mayoría de los procesos administrativos, las empresas actuales consideran a las TIC y a los sistemas de información en especial, como herramientas de vital importancia en el proceso de conseguir sus objetivos y fundamentalmente en el proceso de constituirse en organizaciones competitivas e innovadoras (Porter y Millar, 2009).

### **3.12 Indicadores de gestión**

(Beltrán, 2013), establece que son "una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio, respecto a objetivos y metas previstas"

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna (Rincón, 1998).

## 4 Diagnóstico a los procesos de gestión del talento

### 4.1 Metodología del diagnóstico

Para la realización metodológica del diagnóstico, se establece un diseño donde se van a realizar una serie de actividades técnicas por etapas. Estas actividades permiten recolectar datos e información que sea referente a todo lo concierne al sistema de GTH. Adicionalmente, junto con unos instrumentos de medición y un cotejamiento de la información obtenida, se comparará con un ideal esperado en cada uno de los subprocesos que componen el sistema GTH y de esta manera se obtendrá una valoración cuantitativa, que a su vez será analizada para posteriormente generar conclusiones (Tabla 2).

**Tabla 2.**

*Metodología del diagnóstico.*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Revisión bibliográfica	Se realiza una revisión literaria que permita ampliar el panorama de conocimientos necesarios para de esta manera proceder con un apropiado desarrollo y ejecución del mejoramiento en el sistema de GTH.
Análisis preliminar de la organización	El análisis preliminar, permite obtener una imagen de la cultura organizacional que la empresa transmite a nivel interno. Identificar las creencias, prácticas y valores que buscan expresar mediante la misión, visión y marco estratégico que se tiene propuesto.
Entrevista semiestructurada	La entrevista se realiza al coordinador de recursos humanos, por medio del cual, se efectúa una serie de preguntas a modo de conversación y que permiten obtener un tipo de información específica.

---

Encuesta sociodemográfica	La encuesta sociodemográfica, va a ofrecer una visión más profunda sobre las características sociales y demográficas del grupo de trabajadores. Se estructura un tipo de formulario, con la finalidad de obtener información de diversos perfiles y que a su vez, se convierta en un insumo importante a tener en cuenta para el diagnóstico final.
Revisión documental	Esta actividad permite recolectar información escrita sobre todo lo relacionado a la GTH. Tiene como fin proporcionar variables sobre el estado actual en que se encuentra a nivel documental el sistema de GTH.
Instrumento de evaluación	En esta etapa, se diseña y aplica una lista de verificación y nivel de cumplimiento de los procesos; la cual es construida en base a criterios de condiciones ideales en las que según la literatura de Chiavenato (2009), se deberían encontrar cada uno de los subprocesos que conforman el sistema de GTH,
Nivel de cumplimiento del proceso de GTH y oportunidades de mejora.	Se determina el nivel de cumplimiento porcentual de cada uno de los subprocesos y se dan a conocer las oportunidades de mejora más relevantes encontradas en el diagnóstico.
Conclusiones del diagnóstico	Para finalizar el diagnóstico, se obtiene un informe importante sobre el estado actual que se encuentra el sistema de GTH, donde se identifican las oportunidades de mejora más relevantes y de esta manera se cumple con un objetivo específico, el cual es el preámbulo para poder continuar a la siguiente fase.

---

## **4.2 Desarrollo del diagnóstico**

### **4.2.1 Revisión Bibliográfica**

Buscando mejorar los conocimientos sobre la gestión del talento humano, se procede inicialmente a realizar una revisión documental, que aporte a las bases y cimientos literarios para llevar a cabo un apropiado procedimiento en el proceso de mejoramiento de un sistema de GTH. Se inició con una revisión literaria al libro “administración de talento humano” de Idalberto Chiavenato (2009), el autor proporciona una introducción sobre la evolución que ha tenido el concepto tradicional de RH, donde el término de recursos humanos describe a la persona como un instrumento, no como el elemento principal y más importante para las empresas. Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a un entorno competitivo con diversos cambios, exigiendo una constante flexibilidad y adaptabilidad para no quedar rezagados en un sistema evolutivo; según la literatura, la situación ha provocado que el concepto de RH cambiará de manera radical. Las personas poseen habilidades, razonamiento y toma de decisión que en efecto generan una acción, agregando un valor ilimitado a una organización. Es así como, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talento.

Según el autor, la Gestión de Talento Humano se encuentra compuesto por seis subprocesos, los cuales, cada uno se encuentra enfocado en las personas, ya que son considerados como el capital más importante que posee una empresa. Se inicia con la planificación estratégica del talento humano. Es un subproceso donde se define una dirección para la organización; de esta manera se establece la misión, visión, valores y objetivos organizacionales; donde concurrentemente se establece la importancia que tiene el colaborador, ya que este es un elemento importante que con una correcta gestión va a intervenir y aportar para que se cumpla con el objetivo planteado.

Seguidamente, se encuentra el subproceso de incorporar a las personas. Según el autor, el subproceso de incorporar personas da inicio con la realización de un proceso de reclutamiento a nivel externo o interno a la organización, en este punto se diseña y aplica un conjunto de estrategias con la intención de atraer a los candidatos mejor calificados. A continuación, se aplica la selección; en este estado del programa, mediante la aplicación de una serie de pruebas y cuestionarios se elige a la persona ideal que satisfaga de mejor manera las condiciones del perfil de cargo que se busca ocupar. Para finalizar, se procede con el proceso de vinculación e inducción en el cargo al nuevo colaborador.

El tercer subproceso que describe el autor es el de organizar a las personas. Es el proceso para diseñar las actividades que las personas van a desarrollar en la empresa y que adicionalmente se cuenta con un sistema que permita orientar, acompañar y verificar el desempeño que estas tienen dentro de su rol.

La organización de las personas se divide en dos etapas; diseño de puestos y evaluación de desempeño. El diseño de puestos se encarga de determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, con el objetivo de satisfacer los requisitos personales que debe ostentar su ocupante. Por otra parte, la evaluación de desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y que la finalidad es buscar formar al empleado en las oportunidades de mejora más relevantes.

Continuando con la revisión bibliográfica, el cuarto subproceso que se describe es el de recompensar personas o programas de incentivos. Es un programa que concierne en dar incentivos económicos dirigidos a la actividad de los empleados, con el fin de obtener un resultado particular y recíproco que favorezca tanto al empleado como al empleador. Pueden ser incentivos monetarios

y no monetarios; ambos tipos de recompensas se encuentran relacionados e influyen sobre la motivación de los colaboradores en la organización.

Quinto subproceso, desarrollar a las personas. Es un proceso sistemático centralizado en la formación de los empleados, el cual trata de la realización de un estudio que permita determinar las estrategias necesarias a aplicar para desarrollar el máximo potencial productivo y educativo de los empleados en la empresa. Inicialmente se identifican las necesidades de capacitación que cada entorno laboral requiere; luego se ejecuta un programa de capacitación que abarque el progreso de las necesidades ya identificadas; a continuación, se procede con una evaluación a las personas capacitadas y por último se identifican las debilidades colectivas que surgieron, continuado con el ciclo de mejora.

Por último, según el autor, se encuentra el subproceso de bienestar laboral. Es un programa que busca implementar medidas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Brindar un entorno físico y estructuralmente agradable, mantener un buen clima laboral, contar con programas de prevención de accidentes y enfermedades laborales, son mecanismos que promueven mejorar el estado de ánimo de los colaboradores y en viceversa mejorar la productividad.

#### **4.2.2 Análisis preliminar de la organización**

La empresa cuenta con un marco estratégico; en el cual se describe la misión, visión, valores, objetivos y planificación de las necesidades. En cada uno de estos conceptos se describe al colaborador como el insumo más importante que posee la empresa y que mediante una buena incorporación, desarrollo y retención de personal se puede lograr el cumplimiento del plan estratégico que en el paso del tiempo se vaya proponiendo.

Sin embargo, viendo la actualidad interna de la empresa lo anterior se hace incongruente, ya que, cuenta con un área de recursos humanos y relaciones laborales donde al aplicar una lista de chequeo y compararlo con un sistema de GTH, se hace evidente un déficit en el desarrollo y nivel de madures de cada uno de los subprocesos que deberían conformar el sistema (tabla 3).

**Tabla 3.**

*Información de Inversiones Zara S.A.S.*

<b>Aspecto</b>	<b>Contenido</b>
Nombre	Inversiones Zara S.A.S
NIT	9010356349
Número de empleados	50
Número de cargos	14
Sedes	2
Antigüedad	20 años.
Representante Legal	Luis Alirio Reyes Saavedra
Dirección	Cra. 56 #60 # 2b, Bogotá
Horarios de atención	7:30 am a 9:00 pm (L-D) y 8:00 am a 5:00 pm (L-S)

En lo referente a la información de mapa de procesos, organigrama, marco estratégico, actividad a la que se dedica y productos que ofrece, se encuentran en el apéndice A (Apéndice A. Descripción de la entidad).

### 4.2.3 Entrevista semiestructurada

En la entrevista se realizaron una serie de preguntas relacionadas a los seis procesos según (Chiavenato, 2009) y otros autores investigados en la teoría específica. La entrevista fue dirigida a los líderes encargados del área de talento humano en la empresa Inversiones Zara, adicionalmente se diseñó una formulación de preguntas que aporten en la complementación de la revisión documental anteriormente realizada.

- **Planificación del talento humano**

*¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los colaboradores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?*

Respuesta: No, actualmente se tiene el diseño de ocho perfiles de cargo completamente ejecutados, sin embargo, aún faltan por realizar el estudio a siete cargos que no están mapeados. Por lo tanto, no se cuenta con las herramientas, procedimientos y estándares de medición apropiados para seleccionar un colaborador en un cargo determinado.

*¿Cuál es la causa de la no actualización de todos los perfiles de cargo?*

Respuesta: El diseño de los perfiles que actualmente ya se tienen en una fase completamente desarrollada, fue un trabajo realizado por una persona externa a la empresa y quien tenía los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar dicha actividad. En estos momentos la empresa no cuenta con una persona idónea que tenga las habilidades para actualizar el resto de los perfiles de cargo.

*¿La empresa realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?*

Respuesta: La empresa reconoce y tiene identificado cuales son las temporadas en las que se requiere de un mayor apoyo de la mano de obra, sin embargo, no realiza estudios, sino son actividades que se realizan en la marcha y de forma empírica.

### **Reclutamiento, selección y contratación del personal**

*¿Se realiza una investigación externa que permita segmentar el mercado de candidatos?*

Respuesta: No, los candidatos que llegan a la compañía, en su mayoría son contratados por recomendaciones, por lo tanto, no tenemos en cuenta ningunas características o interés de perfiles definidos.

*¿Cuáles son los medios de divulgación utilizados para el proceso de reclutamiento y atracción de postulantes a las ofertas de trabajo generadas?*

Respuesta: La mayoría de contratación de personal se realiza por medio de recomendaciones.

*¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño de dicha actividad?*

Respuesta: Este proceso pasa por dos filtros, en primera instancia la entrevista es realizada por un representante del equipo de recursos humanos, posteriormente el seleccionador y quien da la última palabra según su criterio es el director y dueño de la empresa quien no tiene estudios que certifiquen dicha habilidad.

*¿En el proceso de selección se aplican pruebas que permitan evaluar los conocimientos y habilidades técnicas que exige el puesto a ocupar?*

Respuesta: No, ya que no se tiene el diseño de perfiles elaborados en su totalidad.

*¿Se aplica algún otro tipo de test que permita analizar los rasgos de personalidad de los aspirantes al cargo?*

Respuesta: No, ya que esa información se espera recolectar en la entrevista lo mejor posible.

*¿En el proceso de contratación se le proporciona al nuevo empleado la información necesaria que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo?*

Respuesta: Al momento de contratar nuevo personal, se le realiza un acompañamiento y capacitación del puesto de trabajo durante el periodo de tiempo que parezca conveniente.

- **Remuneración**

*¿Además del pago salarial por los servicios prestados, se ofrece algún otro tipo de auxilio económico o en especie que beneficie al colaborador?*

Respuesta: El colaborador además del sueldo de nómina tiene la oportunidad de generar más ingresos por medio de bonificación con un porcentaje de venta de ciertos productos. Sin embargo, para personal con rol administrativo o que no tiene relación con el sistema comercial o de ventas, no tiene ningún tipo de beneficio extrasalarial.

*¿Se determinan los empleados que se pretende tener para un determinado periodo y el presupuesto de sueldos que percibirán?*

Respuesta: No, como no se hace un estudio para establecer la cantidad de colaboradores que se requieran para determinados periodos de tiempo, tampoco se cuenta con un presupuesto salarial para el pago de sueldos de personal que ingrese en temporadas especiales.

- **Formación del personal**

*¿La empresa además de tener documentado un programa de formación y capacitación está en constante misión para que el programa se esté desarrollando?*

Respuesta: A menudo se realizan programas de formación que buscan que el colaborador mejore sus conocimientos y potencie sus capacidades en las necesidades laborales que requiere la empresa. Sin embargo, no se realiza una gestión verdaderamente efectiva ya que no es un programa que se esté llevando a cabo. La mayoría de las capacitaciones son realizadas por empresas que buscan que los colaboradores conozcan y sepan vender los productos que estos laboratorios ofrecen.

*¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y formación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?*

Respuesta: Las capacitaciones que los colaboradores reciben están orientadas para que aporten en gran medida en un mejor desempeño que satisfaga las necesidades que la empresa requiere en cada uno de los puestos de trabajo.

- **Evaluación de desempeño**

*¿Se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño?*

Respuesta: No, no se cuenta con un programa que permita evaluar el desempeño de los colaboradores y de la misma manera impulsar las oportunidades de mejora que presente esta persona.

*¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en las competencias?*

Respuesta: No, no se cuenta con ningún programa.

*¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?*

Respuesta: No hay procedimiento para dicha actividad.

- **Bienestar laboral**

*¿Se cuenta con un programa que ayude en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo?*

Respuesta: Se tiene implementado y en constante gestión el sistema de seguridad y salud en el trabajo, el cual busca reducir el nivel de accidentalidad que se presenta en la empresa, además de promocionar la salud de los colaboradores, reduciendo las enfermedades laborales.

*¿Se realizan encuestas que permitan medir la percepción que tienen los colaboradores en relación con el clima laboral?*

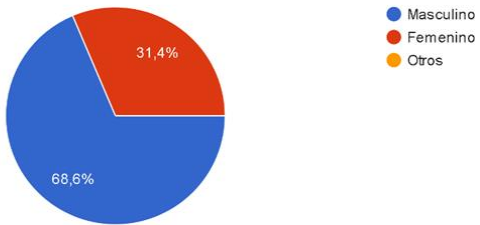
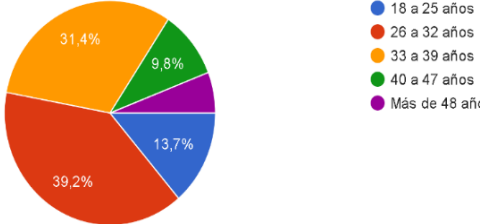
Respuesta: No, no conocemos la opinión que los colaboradores tengan del clima laboral, ya que no realizamos ninguna encuesta.

#### **4.2.4 Encuesta sociodemográfica**

Para poder resumir un perfil sociodemográfico que refleje las características generales del grupo de trabajadores que conforman la empresa, se realiza una encuesta compuesta por elementos fundamentales que permitan arrojar información indispensable para tal fin (tabla 4) (Ver apéndice Z)

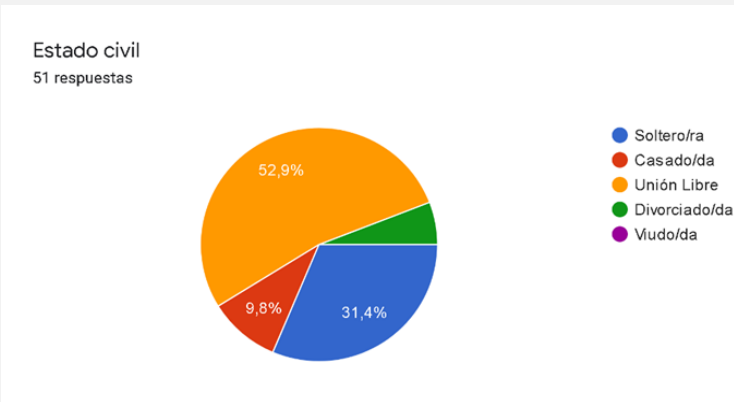
**Tabla 4.**

*Caracterización del personal.*

Categoría	Descripción
<p><b>Género</b></p> <p>El 68,6% de la población son de género masculino.</p>	<p>Genero 51 respuestas</p>  <p>● Masculino ● Femenino ● Otros</p>
<p><b>Edad</b></p> <p>El 84,3% de la población se encuentra en un rango de edad entre 18 a 39 años.</p>	<p>¿Su edad esta entre? 51 respuestas</p>  <p>● 18 a 25 años ● 26 a 32 años ● 33 a 39 años ● 40 a 47 años ● Más de 48 años</p>

**Estado Civil**

El 52,9% de la población se encuentra en una relación de unión libre, mientras que un 31,4% son solteros.



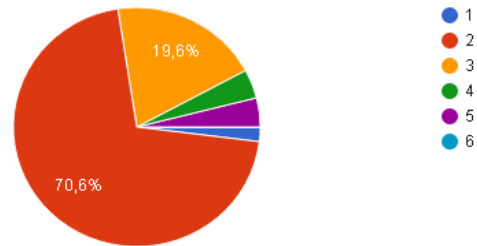
**Estrato**

**socioeconómico**

El 90,2% de la población son de estrato socioeconómico 2 y 3.

Estrato socioeconómico

51 respuestas

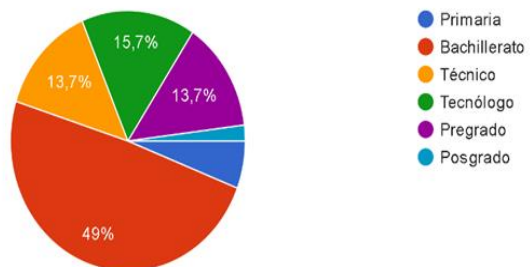


**Nivel Educativo**

El 49% de la población tiene un nivel educativo hasta bachillerato.

¿Cuál es tu formación académica?

51 respuestas

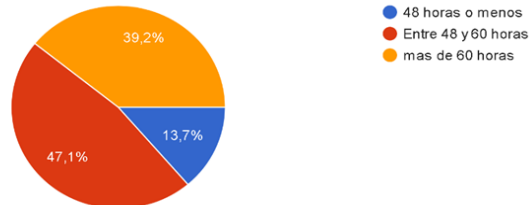


## Horas

### Laboradas en la semana

El 86,3% de la población manifiesta laborar más de 48 horas a la semana.

Cantidad de horas laboradas a la semana  
51 respuestas

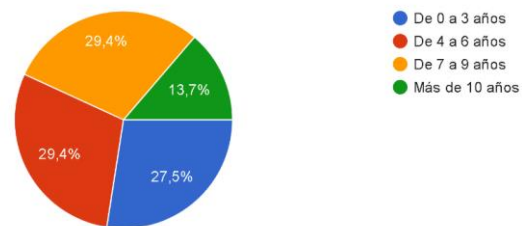


## Antigüedad en

### la entidad

El 27,5% de la población aún no ha cumplido un tiempo de 3 años de haberse unido a la empresa

Tiempo de antigüedad en la empresa  
51 respuestas



#### 4.2.5 Revisión documental

Otro aspecto trascendental para el análisis completo de la empresa es la revisión de sus documentos y la fecha de actualización de estos, debido a que brindan información relevante sobre el accionar de esta y, por ende, es clave en el proceso de evaluación. La descripción de los documentos analizados se encuentra en la tabla 5.

**Tabla 5.***Revisión documental.*

<b>Documento</b>	<b>Formato</b>	<b>Fecha actualización</b>	<b>Observaciones</b>
Manual de funciones	de MF-2	Octubre de 2018	Es un documento generado por una persona externa a la empresa, en la cual se delimitan las responsabilidades y funciones de 8 de los 15 cargos que en la actualidad se tienen identificados en la empresa. En el manual de funciones describe para cada uno de los cargos las responsabilidades, el jefe inmediato, personal a cargo, requisitos mínimos de educación, de experiencia y de conocimientos específicos. Sin embargo, es un documento que no cumple en su totalidad con las características mínimas que debería contener y que, además, no se está aplicando para establecer el conjunto de colaboradores que deberían componer los diferentes cargos.

Procedimiento de selección, inducción, entrenamiento y capacitación de personal	MF-P1	Octubre 2018	de	Es un documento que establece los procedimientos necesarios para la ejecución del proceso de selección, en el cual se aplican entrevistas en base al perfil de cargo solicitado por la empresa. Seguidamente y después de contratada la persona, se encuentra un procedimiento para dar inducción sobre las políticas y plan estratégico de la empresa. Por último, se aplica un formato de plan de entrenamiento y capacitación en el cargo, el cual está a cargo de aplicación por parte del jefe inmediato.
Formato de inducción	MF-F1	Octubre 2018	de	Es un documento en el cual se diligencia el registro de entrenamiento según funciones del cargo para personal que se incorpora en la empresa; el encargado de dar el entrenamiento a las personas que requieren la inducción es el director técnico, quien, además es el responsable de mantener el documento actualizado
Formato cronograma de capacitaciones.	MF-F2	Octubre 2018	de	Es un documento que esquematiza las actividades de formación y capacitación en la empresa. Está compuesto por ítems como tema de capacitación, meses del año, fecha y horarios, responsable de la capacitación, número de personas que asistirán y número de cumplimiento. En lo corrido de los dos últimos años, no se evidencia una programación y registro de información ya

				que, según el coordinador de talento humano, este es un documento que no se está utilizado.
Manual de Calidad	MC	Octubre 2018	de	El manual de calidad es un documento el cual fue creado por un agente externo a la empresa. En el documento se describe detalladamente la ubicación geográfica y reseña histórica de la empresa, describe la misión que la empresa trata de cumplir por sus clientes, habla sobre la visión describiendo los objetivos que espera lograr en un futuro, además de las políticas de calidad en la empresa. Esta información adicionalmente de tenerse resguardada en carpetas, también se encuentra publicada en tableros al interior de cada sede de la empresa.
Formato de lista de chequeo de documentos requeridos al personal	MF-P3	Octubre 2018	de	Este es un documento que está definido para los 8 cargos que están descritos en el manual de funciones. Es un documento en formato lista de chequeo, el cual define la documentación requerida y da la calificación de cumplimiento que cada colaborador en su momento está teniendo, en base a las características de perfil que requiere cada puesto de trabajo. Actualmente el documento no se está aplicando ya que los perfiles de cargo no se encuentran actualizados.

---

Reglamento interno de trabajo	RI	Octubre 2018	de	Es un documento que establece las relaciones entre la empresa y los trabajadores. Reúne las condiciones básicas sobre las cuales se deben desarrollar las actividades laborales. Sin embargo, es un documento que se encuentra archivado y al momento de contratar nuevo personal, no es difundida la información que este contiene.
-------------------------------	----	--------------	----	--

---

#### **4.2.6 Instrumentos de la evaluación**

Se construye y aplica una lista de verificación y nivel de cumplimiento de los procesos, ya que es una herramienta que va a permitir juzgar o valorar la calidad de cumplimiento de cada uno de los subprocesos que conforman el sistema de GTH. Para la construcción se parte de la base literaria de (Chiavenato, 2009) donde define todos los elementos que debe contener cada uno de los seis subprocesos que conforman el sistema de GTH. Seguidamente y dando uso a la información recopilada, se realiza un tipo de auditoría donde los datos que se han recopilados son comparando con un estándar ideal esperado de cumplimiento. El resultado de la evaluación permitirá identificar las oportunidades y fortalezas presentes en el sistema de GTH y de la misma manera, lograr proponer soluciones que aporten con mayor relevancia e impacto; asegurando el correcto y eficiente tratamiento de la información generada, además, de incorporar criterios de análisis que incrementen el nivel de objetividad.

El criterio de calificación de cumplimiento está compuesto por una escala de valor numérico que se asigna en razón al nivel de cumplimiento esperado en cada uno de los elementos que según Chiavenato (2009) deben conformar los seis subprocesos que describen el sistema de GTH (tabla 6).

**Tabla 6.**

*Criterios de evaluación para el instrumento de diagnóstico.*

<b>Calificación</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
0	Bajo	No se cumple
5	Medio	Se cumple parcialmente
8	Alto	Se cumple en alto grado
10	Muy alto	Se cumple completamente

- **Subprocesos que conforman el sistema de GTH:**

- ✓ Planificación del talento humano (tabla 7).
- ✓ Reclutamiento, selección y contratación del personal (tabla 8).
- ✓ Remuneración (tabla 9).
- ✓ Formación del personal (tabla 10).
- ✓ Evaluación de desempeño (tabla 11).
- ✓ Bienestar laboral (tabla 12).

**Tabla 7.**

*Planificación del talento humano.*

<b>Planificación del talento humano</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
---	---------------------	----------------------

---

<p>¿La empresa cuenta con un <b>10</b> planeamiento estratégico donde exprese los objetivos, misión y visión que desee alcanzar en un mediano o largo plazo?</p>		<p>Se cumple completamente. En el análisis de la organización se logró determinar que la empresa cuenta con un marco estratégico donde describe la misión, visión, valores que en conjunto permitan llevar a la empresa encaminada a una dirección adecuada.</p>
<p>¿Se realiza una cuantificación de personal indispensable para alcanzar los objetivos de la organización?</p>	<p><b>0</b></p>	<p>No se cumple. Los objetivos de la empresa están claramente identificados, sin embargo, no se tiene incorporado un sistema que permita gestionar las actividades y necesidades de personal de una manera organizada.</p>
<p>¿Se cuenta con una completa descripción de todos los puestos, donde se enuncian las tareas o responsabilidades que lo deben conformar?</p>	<p><b>5</b></p>	<p>Se cumple parcialmente. El diseño de los perfiles de cargo se encuentra parcialmente incompleto ya que aún se evidencia la falta de identificación y documentación de muchos de los cargos que se están desempeñando.</p>

---

---

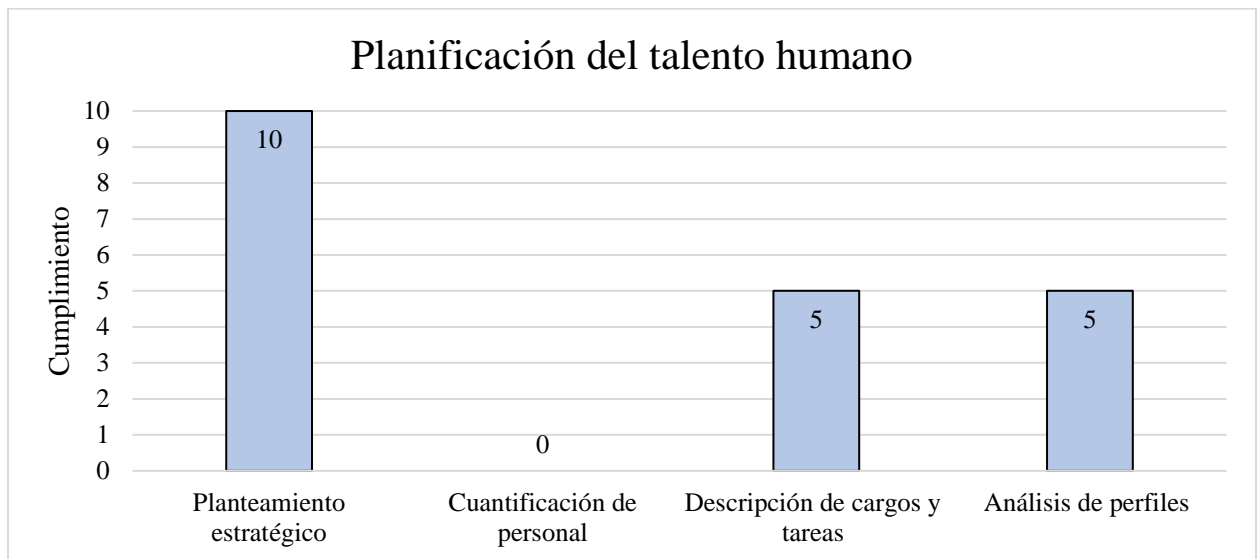
¿Se realiza un análisis de todos los puestos, donde se establezcan los requisitos o perfil que el ocupante debe caracterizar?	<b>5</b>	Se cumple parcialmente. Según la entrevista realizada, se manifiesta que no todos los perfiles de cargo se tienen identificados; dejando en evidencia una oportunidad de mejora en esta etapa.
---	----------	--

---

En la planificación del talento humano, según los elementos que lo componen, se espera un resultado ideal de 40 puntos acumulados, sin embargo, la puntuación obtenida fue de 20 puntos, dando como porcentaje de cumplimiento un 50% en este subproceso (Figura 5).

**Figura 5.**

*Resultados obtenidos para la planificación del talento humano.*



**Tabla 8.**

*Reclutamiento, selección y contratación del personal.*

Reclutamiento, selección y contratación del personal	Cumplimiento	Observaciones
¿Se realiza investigación externa sobre factores importantes que caractericen los criterios de cada uno de los perfiles requeridos?	0	No se cumple. Ni en la revisión documental, como tampoco en la entrevista realizada se logra evidenciar una investigación sobre los perfiles de cargo requeridos.

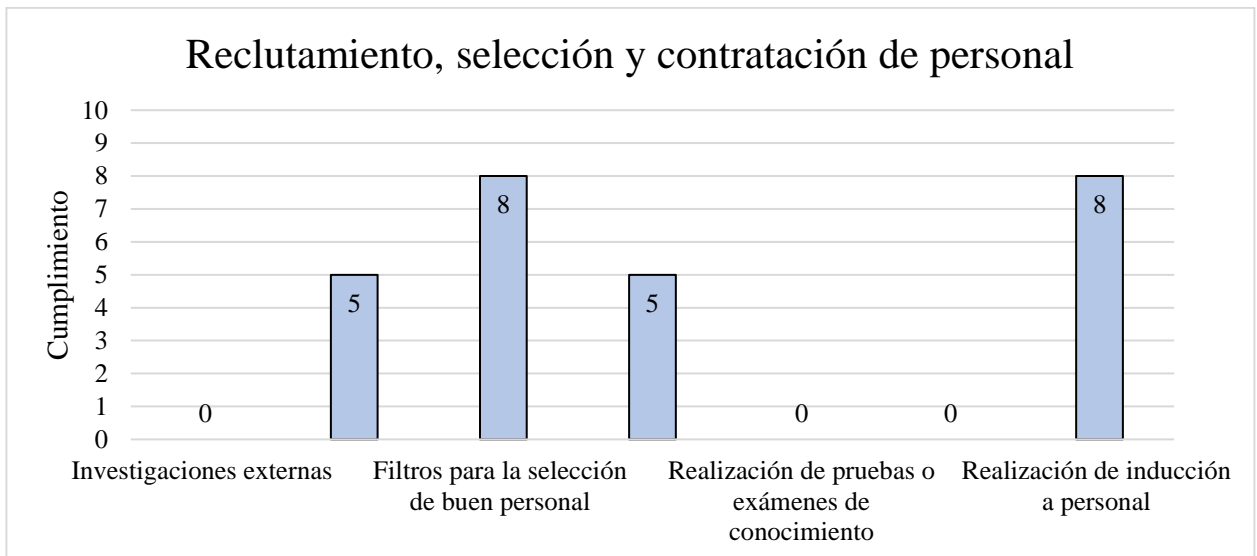
¿Se emplean suficientes medios de reclutamiento que atraigan candidatos con buen perfil para atender las necesidades?	<b>5</b>	Se cumple parcialmente. El único medio que está empleando la empresa para atraer candidatos es por medio de recomendaciones.
¿Se tienen bases que determinen el criterio para la selección de personal para cada puesto de trabajo?	<b>8</b>	Se cumple en alto grado. Para cada perfil de cargo identificado en la empresa, se tiene un formato que describe los criterios de selección que cada postulante debe cumplir para optar por el cargo.
¿Se aplican entrevistas con las técnicas necesarias para la selección del personal?	<b>5</b>	Se cumple parcialmente. Las entrevistas realizadas no cuentan con las suficientes herramientas necesarias para analizar de manera efectiva al personal que se postula para los diferentes cargos.
¿Se aplican pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades?	<b>0</b>	No se cumple. Para cada uno de los perfiles de cargo que tiene la empresa, no realizan ningún tipo de examen para filtrar y seleccionar a las personas.
¿Se aplica test psicológico para analizar los distintos rasgos de las personas?	<b>0</b>	No se cumple. No se realizan pruebas psicotécnicas para ningún tipo de selección.
¿Una vez seleccionada las personas se realiza una socialización e inducción al personal contratado?	<b>8</b>	Se cumple en alto grado. Según el diseño de los perfiles de cargo, se realiza un proceso de inducción en el cargo para cada persona que ingresa a la empresa, sin embargo, no todos los

perfiles se encuentran descritos y documentados.

En el reclutamiento, selección y contratación del personal, según los elementos que lo componen, se espera un resultado ideal de 70 puntos acumulados, sin embargo, la puntuación obtenida fue de 20 puntos, dando como porcentaje de cumplimiento un 37% en este subproceso (Figura 6).

**Figura 6.**

*Resultados obtenidos para reclutamiento, selección y contratación del personal.*



**Tabla 9.**

*Remuneración.*

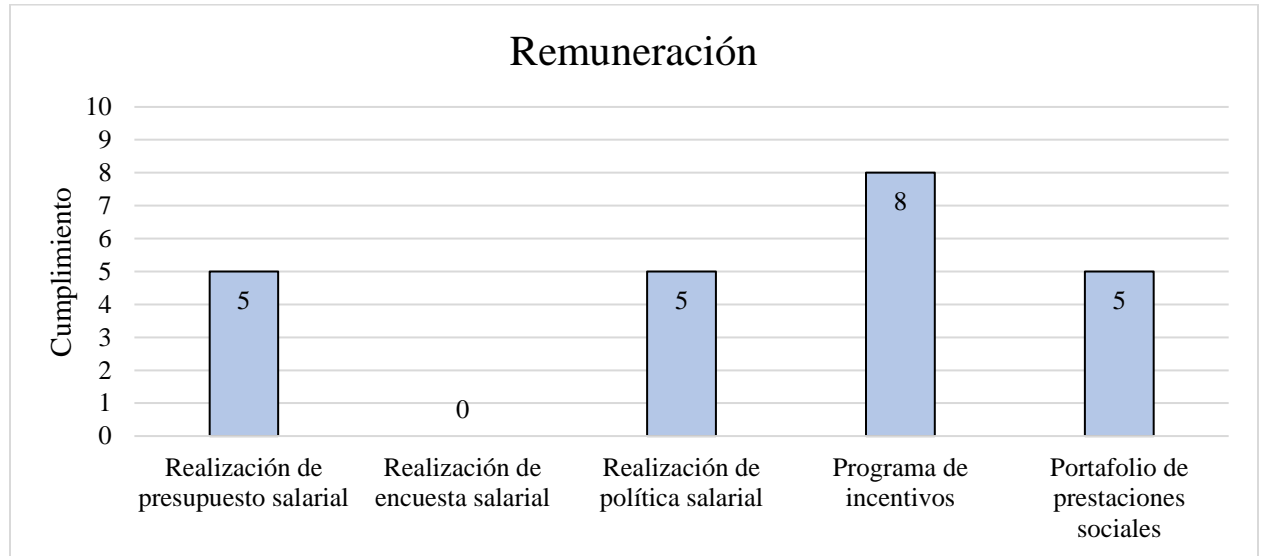
Remuneración	Cumplimiento	Observaciones
--------------	--------------	---------------

¿Se realiza una evaluación que permita contar con una correcta administración de sueldos y salarios y mantengan el equilibrio interno de éstos?	<b>5</b>	Se cumple parcialmente. Los salarios son definidos según el perfil de cargo que estén desarrollando.
¿Se aplica una encuesta salarial y conocer la opinión de los colaboradores?	<b>0</b>	No se cumple. En ningún momento se ha aplicado encuesta salarial para conocer la opinión de los colaboradores.
¿Se cuenta con una política salarial donde se describen los principios y directrices que determinen un sistema respecto a los asuntos de remuneración para los colaboradores?	<b>5</b>	Se cumple parcialmente. Desde recursos humanos, se tienen descritos los salarios de nómina que se pagan por el cargo que se esté ejerciendo.
¿La empresa cuenta con programas de planes de incentivos que promuevan un comportamiento proactivo del colaborador?	<b>8</b>	Se cumple en alto grado. La empresa realiza bonificación económica por venta de los colaboradores, además da regalos en especie que incentiven el compromiso de los colaboradores.
¿Se cuenta con un amplio portafolio de prestaciones sociales?	<b>5</b>	Se cumple parcialmente. Los beneficios extrasalariales que se están otorgando son escasamente los establecidos por la ley.

En la remuneración, según los elementos que lo componen, se espera un resultado ideal de 50 puntos acumulados, sin embargo, la puntuación obtenida fue de 23 puntos, dando como porcentaje de cumplimiento un 46% en este subproceso (figura 7).

**Figura 7.**

*Resultados obtenidos para remuneración.*

**Tabla 10.**

*Formación del personal.*

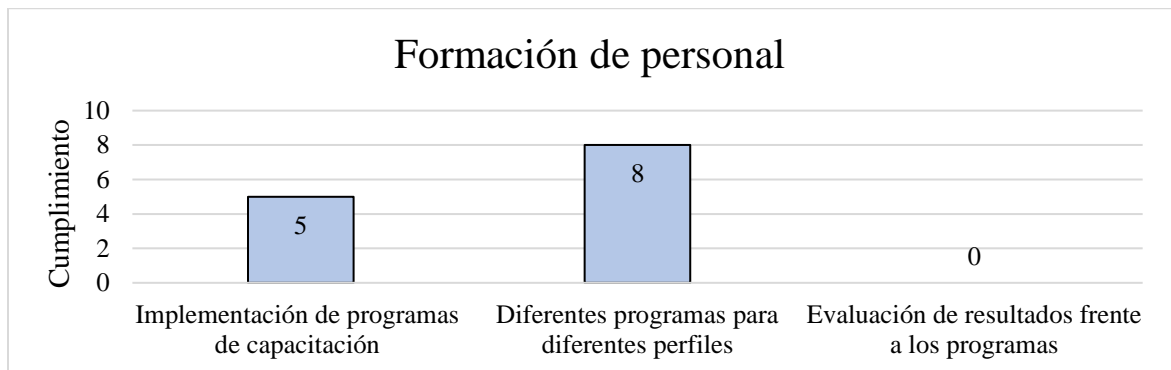
Formación del personal	Cumplimiento	Observaciones
¿Se tiene implementado un programa de capacitaciones y formaciones?	5	Se cumple parcialmente. Para los perfiles de cargo identificados y documentados se tienen programas de capacitación, sin embargo, para los perfiles de cargo sin documentar no se aplica ninguna capacitación.
¿Hay diversos programas de formación para los diferentes perfiles de trabajo en la empresa?	8	Se cumple en alto grado. La empresa cuenta con una alta diversidad en maya de formaciones.

¿Se realiza una evaluación que determine el resultado de la formación en los colaboradores?	0	No se cumple. Al finalizar cada formación no se cuenta con un formato de evaluación que determine el grado de formación que adquirió cada colaborador.
---	---	--

En la formación del personal, según los elementos que lo componen, se espera un resultado ideal de 30 puntos acumulados, sin embargo, la puntuación obtenida fue de 13 puntos, dando como porcentaje de cumplimiento un 43% en este subproceso (figura 8).

**Figura 8.**

*Formación del personal.*



**Tabla 11.**

*Evaluación del desempeño.*

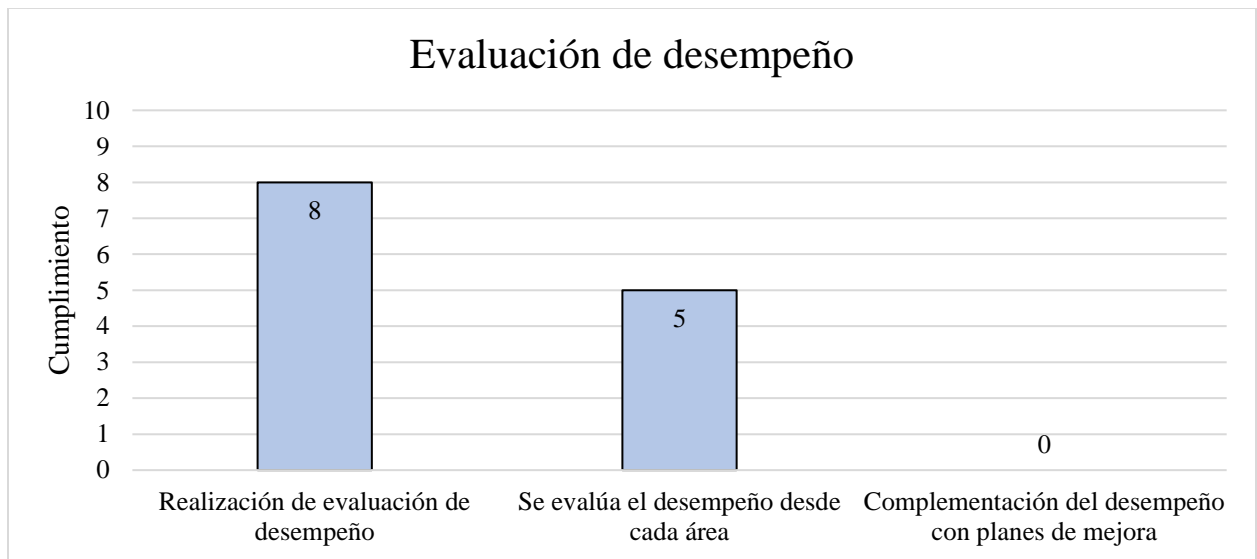
Evaluación de desempeño	Cumplimiento	Observaciones
¿Se realiza evaluación de desempeño en la empresa?	8	Se cumple en alto grado. Se realiza una evaluación de desempeño, sin embargo, solo se realiza a los perfiles de cargo identificados.

¿La evaluación de desempeño <b>5</b> está diseñada específicamente en cada puesto de trabajo?	Se cumple parcialmente. La evaluación está diseñada para cada perfil de cargo que se tiene identificado.
¿La evaluación de desempeño <b>0</b> esta complementada con programas que fortalezcan las oportunidades de mejora identificada en los resultados?	No se cumple. Se realiza evaluación de desempeño, sin embargo, no se profundiza en el acompañamiento a las oportunidades de mejora destacadas de cada uno de los colaboradores.

En la evaluación de desempeño, según los elementos que lo componen, se espera un resultado ideal de 30 puntos acumulados, sin embargo, la puntuación obtenida fue de 13 puntos, dando como porcentaje de cumplimiento un 43% en este subproceso (Figura 9).

**Figura 9.**

*Resultados obtenidos para evaluación del desempeño.*

**Tabla 12.**

*Bienestar laboral.*

Bienestar laboral	Cumplimiento	Observaciones
¿Se tiene implementado un programa de seguridad y salud en el trabajo que garantice un entorno agradable para los colaboradores?	10	Se cumple completamente. Según lo evidenciado y las declaraciones suministradas por personal de recursos humanos; si se cuenta con un programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.
¿Se realiza una medición del clima laboral?	0	No se cumple. La empresa no realiza un sondeo para conocer la opinión de los colaboradores en relación con el clima laboral.

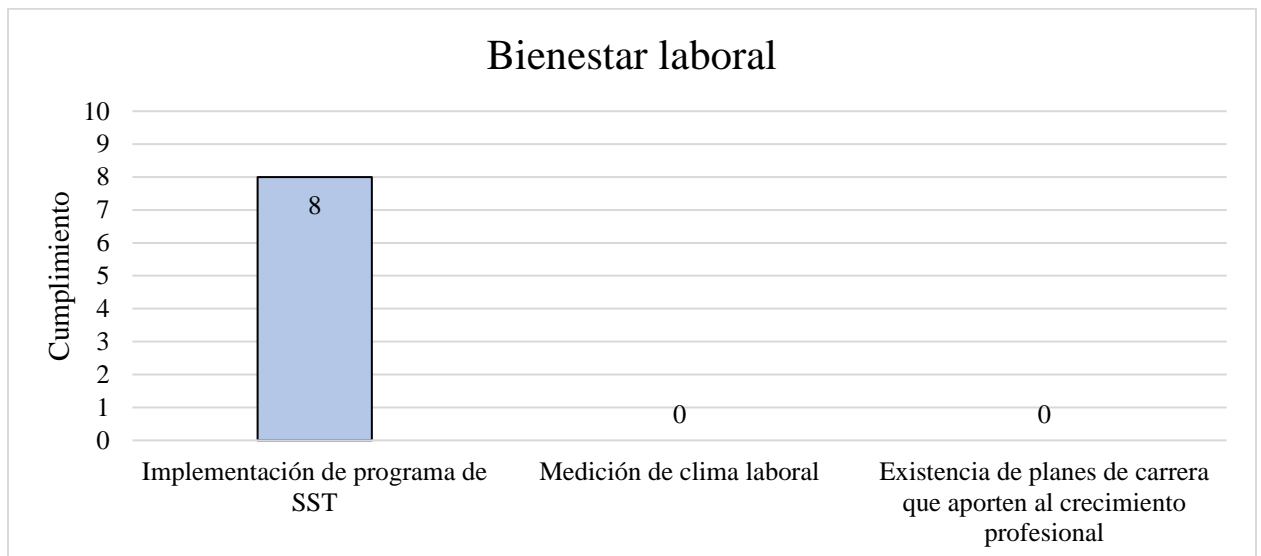
¿Hay planes de carrera y 0  
promoción interna que  
aporten al crecimiento  
profesional del personal?

No se cumple. Según lo evidenciado en la encuesta sociodemográfica, se presenta una alta rotación y poca estabilidad laboral de los colaboradores. Este fenómeno se da en gran medida por la poca oportunidad de crecimiento a nivel interno de la compañía.

En el bienestar laboral, según los elementos que lo componen, se espera un resultado ideal de 30 puntos acumulados, sin embargo, la puntuación obtenida fue de 8 puntos, dando como porcentaje de cumplimiento un 27% en este subproceso (figura 10).

**Figura 10.**

*Resultados obtenidos para bienestar laboral.*

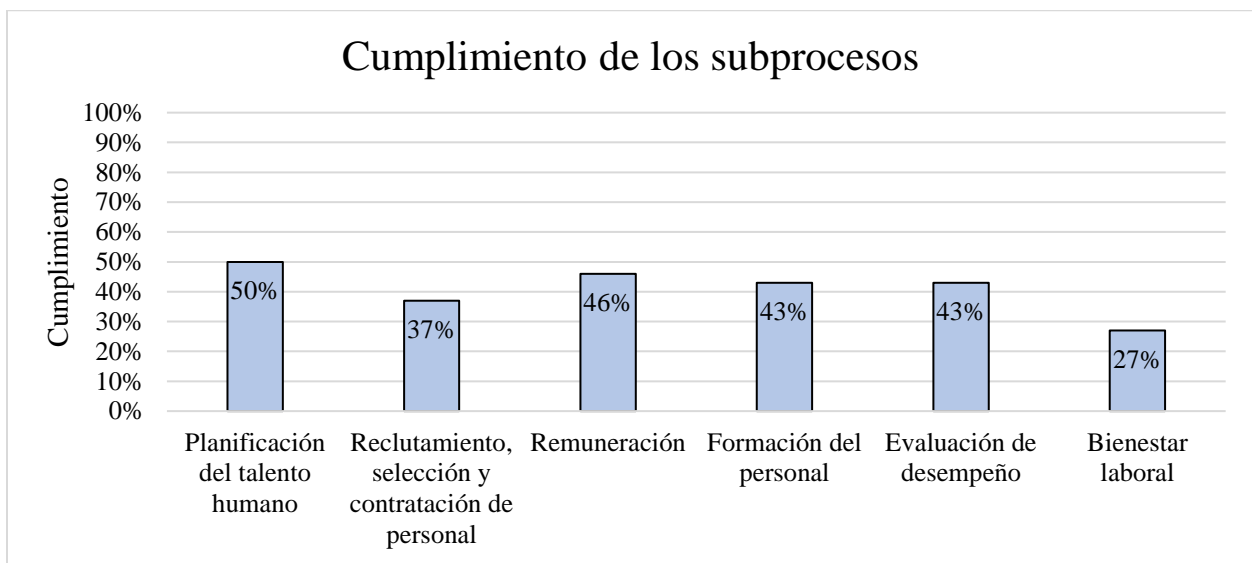


### 4.3 Nivel de cumplimiento del proceso de GTH y oportunidades de mejora.

Con los resultados obtenidos, referente al nivel de cumplimiento de cada uno de los subprocesos que conforman la GTH; se generó la siguiente gráfica (figura 11) que permite visualizar de manera clara y precisa datos alcanzado del diagnóstico realizado

**Figura 11.**

*Cumplimiento de los subprocesos.*



De tal manera, se logra determinar en aspectos generales, que el cumplimiento de cada uno de los subprocesos del sistema de GTH presenta amplias oportunidades de mejora. Donde el subproceso de Bienestar Laboral es el más rezagado con un escaso 27% de cumplimiento, seguido del subproceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con un cumplimiento del 37%. A partir de los hallazgos encontrados, se decide construir una tabla donde se describen cada una de las oportunidades de mejora más relevantes para cada uno de los subprocesos (Tabla 13).

**Tabla 13.**

*Oportunidades de mejora en cada subproceso.*

<b>Nombre del subproceso</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Planificación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Describir y documentar todos los cargos con los que actualmente se cuentan físicamente en la empresa.</li> <li>● Determinar de manera clara y documentada cuales son los requerimientos de perfil necesarios para cada uno de los cargos.</li> </ul>
Reclutamiento, selección y contratación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buscar diversificar los diferentes medios de reclutamiento que permitan atraer más ampliamente candidatos con perfiles adecuados.</li> <li>● Hacer una planeación y descripción detallada de cuáles son las necesidades de personal para cada uno de los cargos.</li> <li>● Diseñar un programa de prueba psicológica que ayude a determinar el comportamiento típico de los candidatos postulados a un cargo.</li> <li>● Diseñar y documentar pruebas de conocimiento que midan el dominio de los candidatos sobre aspectos relevantes de cada cargo.</li> <li>● Estructurar un mejor protocolo de entrevista que cuente con las técnicas necesarias para seleccionar de manera apropiada.</li> </ul>
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar y aplicar una encuesta salarial que permita conocer el nivel de satisfacción que muestran los colaboradores.</li> </ul>

- 
- Buscar alternativas de ampliación al portafolio de beneficios extralegales.

Formación del personal

- Programa para malla de formaciones que sean estratégicamente enfocada.
- Construir un indicador que permita establecer metas de cumplimiento en la ejecución del programa.
- Diseñar test de evaluación que midan el nivel de aprendizaje adquirido por los colaboradores en cada una de las formaciones.
- Con herramientas ofimáticas tener mayor control con toda la información que se genera en la ejecución del programa.
- Construir un indicador de gestión para proponer metas de cumplimiento con el programa.

Evaluación de desempeño

- Documentar y ampliar la evaluación de desempeño para todos los perfiles de cargo.
- Ampliar el programa para realizar un acompañamiento y seguimiento a las oportunidades de mejora identificadas en el proceso.

Bienestar laboral

- Realizar un programa que permita medir el clima laboral que perciben los colaboradores.
  - Indicador para realizar seguimiento en el comportamiento o evolución en la satisfacción que perciben los colaboradores
  - Planes de carrera que aporten al crecimiento profesional de los colaboradores.
-

#### **4.4 Conclusiones del diagnóstico**

A continuación, se presentan las conclusiones del primer objetivo realizado.

En la revisión documental, el manual de funciones donde se describe el estudio de los diferentes puestos de trabajo está construido para recopilar información solo para 8 de los 15 cargos que en la actualidad conforman la estructura a nivel organizacional.

En la revisión documental, se evidencia que el documento MF-P1 el cual establece los procedimientos de selección, entrenamiento y capacitación del personal; es un formato que no está extendido hasta los 15 cargos que se tienen identificados actualmente en la empresa. En su defecto está documentado solo para 8 de los cargos.

En la revisión documental, el formato MF-F1 de registro de inducción, es un documento donde se registra el entrenamiento realizado según las funciones a cargo del personal incorporado. Sin embargo, es un formato que no está llevando el registro que evidencie la actividad realizada; demostrando falta de correspondencia entre lo definido y lo ejecutado.

En la revisión documental, el formato MF-F2, formato de cronograma de capacitaciones, no se evidencia el registro de ninguna capacitación en los dos últimos años, además en el programa, no se tiene una planificación de fechas para las formaciones y las pocas que se dirigen no son efectivamente diseñadas para los diferentes cargos; dando en evidencia una oportunidad de mejora importante en lo concerniente al subproceso de formación de las personas.

En la revisión documental, se encontró el formato RI, reglamento interno de trabajo. Es un documento archivado y no divulgado a los colaboradores que se integran o que ya hacen parte de la empresa; por tal motivo, se está desaprovechando los beneficios intangibles que le puede ofrecer

al bienestar laboral si por el contrario se llegase a gestionar de manera correcta el manual elaborado.

No existe documentación en los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación de personal, clima laboral y además no se realiza la evaluación de desempeño a todos los perfiles de cargo que conforman la estructura organizacional.

En el análisis preliminar de la organización, se logró determinar que la empresa cuenta con un marco estratégico donde describe la misión, visión y valores que en conjunto permitan llevar a la empresa encaminada a una dirección adecuada. Sin embargo, en lo referente al número de personas necesarias para desarrollar las actividades que conforman cada uno de los cargos, no se ha realizado una medición de métodos y tiempos que permita gestionar las actividades y necesidades de personal de una manera organizada.

En lo referente al proceso de reclutamiento de personal, el único medio que está empleando la empresa para atraer candidatos es por medio de recomendaciones. Para el proceso de selección de personal, para cada perfil de cargo identificado en la empresa, se tiene un formato que describe los criterios de selección que cada postulante debe cumplir para optar por el cargo, donde se aplican, entrevistas que no cuentan con las suficientes herramientas necesarias para analizar de manera efectiva al personal que se postula para los diferentes cargos. Por último, en el proceso de contratación, se realiza un proceso de inducción en el cargo para cada persona que ingresa a la empresa, dependiendo de si se tiene el perfil de cargo de antemano identificado.

Inversiones Zara S.A.S no cuenta con herramientas ofimáticas que permitan aportar en el proceso de almacenamiento de información, tabulación y análisis que facilite el sistema de gestión de diversos programas documentados.

Inversiones Zara S.A.S no cuenta con sistema de indicadores que cuantifiquen la información, mejoren la gestión y permita establecer metas.

En el diagnóstico, según los resultados del análisis de información a cada uno de los subprocesos, arroja un nivel de cumplimiento de 41% es decir, existe una amplia oportunidad de mejora en el sistema de gestión, siendo el bienestar laboral el subproceso más crítico.

La empresa en ocasiones incurre en el incumplimiento del artículo 161 del Código Sustantivo del trabajo que establece el máximo de 48 horas laborales a la semana. Ya que, en la encuesta realizada, el 86% de los colaboradores manifiesta haber laborado más de 48 horas a la semana.

Según el diagnóstico realizado, la empresa en la actualidad realiza una GTH en forma tradicional. Es decir, ve la fuerza laboral como un recurso necesario para cumplir con los objetivos estratégicos y no tiene el panorama para darse cuenta sobre el impacto positivo que puede generar en la compañía una buena gestión del talento innato que poseen las personas.

La GTH en la empresa esta débilmente desarrollada, esto, debido en gran medida a la formación y crecimiento empírico que en el transcurso del tiempo y hasta último transcurrir de los años ha venido demostrando. Recientemente se ha implementada un área de recursos humanos, sin embargo, aún no se cuenta con un panorama completo en relación con la estructura y los procesos que debería integrar una correcta gestión del talento humano.

## 5 Formulación del plan de mejoramiento Inversiones Zara S.A.S

Ya finalizado el diagnóstico e identificado las falencias en el área de gestión de talento humano, se procede a diseñar el plan de mejoramiento teniendo en cuenta los objetivos planteados y el cronograma a seguir. Con el fin de comunicar a la empresa los planes de acción, primeramente, se envió un documento en donde se expresaba la idea principal de lo que se estaba planteando frente a cada subproceso. Seguidamente se realizó una reunión con la junta directiva explicando detalladamente cada propuesta teniendo en cuenta tiempos, recursos y resultados esperados. Finalmente, en la mesa se tomó la decisión sobre las propuestas posiblemente viables y que estiman podrían agregar valor a la compañía (Ver apéndice A) (Tabla 14).

**Tabla 14.**

*Plan de mejoramiento gestión del talento humano.*

Procesos GTH	Propuesta de mejora	Fecha de Implementación		Estado
Planificación del talento humano	Se propone realizar una descripción detallada de las tareas a realizar diariamente con el fin de identificar el tipo o características de cargos que debe tener la compañía.	Inicio: 14/02/2022	Fin: 19/02/2022	
	Se propone analizar las tareas y seleccionar los perfiles necesarios para cada cargo.	Inicio: 21/02/2022	Fin: 23/02/2022	

	Se propone cuantificar el número de cargos necesarios para la compañía a raíz de las tareas, cargas y jornadas laborales.	Inicio: 24/02/2022	Fin: 28/02/2022
Reclutamiento, selección y contratación de personal	Abrir usuarios en portales de empleo para el reclutamiento de personal.  Se propone diseñar herramientas que permitan conocer aptitudes y el ser de cada aspirante a fin de ser óptimos en la búsqueda del personal.	Inicio: 01/03/2022	Fin: 15/03/2022
Remuneración	Se propone realizar una encuesta sobre satisfacción en la remuneración y de qué forma impactará en el desempeño de cada colaborador. Por otro lado, proponer aumentos salariales extralegales según el rendimiento obtenido.	Inicio: 16/03/2022	Fin: 18/03/2022
Formación del personal	Aumentar los programas de formación que se tiene	Inicio: 16/03/2022	Fin: 18/03/2022

	actualmente y diseñar una herramienta que mida el grado de aprendizaje por cada colaborador.		
Evaluación de desempeño	Se propone diseñar indicadores que permitan evaluar a todos los cargos de la compañía, frente a los objetivos propuestos por la misma.	Inicio: 20/03/2022	Fin: 20/04/2022
Bienestar laboral	Diseño de herramientas que permitan establecer indicadores de clima laboral y a su vez realizar actividades que fomenten ese buen estado.	Inicio: 21/04/2022	Fin: 30/04/2022

## 6 Diseño e implementación de herramientas Tecnológicas

Las organizaciones que quieran mantenerse deberán ser competitivas y adaptarse a los cambios u oportunidades que trae la evolución de los tiempos. Los sistemas de información forman parte del sistema cambiante; es en ese sentido que el uso de esta tecnología puede ayudar a las empresas a ser más efectivas con el flujo de información que constantemente se genera.

Para el actual inciso, mediante el uso de la herramienta Google Data Studio se propone diseñar programas de Dashboard, ya que son herramientas que permiten gestionar información mediante el almacenamiento de datos, tabulación numérica y generación de graficas e indicadores

para el área de gestión de talento humano. Estas son herramienta enfocada en la realización de reportes e informes visuales que de manera practica facilita la toma de decisión, incentivando en una mejor gestión de la información para la compañía.

En conclusión, lo que se le propone a Inversiones Zara S.A.S es adoptar tecnologías modernas que ayuden a realizar un seguimiento a la evolución de los diferentes programas que se implementen en el proceso de mejoramiento al sistema de GTH.

## **6.1 Herramienta tecnológica para la gestión del desempeño**

Fue construida con complementos de Google; como lo son los formularios de Google, las hojas de cálculo de Google y el sistema Data Studio; este conjunto de aplicaciones se utilizó de forma entrelazada y en términos generales permitirán registrar, tabular y analizar de manera óptima y visual la información suministrada.

### **6.1.1 Formulario de Google**

Previamente mejorado el subproceso de evaluación de desempeño; se procede con la construcción de un formulario de Google (Ver apéndice B), el cual está creado en forma de encuesta y que cumple con el papel de recolector de información en base a la opinión de desempeño que el evaluador sostenga del colaborador evaluado.

El formulario está compuesto por:

- **Item de evaluador:** Se arrojará una lista desplegable en donde solicita describir cual es el parentesco que tiene el evaluador frente al colaborador a evaluar. Ya que es una evaluación 360°, el evaluador debe elegir si es el jefe directo, colega, subordinado o es el criterio de autoevaluación.

- **Cargo:** se selecciona el cargo de la persona que se va a evaluar, en la lista desplegable se contemplan 15 cargos ya que es la estructura cómo actualmente está conformado el organigrama.
- **Nombre a quien evalúa:** se describe el nombre de la persona a quien va dirigida la evaluación de desempeño.
- **Criterio de evaluación:** El formulario realiza una serie de preguntas que se valorarán de 1 a 5 (donde 1 no cumple y 5 cumple) y dependerá del juicio de valor en la opinión que tenga el colaborador.

Eje focal de la evaluación de desempeño:

- Ejecución estratégica
- Innovación
- Negociación
- Servicios
- Trabajo en equipo

### 6.1.2 Hoja de cálculo de Google

Después de realizada la evaluación de desempeño en el formulario de Google, este tiene un hiper vínculo con una hoja de cálculo, que funciona como el documento que se encarga de almacenar la base de datos de toda la información que se genera de las evaluaciones de desempeño realizadas (Ver apéndice C).

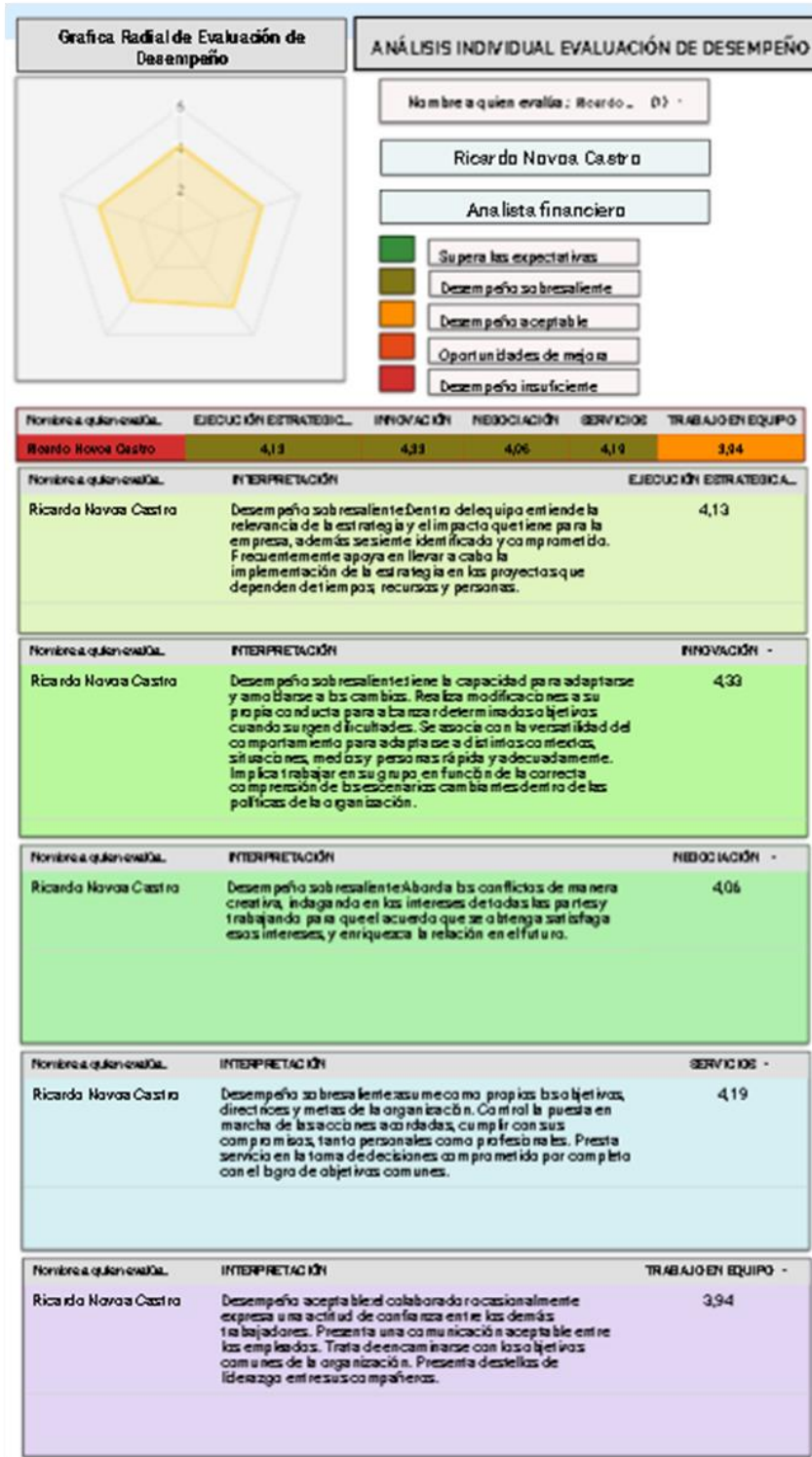
### 6.1.3 Indicador en Data Studio

El Data Studio es una herramienta gratuita en la red de internet que mediante la interacción se logró crear un Dashboard que permite convertir las bases de datos en informes personalizados y visualizar las métricas de una forma sencilla y muy práctica (Ver apéndice D).

- **Informes:** Al haber establecido las fuentes de datos y configurado las propiedades de las gráficas, se crea la interfaz del indicador del informe personalizado. El indicador está compuesto por dos tipos de informe, a continuación, se expone cada uno de ellos.
- **Análisis individual:** según los resultados de la evaluación de desempeño 360°, el indicador tabula cada una de las evaluaciones y tiene un filtro que permite hacer un análisis concretamente de la persona a indagar (figura 12).

Figura 12.

Gráfica radial de evaluación del desempeño empresarial.

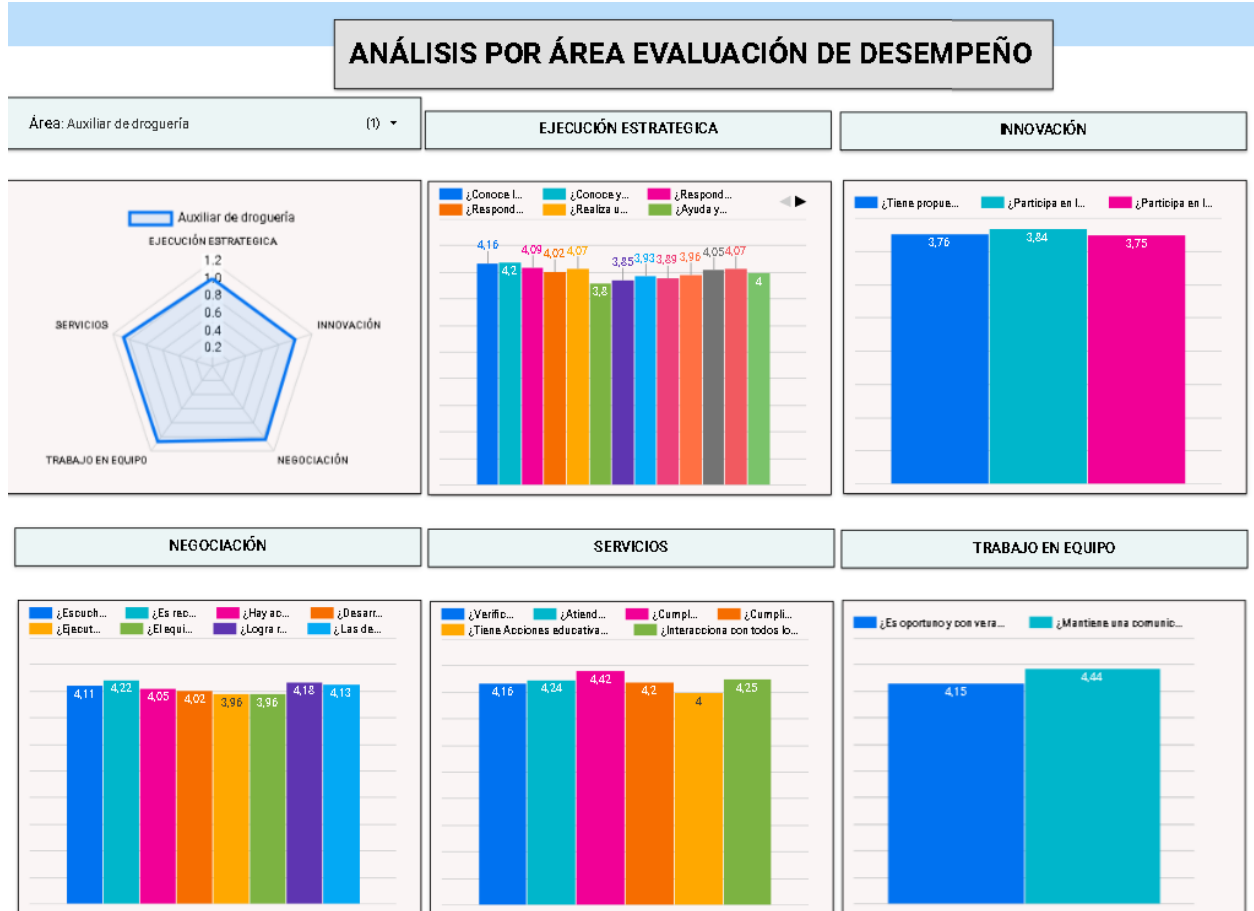


El análisis individual arroja una Gráfica Radial que sirve para analizar los diferentes resultados obtenidos en las variables de servicio, ejecución estratégica, innovación, trabajo en equipo y negociación. Adicionalmente, ilustra una tabla que resume numéricamente cuáles fueron los resultados promediados en cada una de las variables. Después se dispone de unos cuadros de texto que contienen un análisis cualitativo y que resumidamente describe el estado en el que se encuentra el colaborador para los diferentes ejes focales. Por último, este sistema de información puede ser filtrada por fecha dependiendo del periodo a indagar.

**Análisis por área:** en la parte superior del indicador se encuentra un filtro y permite que la información sea analizada por áreas dependiendo de los cargos que se tengan descritos en la organización (figura 13).

**Figura 13.**

*Análisis organizacional por área.*



El análisis por área arroja una gráfica radial que resume la calificación de desempeño obtenido en los ejes focales para el conjunto de colaboradores que integran el equipo; adicionalmente, se cuenta con graficas de barras y describen el promedio acumulado en cada una de las preguntas que componen los diferentes ejes focales de la evaluación de desempeño.

## 6.2 Herramienta Tecnológica para el subproceso de formaciones

La gestión de formaciones es un programa que se considera de vital importancia para la organización. Después de haber realizado un mejoramiento y diseñado un procedimiento; se planteó construir una herramienta tecnológica que permita, registrar, tabular y analizar el flujo de información que constantemente se genera, de esta manera contar con un mejor seguimiento del programa.

A continuación, se expone la forma en que funciona la herramienta tecnológica.

### 6.2.1 Formulario de Google

Cada que un colaborador realice una formación, se aplica un formulario de Google que va a recoger información sobre la evaluación de los conocimientos adquiridos y la calificación sobre la valoración de satisfacción de la formación. En los formularios de Google ya se tiene construida una variedad de formaciones (Ver apéndice E).

- **Evaluación de los conocimientos adquiridos:** siempre, al finalizar una formación ya sea de manera presencial o virtual, según el procedimiento establecido, el formulario de cada formación permite realizar una evaluación de conocimientos, esta información se recolecta y almacena virtualmente de manera que posteriormente al tabular ayude a medir el nivel de aprendizaje que el colaborador adquirió referente al tema de formación al que fue expuesto.
- **Valoración de satisfacción de la formación:** es un mecanismo por el cual el colaborador mediante una calificación va a valorar la experiencia vivida en la formación; esta evaluación va a estar diseñada en base a tres pilares previamente definidos.

Los tres pilares son

- Logística y metodología.
- Calidad de la formación.
- Impacto y transferencia.

### **6.2.2 Hoja de cálculo de Google**

Al tener un hiper vínculo entre el formulario de Google y la hoja de cálculo, toda la información que se diligencie en el formulario, desde los resultados de la evaluación, hasta la valoración satisfacción, automáticamente van a llegar a la hoja de cálculo; donde mediante el uso de fórmulas, tablas dinámicas y macros, se va a analizar y organizar como una base de datos. (Ver apéndice F)

### **6.2.3 Indicador Data Studio**

Este indicador va a permitir realizar un análisis en la web, por lo tanto, se puede compartir el acceso; además, al ser una plataforma en la nube, permite que desde cualquier dispositivo inteligente en tiempo real y con información actualizada, cualquier persona con acceso a la herramienta, interactúe con el indicador generando informes de manera optimizada (Ver apéndice G).

- **Informes**

El indicador se conecta con la base de datos, donde el sistema a su vez interpreta la información, la tabula y la convierte en tablas o gráficas de control; creando informes personalizados muy visuales y fáciles de entender.

- **Análisis por área**

Está apartado del indicador realiza un análisis por área de la estructura organizacional. La ventana contiene un filtro que permite seleccionar el área que desea visualizar. El indicador en la primera parte va a mostrar una gráfica de barras, está contiene un resumen de la información referente a las formaciones que el equipo de área aún tiene pendientes por realizar. A continuación, el indicador muestra una tarjeta de resultados, indicando cuál es el porcentaje de cumplimiento de las formaciones realizadas en referente al total de las formaciones que actualmente se encuentren programadas. Seguidamente se cuenta con otra tarjeta de resultados, mostrando un indicador de la cantidad de colaboradores que en ese momento se encuentran dentro de la plantilla de trabajadores en esa área.

Posteriormente, el indicador arroja varias gráficas radiales, estas gráficas indican la valoración de satisfacción en los criterios de calidad de la formación, impacto y transferencia y logística y metodología, que los colaboradores manifiestan en referente a las diferentes formaciones realizadas.

- **Análisis individual**

La herramienta en este apartado permite ser más subjetivo. En esta ventana de análisis individual, en la parte superior izquierda, aparece un filtro que permite buscar por nombre de la persona, a la cual se quiere realizar el seguimiento en el comportamiento del nivel de cumplimiento del programa. Inmediatamente al filtro se le asigna el nombre de la persona, todo el contenido de las gráficas y tablas se va a modificar.

- **Gráfica calificación obtenida en cada formación:** esta gráfica de barras trae el resultado obtenido de cada evaluación presentada para medir el nivel de aprendizaje adquirido de la formación a la que asistió.

- **Cumplimiento de las formaciones:** es una tarjeta de resultados que muestra el porcentaje de cumplimiento que el colaborador tiene frente a todas las formaciones que le han sido asignadas.
- **Tabla de resumen:** la tabla muestra un resumen del estado actual en el que se encuentra el colaborador en referente a las formaciones programadas (Tabla 15).

**Tabla 15.**

*Tabla resumen de los tres posibles estados en donde se puede encontrar el colaborador.*

Posibles estados en cada formación	Interpretación
Pendiente	Que el colaborador aún no ha participado en el desarrollo de la formación.
Reprobado	Que el colaborador asistió a la formación, sin embargo, la evaluación o conducta de salida fue reprobada.
Aprobada	que el colaborador asistió a la formación y además, en la conducta de salida el colaborador obtuvo una calificación suficiente para ser aprobada.

- **Gráficas radiales:** las gráficas radiales arrojan el resultado de la valoración de satisfacción que cada colaborador manifiesta frente a la formación recibida.

- **Satisfacción de la formación:** es el promedio de valoración de los pilares de logística y metodología, calidad de la formación e impacto y transferencia, que el colaborador manifiesta haber experimentado.

## **7 Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento**

A continuación, se exponen las propuestas diseñadas en el plan de mejoramiento y su ejecución; estas fueron presentadas a la junta directiva, evaluadas y posteriormente avaladas por la misma. Cabe resaltar que, para la formulación e implementación del plan, se tuvo en cuenta factores importantes como: tamaño de la empresa, presupuesto y tiempo.

### **7.1 Mejoramiento para la planificación del talento humano**

La planificación del talento humano es parte fundamental en cualquier organización, ya que, es un proceso sistemático que está directamente relacionada con la planificación estratégica del negocio, y este a su vez, es el sistema principal que permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo por toda organización. Para este subproceso, se diseñaron diferentes propuestas de mejora para las fases que lo conforman.

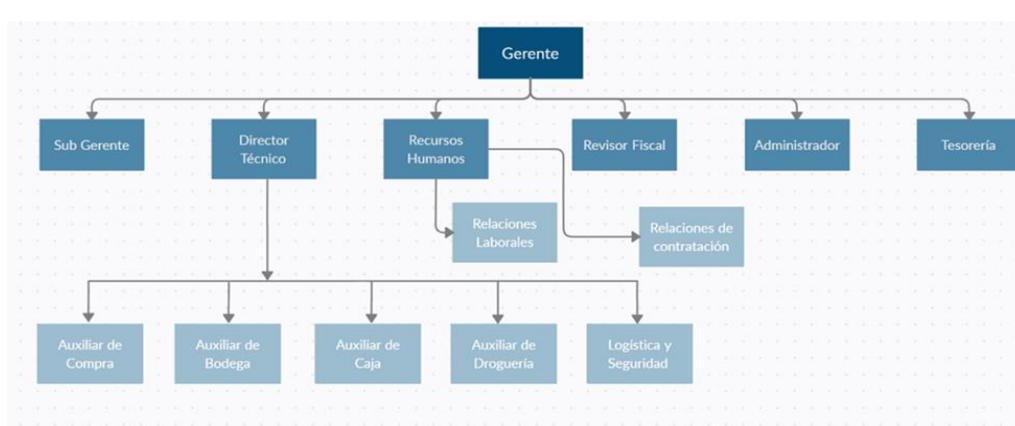
#### **7.1.1 Análisis de la estructura organizacional**

Para este componente, se quiso conocer más a fondo los diferentes niveles jerárquicos, es así como, el autor de este texto hace un breve levantamiento de información sobre la composición de la estructura organizacional, las actividades que se realizan y la manera como cada una de ellas está distribuida. Para ello, a la estructura organización que inicialmente conforma la empresa, se le aplicó a los cargo un cuestionario como técnica recolectora de información (Ver apéndice H). El cuestionario fue dirigido a un miembro de cada cargo y permitió enumerar detalladamente las

actividades que se realizan; posteriormente, al organizar y analizar la información, se generó un registro en el inventario de las actividades. A continuación, se adjunta el organigrama antiguo

### Figura 14.

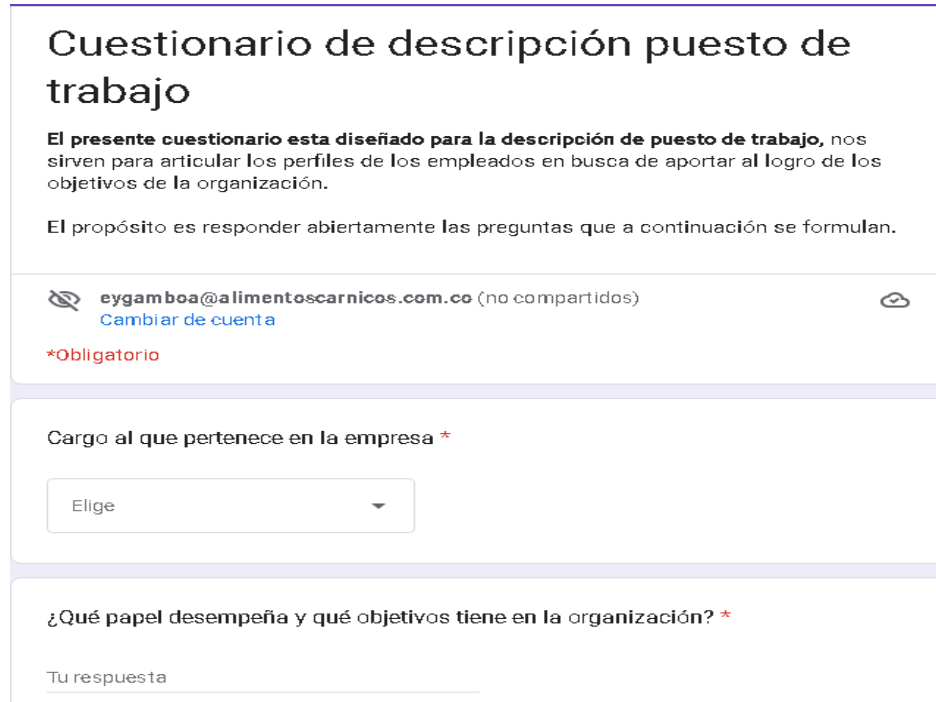
*Organigrama actual de la empresa Distribuciones ZARA S.A.S.*



(Figura 14) e imagen del cuestionario realizado (Figura 15).

**Figura 15.**



*Cuestionario de descripción de puesto de trabajo.*



**Cuestionario de descripción puesto de trabajo**

El presente cuestionario está diseñado para la descripción de puesto de trabajo, nos sirven para articular los perfiles de los empleados en busca de aportar al logro de los objetivos de la organización.

El propósito es responder abiertamente las preguntas que a continuación se formulan.

 [eygambboa@alimentoscarnicos.com.co](mailto:eygambboa@alimentoscarnicos.com.co) (no compartidos)   
[Cambiar de cuenta](#)

\*Obligatorio

Cargo al que pertenece en la empresa \*

Elige

¿Qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización? \*

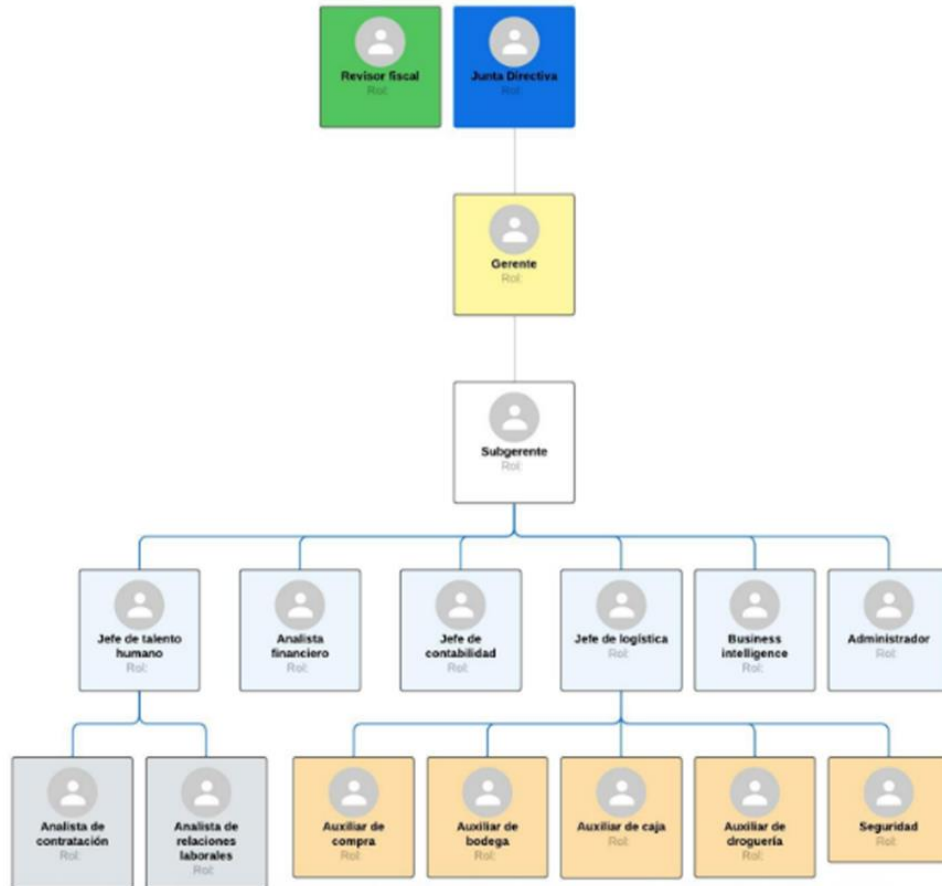
Tu respuesta

**7.1.2 Propuesta de nuevo organigrama**

Seguidamente, al tener enlistadas todas las actividades a realizar (Ver apéndice I), se distribuyeron de manera equitativa además de independiente y se propuso renombrar algunos cargos que, a consideración del autor de este texto, identifica mejor la labor que desempeña el colaborador; ya posteriormente se diseñó una nueva estructura en el organigrama con una jerarquía mejor establecida. (Figura 16).

**Figura 16.**

*Organigrama propuesto por el autor para la empresa.*



### 7.1.3 Análisis de tareas y selección de perfiles

Ya teniendo toda la información de todas las tareas a realizar junto con el organigrama, se procede a complementar el manual de funciones para todos los cargos junto con la asignación de las tareas respectivas para cada uno. Cabe resaltar que se realizaron unas modificaciones que complementan aún mejor al formato de manual de funciones.

A continuación, se presenta un bosquejo del manual y se anexan al trabajo el mismo para cada uno de los cargos (Figura 17).

Figura 17.

Manual de funciones.

Inversiones Zara S.A.S.		MANUAL DE FUNCIONES	Página 01 Codigo MF04
-------------------------	--	---------------------	--------------------------

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
NOMBRE DEL CARGO:		UBICACIÓN:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:		NO DE PERSONAS EN EL CARGO:	
HORARIO:		PERSONAL A SU CARGO:	
OBJETIVOS DEL CARGO:			
Interrelaciones Internas		Interrelaciones Externas	

<b>2. FUNCIONES</b>	
EDUCACIÓN	
EXPERIENCIA	
CAPACITACIONES	

**HABILIDADES O DESTREZAS QUE SE REQUIEREN PARA EJERCER EL CARGO.**

HABILIDAD REQUERIDA	GRADO DE HABILIDAD		
	BAJO	NORMAL	ALTO
Manejo de equipos PC			
Manejo de dinero			
Manejo de documento			
Habilidad verbal			
Rapidez de Decisión			
Supervisión de personal			
Iniciativa			
Memoria inmediata			
Creatividad			
Capacidad de Juicio			
Atención			
Trabajo en Equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación			
Impulso personal			
Orden y Organización			
Calculo			
Redacción			
Habilidad Manual			

**HABILIDADES TÉCNICAS**

--

**CONDICIONES DE TRABAJO**

	CONDICIONES AMBIENTALES		
	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
Iluminación			
Ventilación			
Temperatura			

	CONDICIONES OBJETABLES Y SU PERIODICIDAD		
	POCAS VECES	EN OCACIONES	CON FRECUENCIA
Polvo			
Ruido			

	EXIGENCIAS EMOCIONALES		
	POCAS VECES	EN OCACIONES	CON FRECUENCIA
Horarios con actividad bajo presión			
Fechas con actividad bajo presión			

RIESGOS	
Psicosocial (estrés, monotonía, ruido)	
Físicos (ruido, temperatura, cargas)	
Químicos (gases, vapores, ácidos)	
Ergonómicos (postura, posiciones)	
Biológicos (microorganismos)	
Robos	

En este punto también se definió el perfil junto con la experiencia necesaria para cada puesto que permita aportar valor a la compañía. El manual de funciones para todos los cargos queda anexado (Ver apéndice K) a este texto.

#### **7.1.4 Cuantificación del personal**

Luego de realizar la descripción de las tareas y el análisis de los perfiles, se quiso cuantificar el número de personas para cada cargo con el fin de tener un óptimo de personal y evitar sobre costos. Para lo anterior, no resultaba sencillo hacer el estudio ya que tomaba demasiado tiempo realizarlo, los recursos eran limitados y eliminar una persona de su puesto es una decisión compleja y que no era pertinente de tomar. Por consiguiente, se dejó el mismo número de personas para cada cargo y dicho anteriormente se propuso un nuevo puesto de trabajo.

### **7.2 Mejoramiento al subproceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal**

Este subproceso se ha convertido en uno de los más importantes en cualquier compañía, esto debido a que es el encargado de incorporar a la organización el personal mejor cualificado. Alguna vez Jeff Bezos uno de los empresarios más influyentes del mundo, dijo “Prefiero entrevistar a 50 personas y no contratar a nadie que contratar a la persona equivocada” esa frase denota la importancia de encontrar el mejor talento humano que aporte en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por toda compañía.

#### **7.2.1 Mejoramiento al subproceso de reclutamiento**

Después de haber analizado los resultados obtenidos mediante la etapa del diagnóstico, se evidenció que el proceso de reclutamiento es muy precario e insuficiente, por lo que a la hora de presentar una propuesta generaba grandes retos al ser intervenido. Según la investigación, el

proceso de reclutamiento del personal se realizaba por medio de recomendaciones personales cercanas a los colaboradores actuales, esto, generaba un sesgo enorme en el proceso, lo que además no permitía tener una buena búsqueda de personal calificado y no daba opciones a la hora de ser elegido.

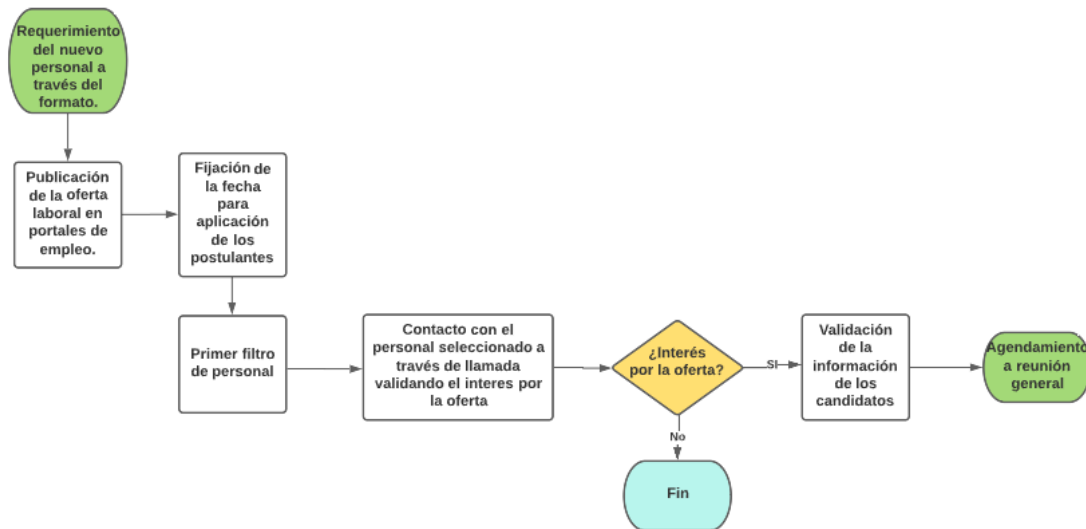
Para iniciar con el proceso de reclutamiento, lo primero que se definió fue el respetar el procedimiento previamente construido (Ver apéndice L) y estipulado para el programa. Partiendo de esto, el jefe inmediato debe gestionar el requerimiento del personal a través de un formato diseñado (Ver apéndice M), en donde especifique el cargo solicitado, el nivel de urgencia y el motivo. Lo anterior para cargos ya establecidos. Si un jefe de área estima que necesita una persona adicional en su área, deberá hablarlo con la gerencia y diligenciar otro formato.

Además, se le propuso a la compañía la creación de usuarios y manejo de cuentas en portales de empleo tales como: LinkedIn y El Empleo. Esto permite tener una mayor visibilidad de aspirantes al cargo y proporciona un mayor número de personas potencialmente a elegir. El uso de algunas de estas plataformas no tiene ningún tipo de costo por lo que se economiza y se es efectivo en el proceso de reclutamiento.

Estas plataformas proporcionan un fácil proceso de selección de las personas más acordes a los cargos requeridos mediante la información suministrada por los aspirantes, ya que lo hacen mediante gráficos cuantitativos. Cabe resaltar, que el área de talento humano deberá cerciorarse por la veracidad de la información (estudios, experiencias, referencias laborales, etc.) expuesta por cada uno de los aspirantes que pretenda participar en el proceso. Dicho lo anterior, se muestra el diagrama de flujo para el proceso de reclutamiento (Figura 18).

**Figura 18.**

*Diagrama de flujo para el modelo de reclutamiento de personal de la empresa.*



El proceso de creación de usuarios para ambos portales lo hizo directamente la compañía, ya que, se debía proporcionar unos datos confidenciales que no son fácilmente divulgativos. A continuación, se presenta una imagen de creación de ambos usuarios (figura 19):



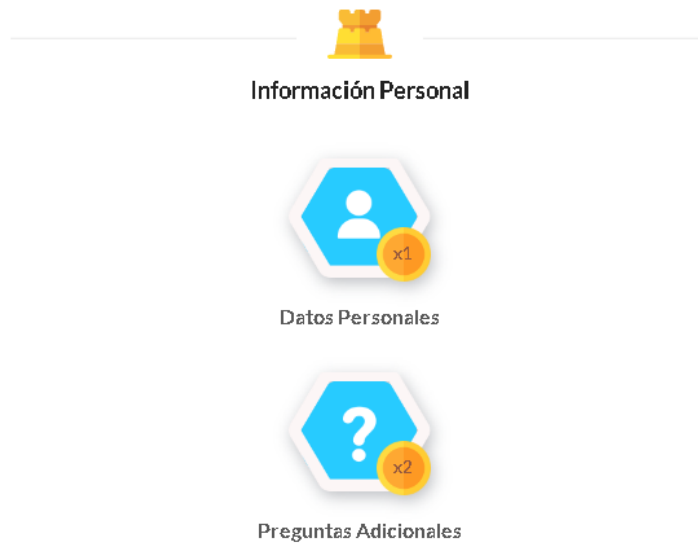
### **7.2.2 Mejoramiento en el subproceso de selección**

Anteriormente, este proceso era casi nulo, ya que, el número de personas a elegir era muy limitado y a fin de resolver la ausencia de personal, se contrataba casi que a cualquier persona. Aunque se tuviera unos criterios para seleccionar personal, esto casi que se omitía, por consiguiente, esa mala práctica generaba una serie de inconvenientes tanto para los jefes del área como para los objetivos de la compañía. No obstante, debido al mejoramiento del subproceso de reclutamiento, se estima, tendrá un mayor número de personas a elegir, por lo que, el proceso de selección será más riguroso y efectivo con los resultados. Debido a lo anterior y dando cumplimiento a lo definido en el procedimiento, para la etapa de selección se continuo con:

7.2.2.1 **Test psicométrico:** A razón de optimizar el proceso de selección, se propone a Inversiones Zara S.A.S de adquirir una herramienta interactiva que por medio de inteligencia artificial ayude a medir las conductas, capacidades y habilidades de un candidato a caras de una posible contratación. Para este proceso se propone adquirir la herramienta Genoma Work, la cual, dicho anteriormente es una herramienta que, mediante juegos interactivos e inteligencia artificial, mide psicológica y analíticamente a las personas de manera asertiva, lo que ahorraría grandes pasos en todo el proceso y permite describir el ser de la persona. Inicialmente el candidato deberá iniciar sesión con un usuario y contraseña. Seguidamente llenará unos datos personales y deberá adjuntar algunos archivos como certificados de estudio y demás. A continuación, se muestra unas imágenes de la aplicación (Figura 20):

**Figura 20.**

*Imagen de la aplicación propuesta para su uso en la empresa.*



Luego continuará con las pruebas que serán juegos y medirán su personalidad, lógica, razonamiento y ser (Figura 21).

**Figura 21.**

Gráficas de actividades a desarrollar por parte del aspirante.



Y finalmente, arrojará unos resultados haciendo una comparación con el promedio de la empresa o de los otros candidatos (Figura 22).

**Figura 22.**

*Modelo de resultado que obtiene el aspirante.*

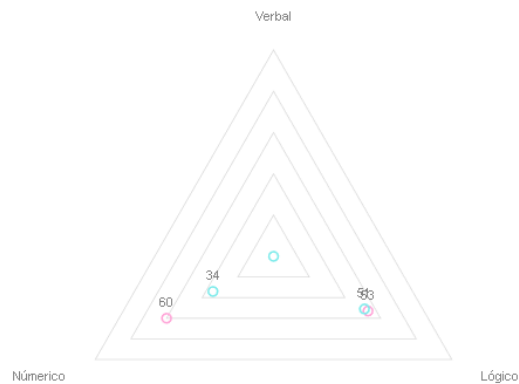


## HABILIDADES DE RAZONAMIENTO

Estas habilidades tienen que ver con tu capacidad general para aprender, resolver problemas, entender instrucciones y trabajar con información. Debido a que todos somos distintos, en general cada persona tiene una de estas tres áreas más desarrollada que las otras.



● Tu puntaje  
● Puntaje promedio



**7.2.2.2 Test técnico:** Seguidamente, se realizarán unas pruebas técnicas previamente diseñadas para cada uno de los cargos (Ver apéndice N) que conforman la estructura organizacional; las cuales permitirán medir el conocimiento, experiencia, capacidades y facultades de los aspirantes a los cargos; lo anterior permitirá elegir el candidato más acorde para el beneficio de la compañía. Esas pruebas se anexan al documento (Figura 23).

**Figura 23.**

*Modelo de prueba técnica propuesta para la selección de personal.*

Prueba técnica auxiliar de farmarcia. Se guardaron todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas Configuración Total de puntos: 6

**Prueba técnica auxiliar de farmarcia.**

Esta prueba es para confirmar sus conocimientos y capacidades referentes al cargo. Solo tendrá una oportunidad para realizarla. Antes de contestar cada pregunta, valide que sea la correcta.

Escriba su nombre completo

Respuesta corta

Texto de respuesta breve

Clave de respuesta (0 puntos) Obligatoria

¿Cuáles son los 2 tipos principales de analgésicos de venta libre? \*

**7.2.2.3 Examen médico:** Finalmente, el o los candidatos elegidos se realizarán exámenes médicos con el objetivo de conocer el estado de salud, tener un historial y posteriormente prevenir quizá un problema potencial que pueda provocarle a la compañía.

### 7.2.3 Mejoramiento en el subproceso de contratación e inducción de personal

Finalmente, el procedimiento nos propone que al aspirante que sea seleccionado y cumpla con todos los requisitos, se le realizará el respectivo contrato ya establecido para el cargo. Y por último se le realiza:

#### 7.2.3.1 Inducción en el puesto de trabajo:

Por medio del cumplimiento de un formato de inducción en el cargo que fue diseñado por nuestra autoría (Ver apéndice O), se diseña un programa donde se le da a conocer al trabajador las funciones y responsabilidades que ejercerá en su área y la importancia de estas para la compañía; se le entrega el manual de funciones impreso, con las tareas a realizar, los indicadores que se medirán y los objetivos a alcanzar; además, se le dará todas las herramientas necesarias para

desempeñar un óptimo desempeño en el cargo. Y, por último, se realizará una inducción personal guiada primero por el jefe directo y luego por el padrino asignado.

### 7.2.3.2 Sistema de apadrinamiento:

Es un programa que permite facilitar la integración de los nuevos empleados y guiarlos en las primeras semanas. En el programa se definieron los empleados que van a cumplir el papel de padrino o madrina para cada uno de los cargos a los cuales llegue un nuevo empleado; su papel va a ser el de dar la bienvenida al empleado, hacer una presentación del equipo y lo más importante, transmitir las reglas tácticas, valores y la cultura corporativa. Para el cumplimiento del programa se genera formato donde quede registrado y evidenciado el acompañamiento (Ver apéndice P).

### 7.2.3.3 Inducción general:

Se consolida la creación de un material de formación sobre la inducción general que todo colaborador debe adquirir en el momento que haga parte operativa de la empresa. A solicitud de la empresa, se crea material sobre buenas prácticas empresariales (BPE), gestión del riesgo laboral (GRL), código del buen gobierno (CBG) y protocolos de bioseguridad (COVID 19), de esta manera se le dará una breve presentación al colaborador de temas relevantes e importantes marcados en la política estratégica de la empresa (Tabla 16).

**Tabla 16.**

*Temas por tratar durante la inducción general.*

<b>Tema de Inducción</b>	<b>Interpretación</b>
Buenas prácticas empresariales (BPE)	Son las acciones que se producen buscando mejorar el servicio o situación específica. Está ligado a la

---

	responsabilidad social corporativa y se basa en el compromiso con el entorno que rodea a la empresa, como son, proveedores, trabajadores, comunidad local y medio ambiente.
Gestión del riesgo laboral (GRL)	Se basa en el proceso de formación en todo lo correspondiente a las medidas de prevención de enfermedades laborales y la protección de la ocurrencia de accidentes laborales.
Código del buen gobierno (CBG)	La inducción trata sobre el conjunto de principios, normas, reglas y buenas prácticas que se deben respetar y cumplir a nivel interno de la compañía.
Protocolos de bioseguridad (COVID 19)	Trata sobre el conjunto de medidas preventivas que la empresa tiene definidas con el objetivo de eliminar o mitigar el riesgo biológico frente a la pandemia de COVID 19

---

#### 7.2.3.4 Seguimiento al sistema de inducción general:

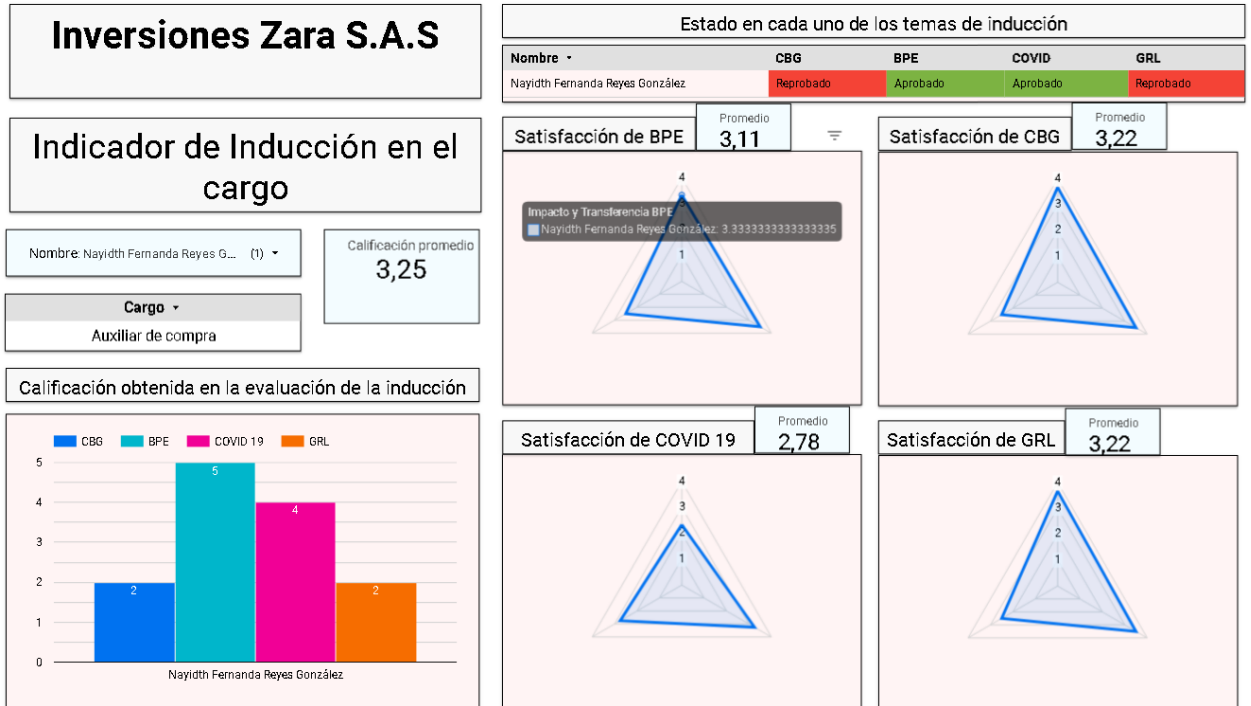
Con el fin de hacer un seguimiento a los programas de inducción, se creó un dashboard con Google Data Studio en donde se puede evidenciar el progreso de aprendizaje de los nuevos integrantes de la empresa frente a esos programas. A medida que el nuevo integrante avance en el proceso de inducción usando formularios de Google (Ver apéndice Q), este a su vez irá ejecutando un sistema de evaluación de conocimientos adquiridos sobre el tema; cuando finalice la inducción, estos quedarán registrados en una hoja de cálculo de Google (Ver apéndice R), de ahí está

conectado y saldrá la información que alimentara el indicador de Data Studio (Ver apéndice S) (Figura 24, figura 25 y figura 26).



**Figura 26.**

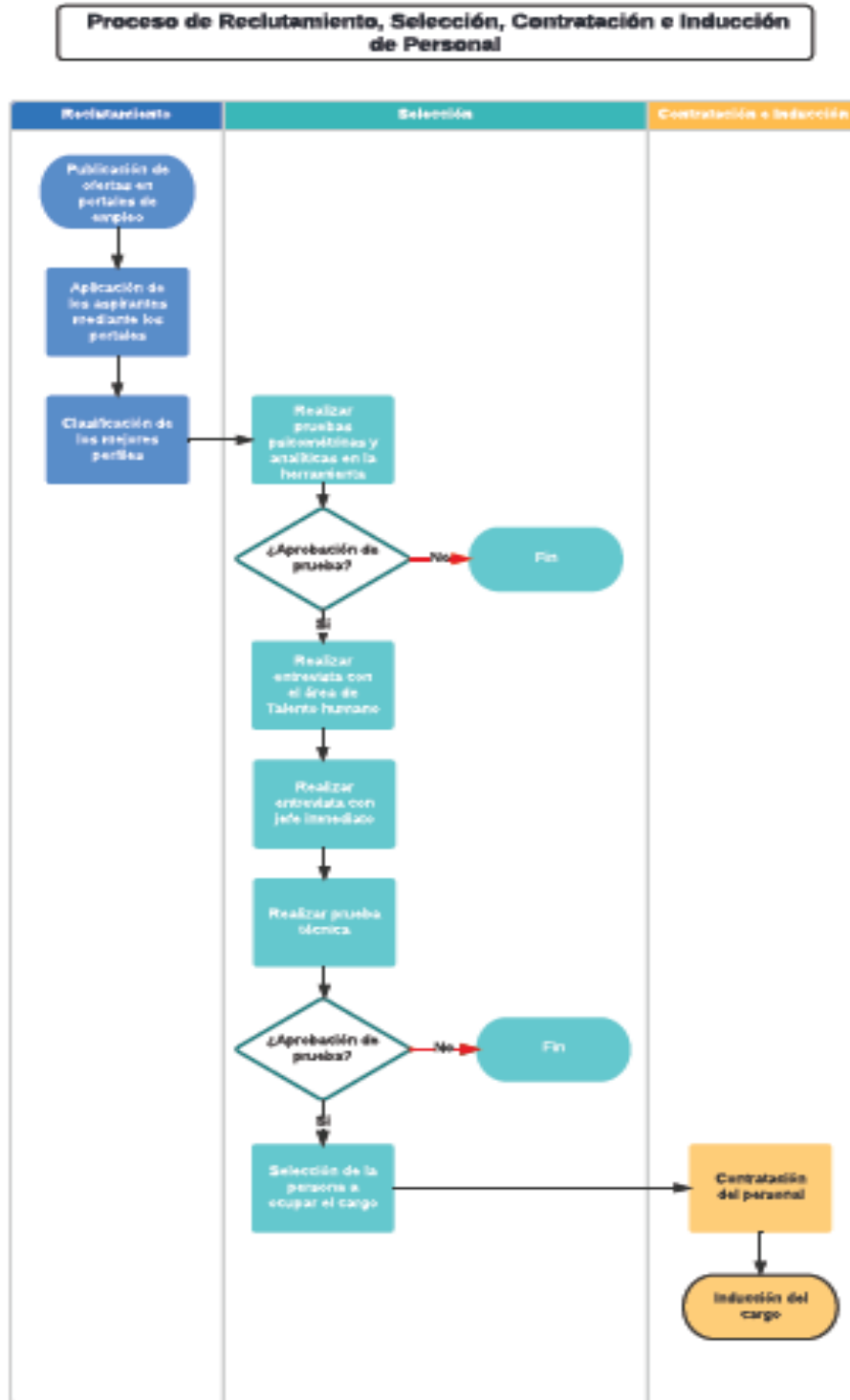
*Dashboard seguimiento a la inducción Google Data Studio*



A continuación, se muestra el diagrama de flujo de proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal propuesto (figura 27):

Figura 27.

Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal propuesto.



### 7.3 Remuneración y/o plan de incentivos

Según el diagnóstico realizado, la compañía tiene establecido una serie de salarios de acuerdo con los cargos y experiencia de cada colaborador. Para los temas de incentivos los únicos que cuentan con estos beneficios por comisión son los cargos que tienen relación con el área de las ventas. Para este inciso se realizó una encuesta virtual y anónima en donde se le preguntaba al personal de la compañía su percepción frente a su salario devengado y los incentivos con los que cuenta la compañía. Se les solicitó dar una calificación de 1 a 10 siendo el número mayor el estar conforme con su salario y el número menor estar en inconformidad. Esta encuesta se realizó a fin de cuantificar la percepción del trabajador frente a su remuneración mensual, esto en aras de medir qué tanto puede impactar ese factor y qué propuestas pueden llegar a surgir con el objetivo de lograr un estímulo en el trabajador y por ende un mayor compromiso con la compañía.

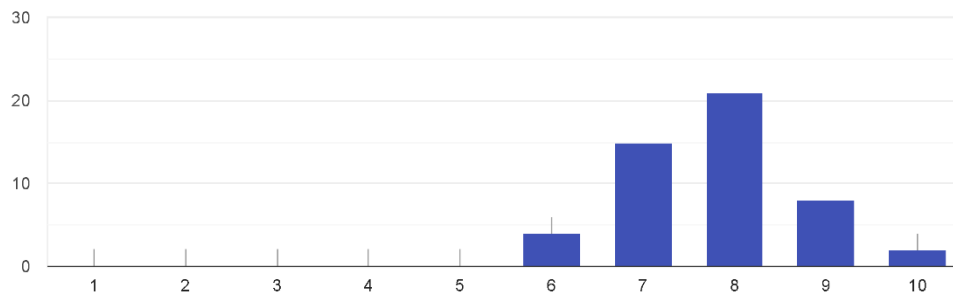
A continuación, se muestran los datos cuantitativos de la encuesta (figura 28):

#### Figura 28.

*Resultado de la encuesta a trabajadores respecto de su percepción por el salario recibido.*

De 1 a 10 ¿Qué tan satisfecho se siente con su salario actual? En donde 1 es insatisfecho y 10 es satisfecho.

50 respuestas



Según la gráfica anterior, el 80% de los colaboradores no está totalmente de acuerdo con su salario devengado, tan solo el 20% está de acuerdo y es donde encontramos cargos tales como

gerente, subgerente y/o jefes de área. Para contrarrestar esa mala percepción de salario y en aras de contribuir a un mejor desempeño en todas las áreas de la compañía, se propone un plan de incentivos para cada rol por metas de cumplimiento. Para formular este plan de incentivos, se propone generar una serie de KPI's (Key Performance Indicator) o indicadores claves de desempeño para cada área en donde la junta directiva a la par con el gerente establezca el objetivo a alcanzar y a partir de allí proponer este nuevo beneficio. Estos nuevos KPI's pueden ser un ejemplo, el porcentaje de ventas realizadas en el mes por el área comercial, la reducción de medicamentos o productos vencidos en el área de logística y/o los objetivos alcanzados por el área gerencial. Debido a lo anterior, se estima que los colaboradores aporten un mayor esfuerzo en sus labores diarias, ya que al tener un objetivo a alcanzar y vean un beneficio extra en sus ingresos devengados, el compromiso de ellos hacía con la empresa sea mayor. Por otro lado, se puede generar una serie de reuniones extralaborales cada periodo de tiempo, en donde se mire el cumplimiento de los objetivos, se obsequian detalles a las áreas comprometidas, se comparta algún tipo de aperitivo y se festeje la meta cumplida.

#### **7.4 Mejoramiento al subproceso de formación de personal**

La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. Chiavenato (1998). Según el diagnóstico, en el presente subproceso, Inversiones Zara S.A.S presenta oportunidades de mejora que le permitan contar con un sistema de gestión robusto y estructurado, es por esto, que la propuesta naciente es crear un procedimiento estructurado para el programa; donde se identifiquen de forma clara las necesidades de formación, determinen las competencias, sean efectivas las formaciones y se gestione la información que ayude a contribuir en un mejoramiento continuo.

Para la empresa, es fundamental que cada colaborador tenga una línea de programas de formación tanto de carácter humano como de conocimientos; con el fin que en el desarrollo de las personas se abarque aspectos importantes en el ámbito del ser, siendo el aspecto que constituye la esencia y comportamiento del individuo; y el hacer dentro de la empresa, ya que son todas los conocimientos y acciones que demuestra el desempeño laboral de la persona. A continuación, se describe las mejoras implementadas según como quedó definido el procedimiento (Ver apéndice T).

### 7.5 Identificación de necesidades de formación

Para acceder a cualquier línea de formación, el jefe directo deberá diligenciar un formato de solicitud de formación (Ver apéndice U); expresando el programa a realizar, los objetivos a alcanzar y el contenido de la formación; de esta manera se cumple con el protocolo y se revisará por parte de la junta directiva la viabilidad de la solicitud y así poder ser avalada. Ese formato fue creado por el autor del texto y queda como anexo en este documento. Algunas de las formaciones ya solicitadas son (Tabla 17):

**Tabla 17.**

*Programas de formación de personal solicitados.*

<b>Formación de personal</b>		
	<b>Línea Técnica</b>	<b>Agente Capacitador</b>
<b>Línea Técnica</b>	MS Excel	SENA
	Google Data Studio	PLATZI
	Software Inventarios	Personal del área
	Software Ventas	Personal del área
	Software Contable	Personal del área
	Software Nómina	Personal del área
	<b>Línea Humana</b>	Liderazgo
Habilidades Blandas	PLATZI	
Inteligencia emocional	PLATZI	
Confianza personal	PLATZI	
Comunicación asertiva	PLATZI	

### **7.5.1 Elaboración de la formación**

Las formaciones pueden ser suministradas por agente capacitador tanto de modalidad externa como interna a la empresa; de la misma manera, estarán diseñadas en un escenario de característica virtual y presencial, esto con el fin de ampliar todas las posibles maneras de divulgar la formación al personal que conforma las diferentes áreas de la empresa. Adicionalmente, cada una de las formaciones deben estar replicadas en un formato de formulario de Google, ya que, para la buena gestión del programa, el procedimiento lo requiere. Todas las formaciones van a contar con una evaluación de los aprendizajes adquiridos por parte del colaborador y también les permitirá dar una valoración objetiva sobre la calidad de las formaciones; todo esto en aras de contribuir al mejoramiento continuo del programa. Hasta la fecha las formaciones que en conjunto con la empresa hemos diseñado son:

- Formación en Liderazgo.
- Formación en Microsoft Excel.
- Formación en Software de venta.

Todas las formaciones en formato formulario de Google quedan anexadas a este documento (Ver apéndice E)

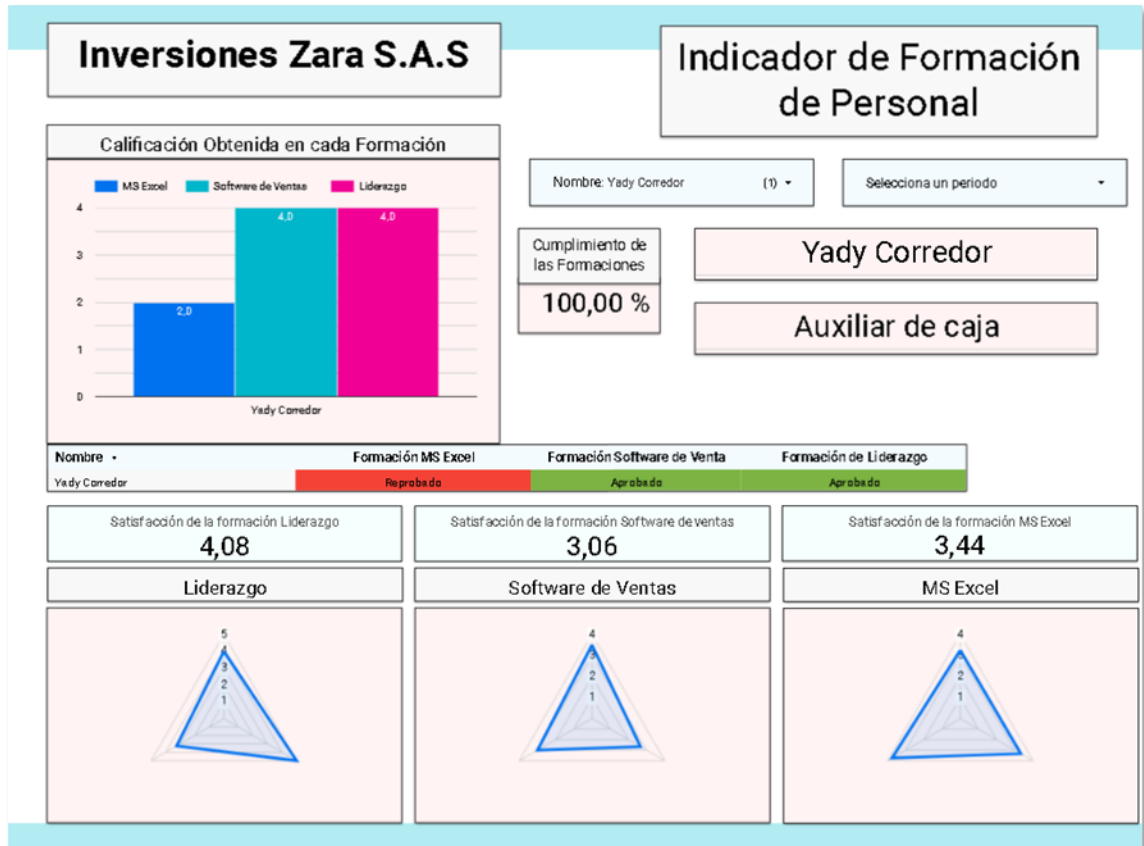
### **7.5.2 Gestión de la información**

Una vez realizada alguna de las formaciones y darla por finalizada, el colaborador deberá demostrar lo aprendido a lo largo del proceso. Para ello, en cada formación por medio del mismo formulario de Google, se realiza una evaluación final en la que se contesta una serie de preguntas, esto a fin de medir esos conocimientos adquiridos. Adicionalmente, en el mismo formulario, se

encuentra el apartado de satisfacción, en el cual podrá expresar a título personal que tan enriquecedor le pareció lo aprendido. Esa información se almacenará en hojas de cálculo de Google y se relaciona con la herramienta Google Data Studio, donde se creó un Dashboard interactivo que permitirá visualizar gráficas junto con tablas, tabular información y en términos generales hacer seguimiento al cumplimiento del programa. Al utilizar herramientas conectadas a servidores de internet, el Dashboard podrá consultarse en tiempo real, sin ningún costo y desde cualquier dispositivo tecnológico con acceso a Google. A continuación, se muestra una imagen del Dashboard (Figura 29, figura 30):

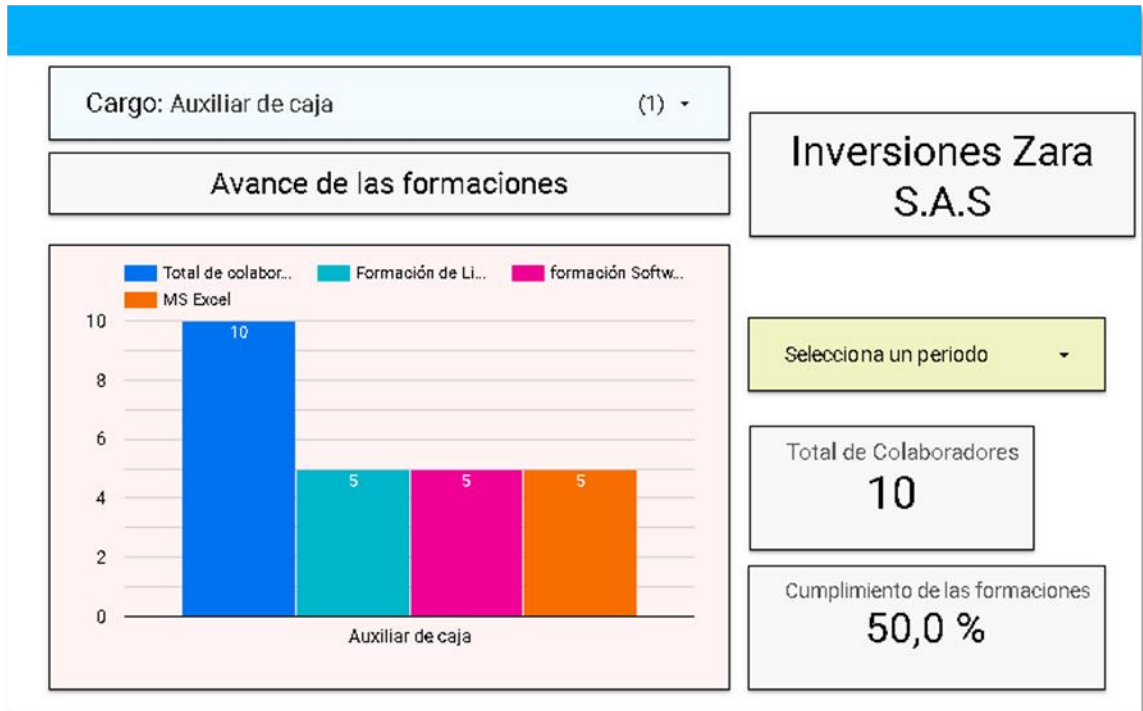
**Figura 29.**

*Dashboard ventana análisis por persona.*



**Figura 30.**

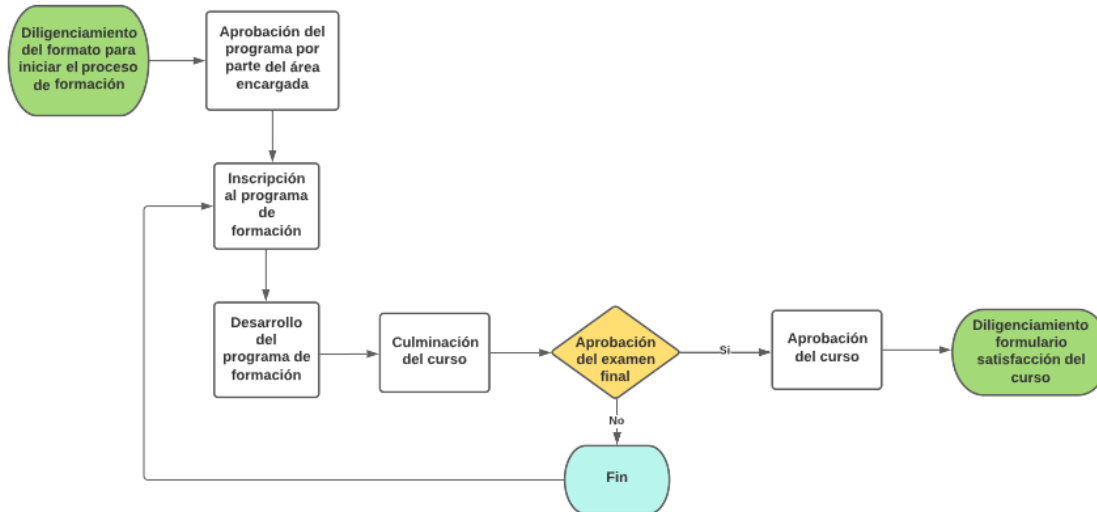
*Dashboard ventana análisis por área.*



A continuación, se muestra el diagrama del flujo del proceso para iniciar con cualquier programa de formación (Figura 31):

**Figura 31.**

*Diagrama de flujo del proceso para programas de formación.*



## 7.6 Mejoramiento al subproceso de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo (Chiavenato, 2011). Esta evaluación de desempeño se realiza según las necesidades de la compañía, para ello se aplicará una medición 360° la cual sirve para determinar el rendimiento del trabajador de acuerdo con el desempeño evidenciado. Esta evaluación permitirá conocer desde varias perspectivas en la que incluye la del trabajador, la del jefe directo, la de los pares del área y la de un subalterno, esto escogido al azar de manera confidencial. Para la medición, se realizó un cuestionario en el formulario de Google (Ver apéndice B) y se le solicitó a cada colaborador que empezara con su autoevaluación de la manera más sincera posible, la misma solicitud se le pidió al resto de evaluadores para cumplir con la medición 360° (figura 32).

**Figura 32.**

*Autoevaluación efectuada en la empresa.*

Preguntas Respuestas 50 Configuración

**Auto-Evaluación de Desempeño Laboral**  
**Inversiones Zara S.A.S.**

**OBJETIVO**

Ser un medio para contribuirle al colaborador en la toma de conciencia acerca de las características de su gestión con respecto a las competencias requeridas para su desarrollo integral y aportar en el logro de los resultados de la empresa.

Fecha \*

Día, mes, año

El formulario de evaluación arrojará una lista desplegable en donde el colaborador inicialmente deberá definir qué tipo de evaluación va a realizar (propia, jefe directo, pares o subalterno), qué cargo ocupa actualmente la persona que va a evaluar, seleccionar la fecha en que realiza la autoevaluación y, finalmente, en una lista desplegable seleccionar el nombre de la persona a evaluar. Posteriormente el formulario realizará una serie de preguntas que se valorarán de 1 a 5 (donde 1 no cumple y 5 cumple) y dependerá del criterio de opinión que tenga el colaborador. Las preguntas se agrupan en cinco ejes focales los cuales se consideran las capacidades necesarias que el colaborador debe poseer para cumplir con el plan estratégico que se plantea la organización (Tabla 18).

**Tabla 18.**

*Ejes focales de la evaluación del desempeño.*

<b>Eje focal de la evaluación de desempeño</b>	<b>Interpretación</b>
Ejecución estratégica	Actúa oportunamente con base en el análisis, información y seguimiento para alcanzar los objetivos estratégicos. Se integra con facilidad en diferentes equipos contribuyendo al logro de los resultados. Toma decisiones conociendo el impacto en los procesos y el cliente.
Innovación	Genera acciones efectivas para mejorar y/o eliminar pérdidas de los procesos, productos o su puesto de trabajo, además implementa nuevas ideas en el equipo logrando resultados positivos para él área.
Negociación	Atiende y hace preguntas para comprender lo que el otro quiere comunicar. Cumple con los acuerdos y compromisos definidos en el equipo. Logra acuerdo gana-gana beneficio mutuo y los cumple.
Servicios	Cumple con los requisitos del proceso y del cliente. Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos. Se relaciona con sus clientes internos y externos, con calidez y buen trato, logrando satisfacción del cliente y relaciones duraderas.
Trabajo en equipo	Cumple con los acuerdos y compromisos definidos en el equipo. Se integra con facilidad en

diferentes equipos contribuyendo al logro de los resultados.

Seguidamente de realizada la autoevaluación en el formulario y al ejecutar la opción de enviar, este tendrá un hiper vínculo con una hoja de cálculo de Google (Ver apéndice C), el cual funcionará como el documento que se encargará de almacenar la base de datos de toda la información que constantemente se recoja de las evaluaciones que se realicen (Figura 33).

**Figura 33.**

*Hoja de cálculo en dónde se almacena la información de los registros.*

1	Fecha	Nombre	Numero de Cedula	Cargo que desempeña	¿Conoce los objetivos est	¿Conoce y entiende los li	¿Responde por las tareas	¿Responde con la entreg	¿Realiz
2	8/3/2022	Daniel Leonardo Vargas	1013661079	Auxiliar de compra	3	2	3	4	
3	9/3/2022	Juan Sebastián Fandiño	1052400550	Auxiliar de compra	3	4	5	4	
4	8/3/2022	Karen Lorena Forero Gao	1002486218	Auxiliar de contratación	5	4	5	5	
5	8/3/2022	Vanny Suárez Peña	1052916152	Auxiliar de droguería	4	4	5	4	
6	10/3/2022	Yerson Enrique Martínez	1054683565	Auxiliar de droguería	4	3	3	4	
7	11/3/2022	Carlos Humberto Amezcua	1052916750	Auxiliar de droguería	4	5	4	5	
8	12/3/2022	Alejandro Forero	1052917000	Auxiliar de droguería	4	4	3	4	
9	14/3/2022	Felipe Torres	1073380762	Auxiliar de droguería	4	3	4	4	
10	15/3/2022	Daniel Cabiedes	1022386386	Auxiliar de droguería	4	4	4	3	
11	16/3/2022	Jaime López	1073380762	Auxiliar de droguería	4	3	3	3	
12	17/3/2022	Juan Pablo Vargas	1007409485	Auxiliar de droguería	4	4	3	3	
13	18/3/2022	Laura Maria araña Delgad	1000335295	Auxiliar de droguería	4	4	5	5	
14	18/3/2022	Mayerly Huertas	1024556514	Auxiliar de droguería	4	4	5	4	
15	3/3/2022	Martín Orlando Monsalve	80832661	Administrador	5	5	5	5	
16	19/3/2022	Yeimy Margarita Peña	1012463171	Auxiliar de droguería	4	4	4	4	
17	4/3/2022	Yuli Yasmín López Suárez	1054682666	Analista financiero	5	5	5	5	
18	21/3/2022	Yesid Hamon	1002330636	Auxiliar de droguería	4	4	4	5	
19	3/3/2022	Ricardo Novoa Castro	4456849	Analista financiero	5	5	5	5	
20	9/3/2022	Heyson Ferney González	1055670534	Auxiliar de bodega	4	5	5	5	

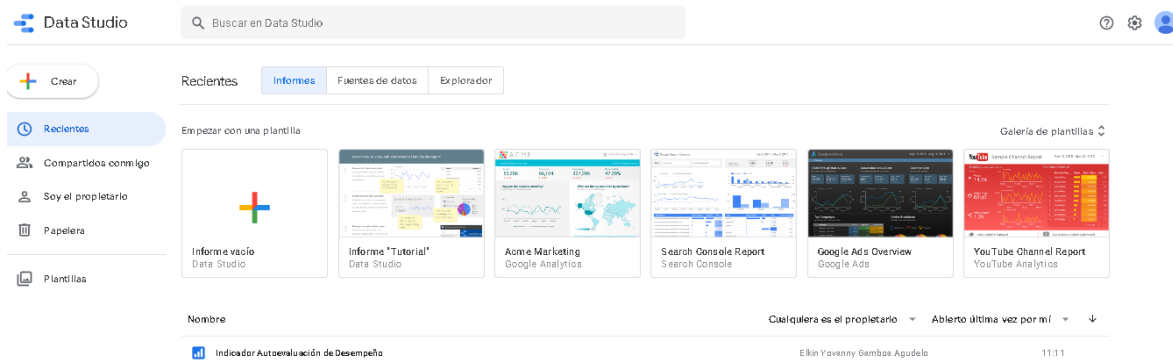
Una vez se tenga toda la información se procederá con el cálculo final de la evaluación. Para ello se realizará por medio de un promedio ponderado en donde la calificación del jefe tendrá el mayor peso, la cual será del 50%. La autoevaluación será del 25% y la del par y/o subalterno juntas comprenderán el 25% restante.

Después de haber establecido las fuentes de datos y configurado las propiedades de las gráficas, con el uso de la herramienta Google Data Studio se inicia con la creación del dashboard.

A continuación, se muestra la imagen en donde estará el dashboard (Figura 34).

### Figura 34.

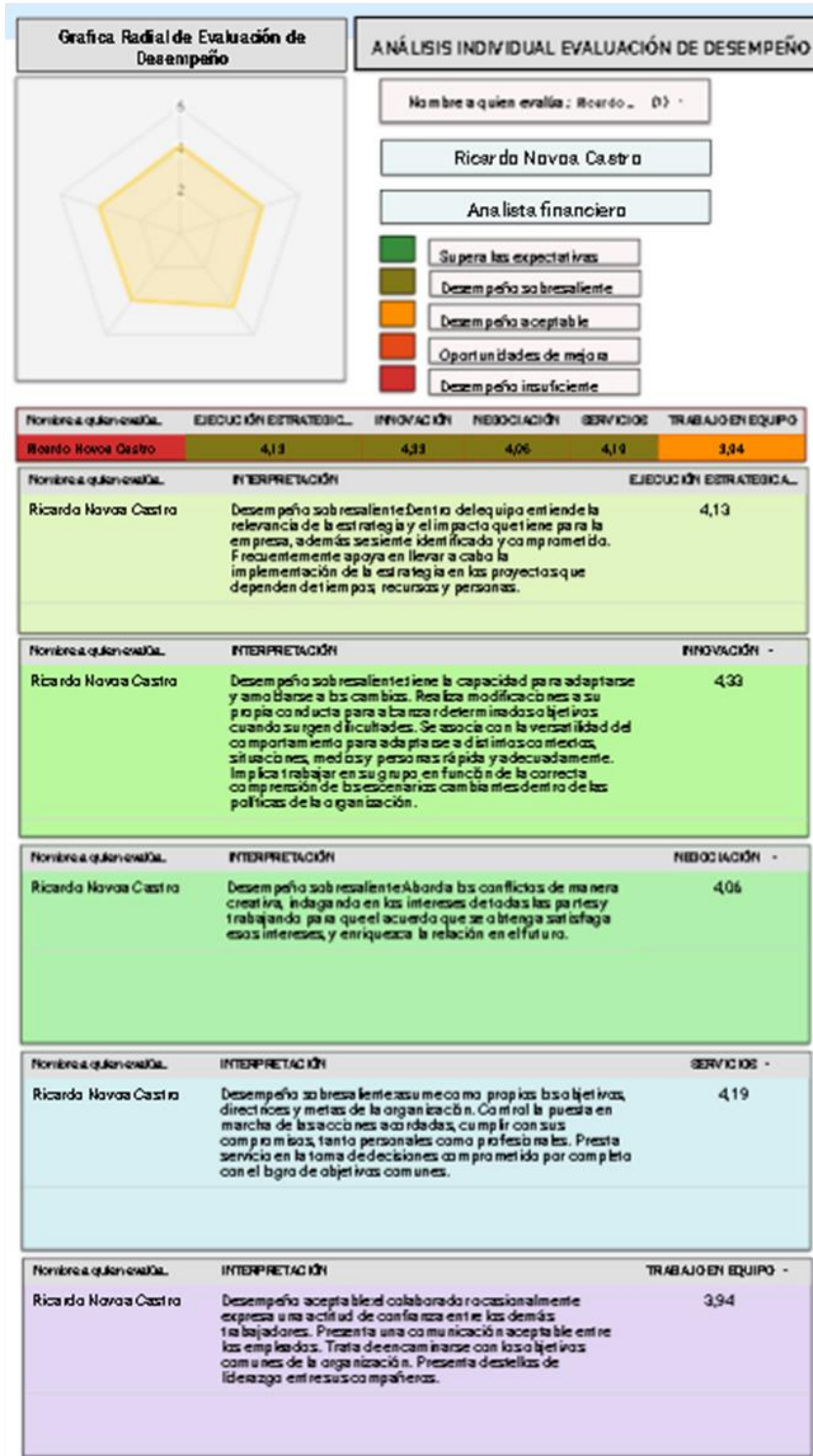
*Inicio Google Data Studio.*



A continuación, se muestra una imagen del dashboard para medir la evaluación de desempeño (Ver apéndice D) (Figura 35, figura 36).

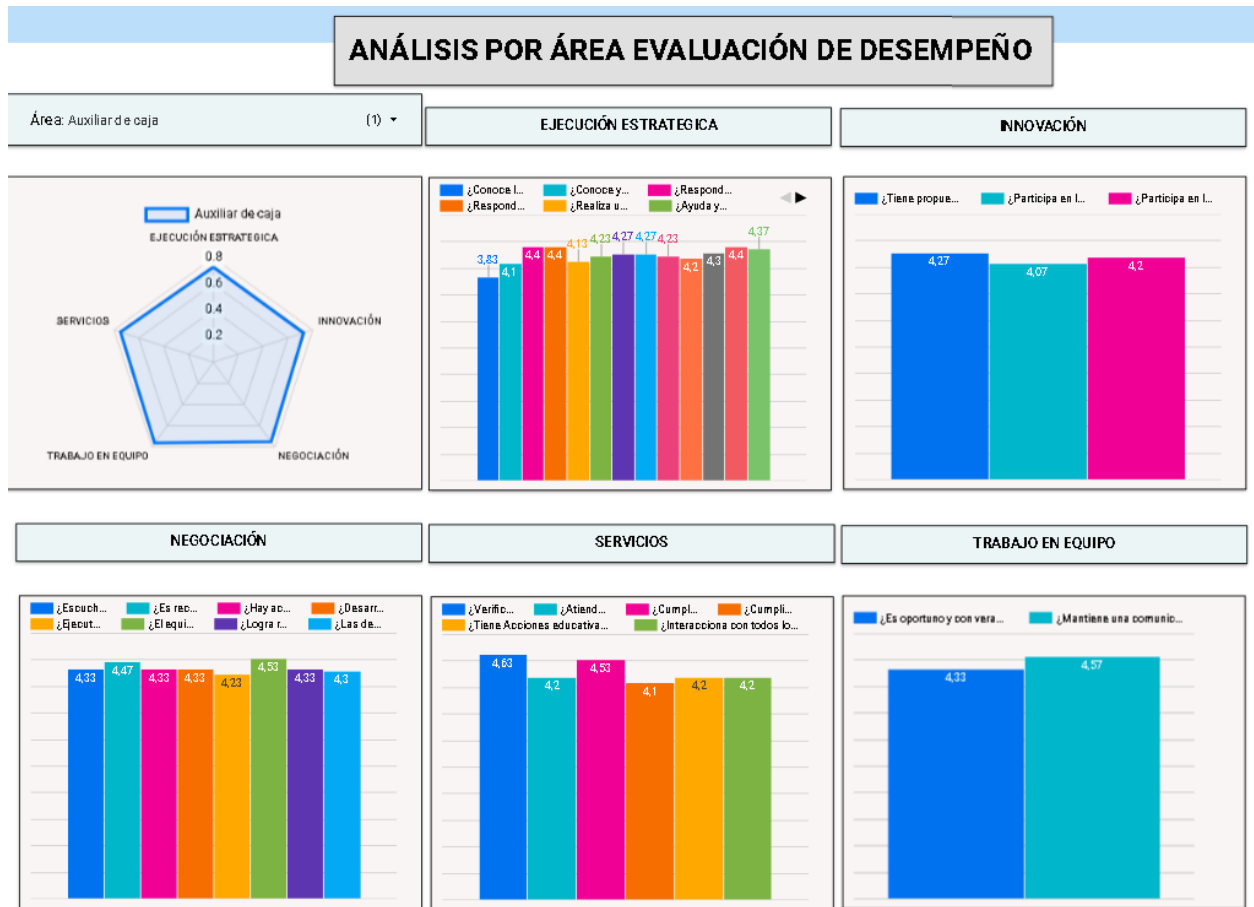
Figura 35.

Dashboard para el análisis de desempeño individual.



**Figura 36.**

*Dashboard para el análisis por área.*



Las modificaciones de mejora al subproceso, todas quedan plasmadas en el documento del procedimiento para el subproceso de evaluación del desempeño (Ver apéndice V)

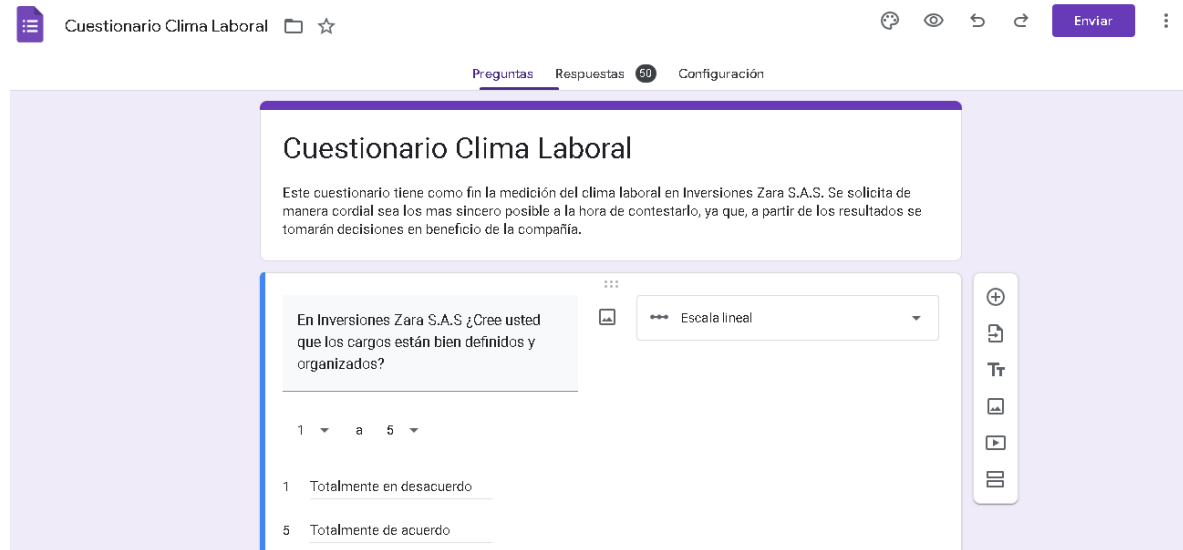
**7.7 Bienestar laboral**

Para la creación de un indicador de bienestar laboral se hizo una adaptación del cuestionario original creado por Litwin y Stringer en 1968. Este se realizó de manera virtual a través de un

formulario de Google (Ver apéndice V) y en donde se preservaban sus dimensiones fundamentales a la hora de hacer la medición (Figura 37).

**Figura 37.**

*Cuestionario bienestar laboral efectuado en la empresa.*



The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire titled "Cuestionario Clima Laboral". The form is in Spanish and is designed to measure the work environment in Inversiones Zara S.A.S. The main heading is "Cuestionario Clima Laboral". Below the heading, there is a paragraph explaining the purpose: "Este cuestionario tiene como fin la medición del clima laboral en Inversiones Zara S.A.S. Se solicita de manera cordial sea los mas sincero posible a la hora de contestarlo, ya que, a partir de los resultados se tomarán decisiones en beneficio de la compañía." The question being displayed is "En Inversiones Zara S.A.S ¿Cree usted que los cargos están bien definidos y organizados?". The question is set to a linear scale (Escala lineal) ranging from 1 to 5. The scale options are: 1 Totalmente en desacuerdo and 5 Totalmente de acuerdo. The form interface includes a top navigation bar with "Preguntas", "Respuestas" (60), and "Configuración". There is also an "Enviar" button in the top right corner.

Con el fin de obtener información en este cuestionario los más sincera y real posible, no se solicitó ningún tipo de dato personal a fin de que el colaborador se sintiera en confianza y pudiera expresar libremente sus opiniones. Todos los colaboradores de Inversiones Zara S.A.S de ambas sedes fueron partícipes en la medición, esto para tener un panorama completo en cuanto a la sensación y percepción del ambiente laboral. Las dimensiones que se midieron en el cuestionario fueron: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad. A continuación, se explica cada una de ellas.

- **Estructura:** El sentimiento de los empleados respecto a las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.

- **Responsabilidad:** El sentimiento por parte de los trabajadores de “ser su propio jefe”. Poder tomar decisiones solo y no tener que consultar cada paso a los superiores.
- **Recompensa:** El sentimiento de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- **Riesgo:** El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- **Calidez:** La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales.
- **Apoyo:** La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
- **Normas:** La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas de forma abierta.
- **Identidad:** El sentimiento de que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

El formulario realizo una serie de preguntas que se valorarán en una escala de 1 a 5 (donde 1 es estar desacuerdo y 5 es estar de acuerdo) y dependió del criterio de opinión que tenga el colaborador. Seguidamente de realizado el cuestionario y al ejecutar la opción de enviar, este tendrá un hiper vínculo con una hoja de cálculo, el cual funciona como el documento que se encargará de almacenar la base de datos de toda la información para el respectivo análisis (Ver apéndice W) (Figura 38).

**Figura 38.**

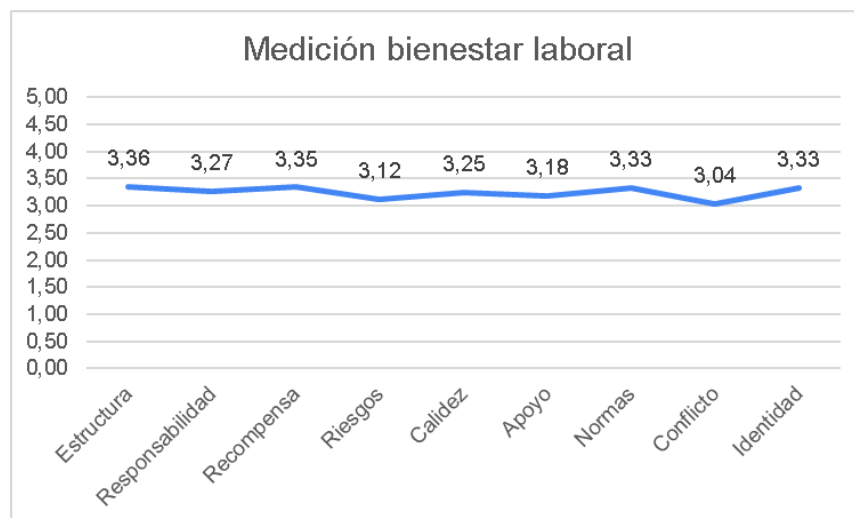
*Hoja de cálculo con los resultados obtenidos del cuestionario.*

	B	C	D	E	F	G	H	I
1	En Inversiones Zara S.A.¿	Inversiones Zara S.A.¿	Las ideas nuevas no se tr	En Inversiones Zara S.A.¿	Cuando se nos presentan	Uno de los problemas que	En Inversiones Zara S.A.¿	En Inversiones Zara S.A.¿
2		4	4	3	3	3	5	2
3		3	3	4	3	5	2	3
4		5	2	4	3	5	4	4
5		3	2	4	3	4	3	4
6		4	3	3	4	4	3	4
7		3	3	2	4	2	2	3
8		4	2	4	3	3	2	3
9		3	3	3	3	3	3	3
10		4	3	3	4	3	3	4
11		3	3	2	4	4	3	3
12		4	2	5	5	5	5	2
13		2	3	4	3	3	4	4
14		1	2	1	1	5	4	1
15		2	3	3	2	4	3	4
16		3	2	4	3	2	3	2
17		3	2	3	2	3	2	3
18		2	3	5	4	3	4	4
19		5	4	3	3	2	2	3
20		3	3	3	4	3	2	3

Después de tomar los resultados se procedió con el cálculo de cada una de las dimensiones, esta se hizo a través de un promedio. A continuación, se muestra una gráfica con los resultados (figura 39):

**Figura 39.**

*Análisis de la medición de bienestar laboral de acuerdo con los resultados obtenidos.*



Según los resultados obtenidos, Inversiones Zara S.A.S cuenta con un clima laboral medio bajo, esto permite concluir que los colaboradores están inconformes con algunas de las medidas estudiadas y denota un gran potencial de mejoramiento para tener un mejor ambiente. Para lo anterior, se propone diseñar estrategias como: Relacionamiento entre las diferentes áreas, buzones de sugerencias para exponer desacuerdos o mesas de trabajo para compartir diferencias.

## **8 Diseño e implementación de sistema de indicadores de gestión**

Para poder evaluar el éxito de una implementación, se hace fundamental contar con indicadores de gestión. Los indicadores son herramientas que permiten definir objetivos de cumplimiento y ayudan a determinar si un proceso ha mejorado después de haber realizado unos cambios. Proporcionan información esencial que facilita la toma de decisiones ya que se basa en resultados que son medidos en la evolución a lo largo del tiempo de ser implementados, fomentan la motivación en los líderes del proyecto ya que brinda información en el progreso del cumplimiento de los objetivos trazados. En términos generales, los indicadores son herramientas esenciales, además de fiables, que dan un sentido de orientación a la mejora continua en la gestión de los procesos. Partiendo de lo anterior, uno de los objetivos definidos en la ejecución del presente proyecto, fue el diseñar e implementar un sistema de indicadores con el fin de medir y, por ende, tener bases para posteriormente mejorar cada uno de los procesos que fueron intervenidos (Ver apéndice X).

### **8.1 Diseño del sistema de indicadores de gestión:**

En el diseño del indicador se tuvo en cuenta los siguientes elementos que lo componen (figura 40):

- Nombre del Indicador: Relaciona el nombre del indicador
- Objetivo del Indicador: Indica la razón por la cual se genera este indicador, cuál es su finalidad.
- Tipo de Indicador: Corresponde a la tipología según la cual se clasifique el indicador. Para el presente proyecto se describe únicamente el indicador de gestión.
- Indicadores de gestión: Son cuantitativos y miden la relación entre los insumos y los procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño de un proceso.
- Línea Base: datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, surge de datos históricos donde se revisa el comportamiento del indicador.
- Meta Objetivo: Relacione la meta numérica (en porcentaje o números), el plazo de cumplimiento de la meta general y la vigencia de cumplimiento de esta meta general.
- Unidad de Medida: Referente para cuantificar la cantidad o tamaño de una variable, puede ser numérica, en porcentaje, fracción, etc.
- Frecuencia: Hace referencia a la periodicidad con la cual se medirá el indicador, ya sea mensual, bimestral, trimestral, semestral, entre otras.
- Responsable Medición: Es la persona que se encarga de conseguir la información y diligenciar la ficha
- Responsable Análisis: Es la persona encargada de los datos del indicador, realizar la interpretación de la información.
- Actores Interesados en el Resultado: Personas que deseen conocer los resultados del indicador.
- Fuente de Información: Aquí se mencionan las fuentes de todos los datos que permiten el cálculo de la fórmula para llegar al indicador.

- Formula de Calculo: Expresión matemática mediante la cual se muestra la interacción de las variables utilizadas.
- Las fichas están creadas en hojas de cálculo de Microsoft Excel, las cuales están formuladas para generar las gráficas.

**Figura 40.**

*Sistema de indicadores de gestión propuesto.*

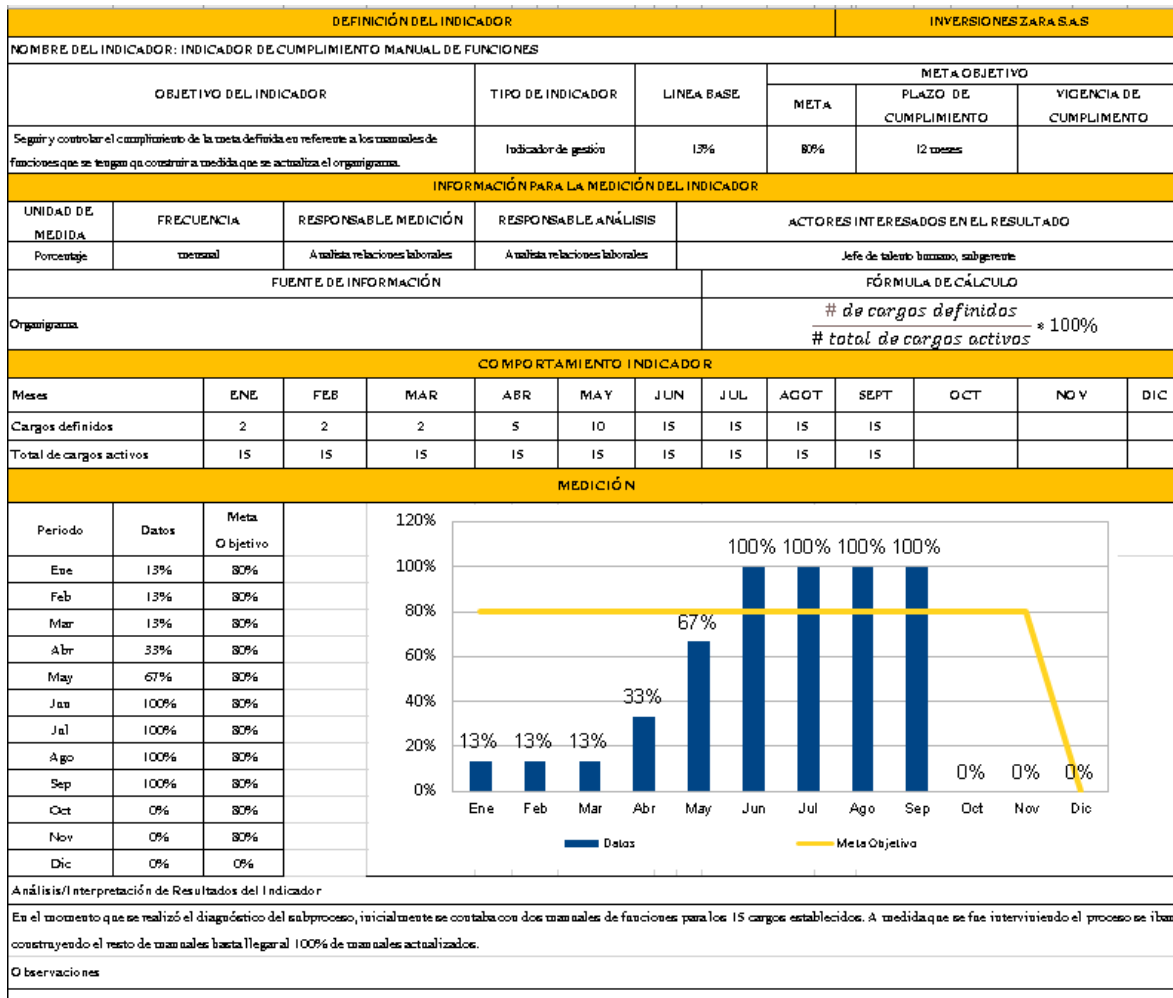
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						INVERSIONES ZARA S.A.S						
NOMBRE DEL INDICADOR:												
OBJETIVO DEL INDICADOR				TIPO DE INDICADOR		LINEA BASE		META OBJETIVO				
								META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	VICENCIA DE CUMPLIMIENTO		
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR												
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO								
FUENTE DE INFORMACIÓN				FÓRMULA DE CÁLCULO								
COMPORTAMIENTO INDICADOR												
Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOT	SEPT	OCT	NOV	DIC
Dato Numerador												
Dato Denominador												
MEDICIÓN												
Periodo	Datos	Meta Objetivo										
Ene	0%	0%										
Feb	0%	0%										
Mar	0%	0%										
Abr	0%	0%										
May	0%	0%										
Jun	0%	0%										
Jul	0%	0%										
Ago	0%	0%										
Sep	0%	0%										
Oct	0%	0%										
Nov	0%	0%										
Dic	0%	0%										
Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador												
Observaciones												

**8.2 Resultados de la actualización del manual de funciones.**

En el diagnóstico realizado al programa GTH, se evidenció que los manuales de funciones estaban incompletos. Es así como una de las actividades fue completar el resto de manual de funciones faltantes (figura 41).

**Figura 41.**

*Indicador manual de funciones como se comporta en lo corrido del año 2022*

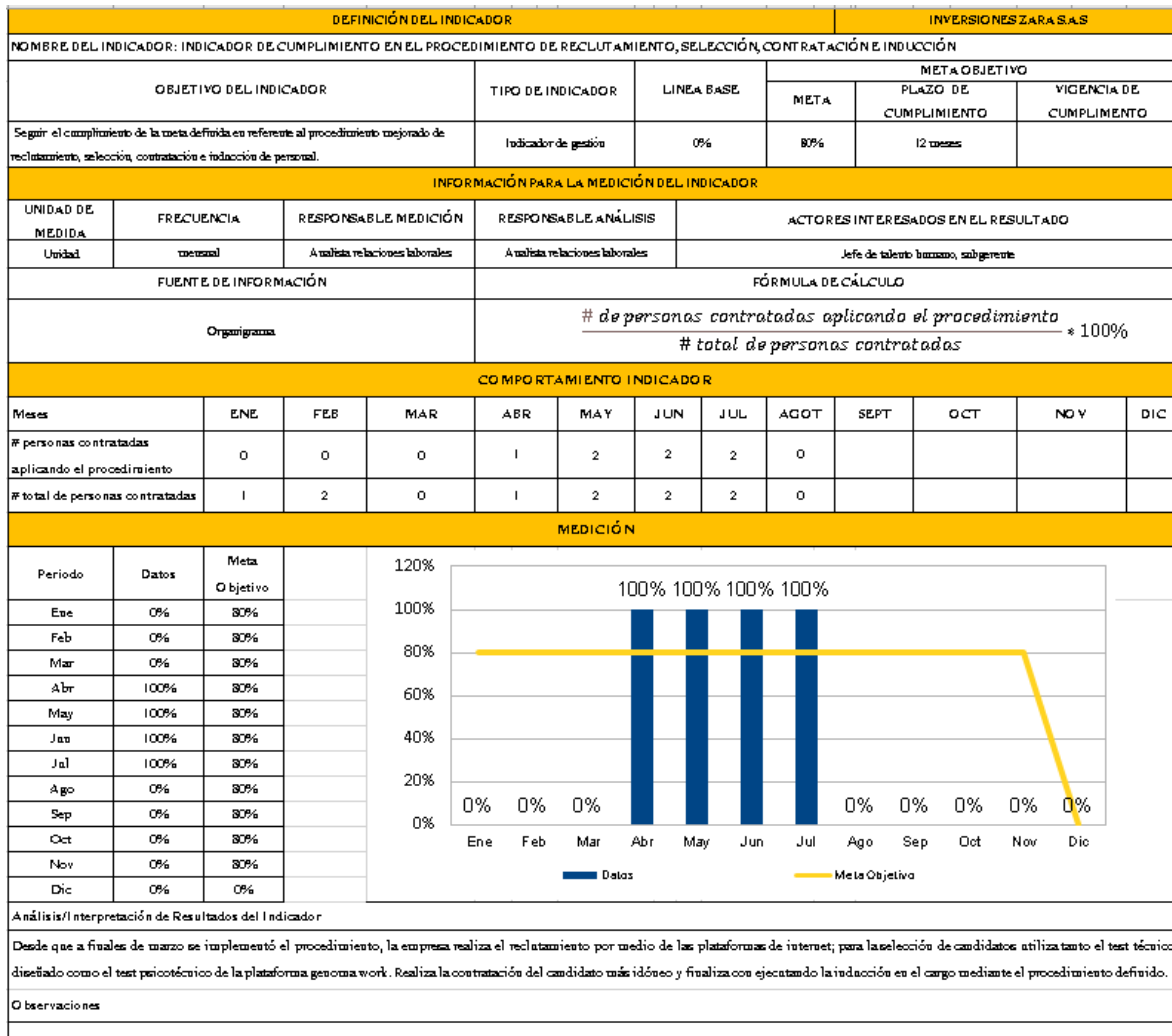


### 8.3 Resultado del mejoramiento al subprograma de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Este subproceso no contaba con un procedimiento del programa establecido y la forma de contratación era ortodoxa (figura 42).

**Figura 42.**

*Ficha indicador mejoramiento al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, como se comporta en lo corrido del año 2022.*

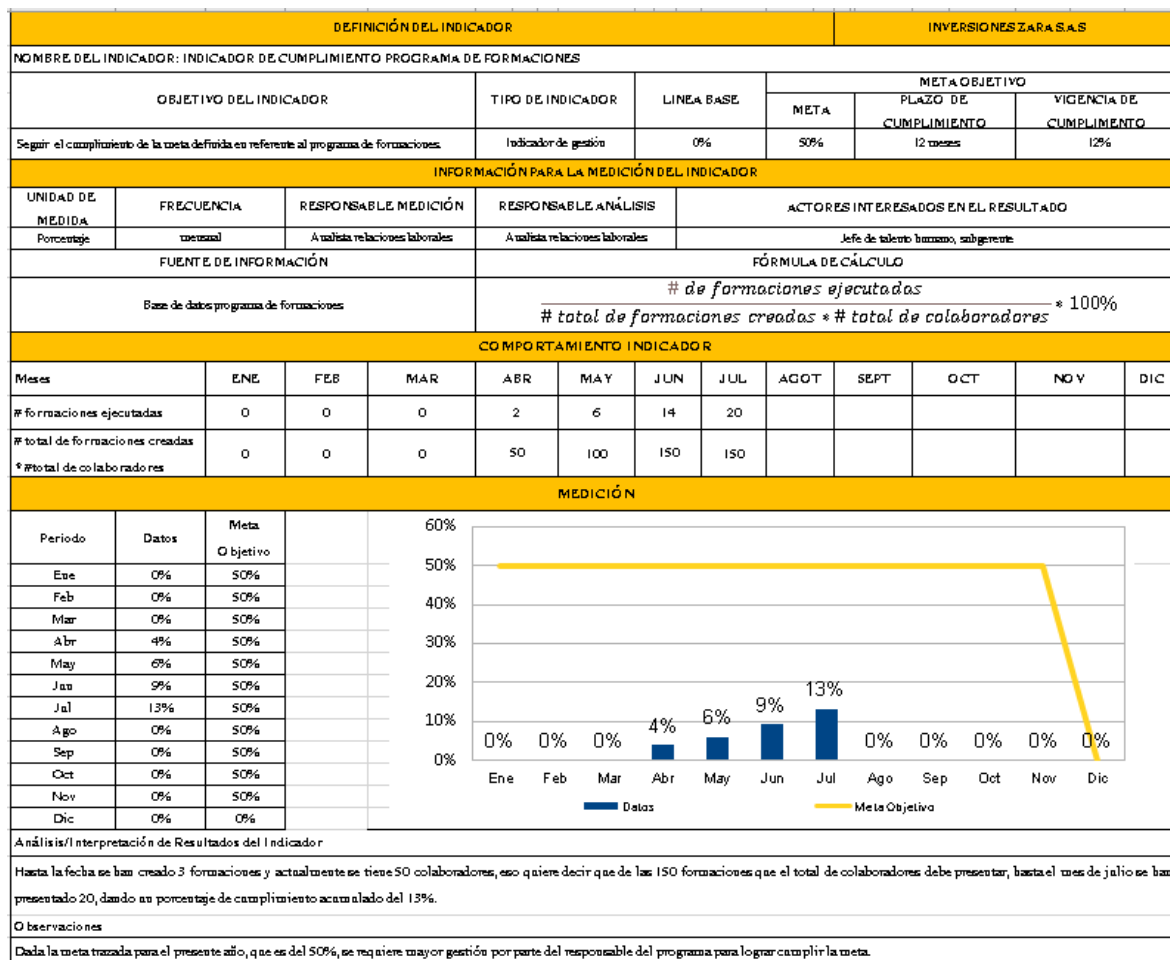


**8.4 Resultado de mejoramiento al programa de formaciones.**

El programa no se encontraba debidamente estructurado. Es a partir de esto que se crean formaciones y se define un procedimiento para su ejecución (figura 43).

**Figura 43.**

*Ficha indicador de mejoramiento programa de formaciones cómo se comporta en lo corrido del año 2022.*

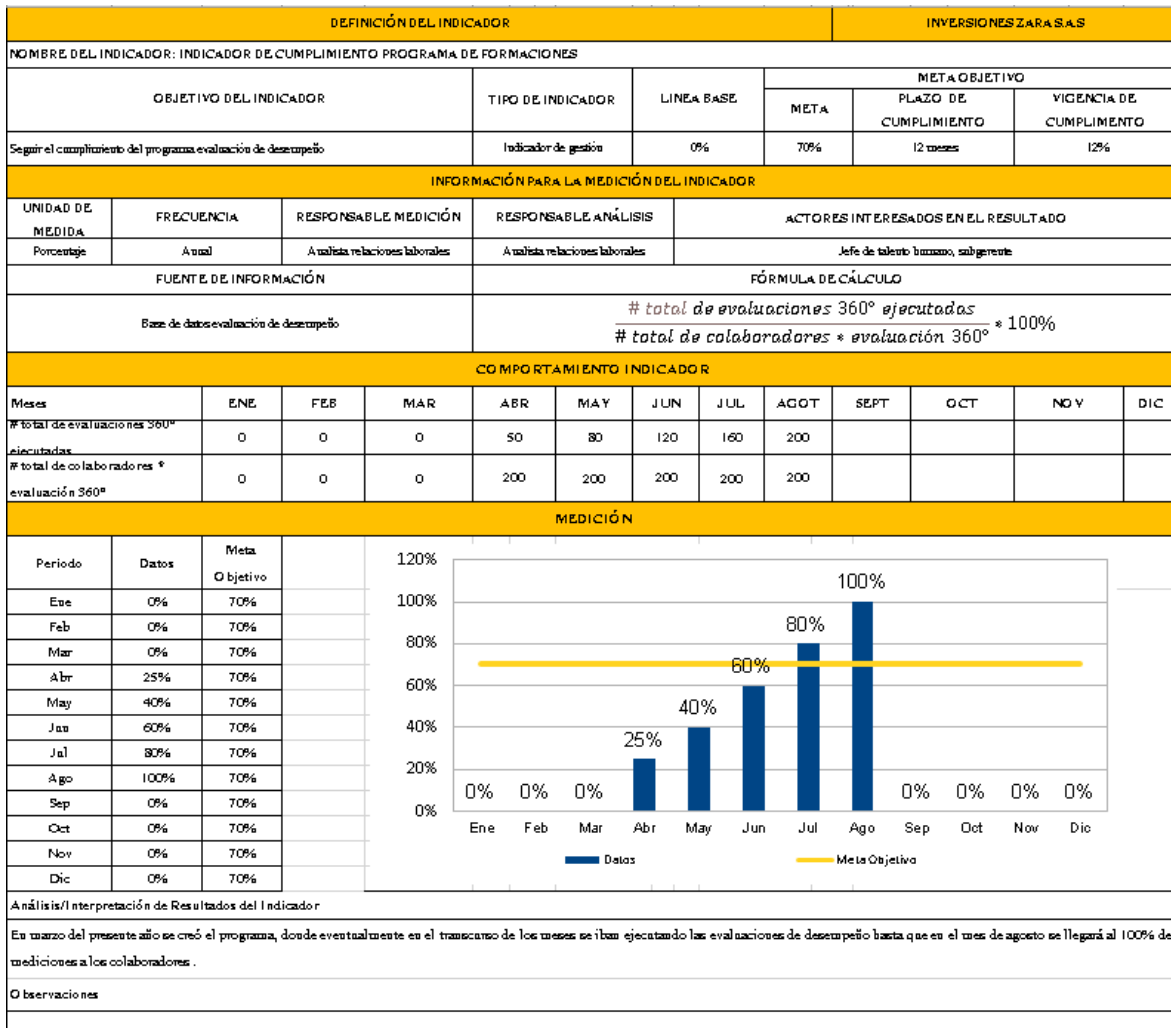


**8.5 Resultado de mejoramiento al programa evaluación de desempeño.**

La empresa no contaba con un sistema de evaluación de desempeño, es por esto que se inició una construcción del subproceso desde cero (figura 44).

**Figura 44.**

*Ficha indicador evaluación de desempeño cómo se comporta en lo corrido del año 2022.*



Para concluir, el documento de fichas de indicadores se encuentra anexo al trabajo de grado.

## 9 Socialización de las mejoras implementadas

Para la socialización de las propuestas se agendó una reunión con la junta directiva en donde se presentaba y se explicaba a detalle cada una con el fin de que fuera percibida de la mejor manera y se entendiera los alcances de estas. La reunión se realizó en una de las oficinas de las sedes de Inversiones Zara S.A.S se entregó un documento con las propuestas, las presentaciones y se firmó un acta como constancia del encuentro. A continuación, se muestra una tabla resumen con las propuestas realizadas para cada proceso de GTH, su estado y el comentario realizado a la propuesta (tabla 19).

**Tabla 19.**

*Propuestas realizadas y su estado actual dentro de la empresa.*

<b>Procesos</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentario</b>
<b>GTH</b>	Se propuso realizar una descripción detallada de las tareas que se realizan diariamente con el fin de identificar el tipo o características de cargos.	Aprobada	Junto con el equipo conformado en la empresa se ejecutó la actividad.
<b>Planificación del talento humano</b>	Se propuso realizar una redistribución de las tareas y hacer modificación a la estructura organizacional.	Aprobada	Se revisaron las cargas de trabajo en los diferentes cargos y se ajustó de forma equitativa.
<b>del talento humano</b>	Se propuso modificar el formato de manual de funciones y complementarlo para todos los cargos.	Aprobada	Actividad ejecutada como éxito por parte del equipo de trabajo.

	Se propuso cuantificar el número de cargos necesarios para la compañía a raíz de las tareas, cargas y jornadas laborales.	Pendiente	Hay mucho interés por parte de la empresa, sin embargo, la actividad requiere un recurso alto de tiempo. Queda pendiente para que la ejecute la empresa.
<b>Reclutamiento</b>	Se planteo abrir usuarios en portales de empleo para el reclutamiento de personal.	Aprobada	La empresa creó los usuarios, los está utilizando para publicar cargos y así mismo atraer candidatos.
	Se propuso adquirir software como herramienta que permita conocer aptitudes y el ser de cada aspirante a un cargo.	Pendiente	La empresa está interesada en el software, sin embargo, están buscando el programa que le brinde mayor cobertura en la gestión de esta actividad.
<b>Selección</b>	Se propuso crear pruebas técnicas que permitan evidenciar el nivel de conocimiento de un aspirante para los diferentes cargos.	Aprobada	En los últimos procesos de selección que se realizaron, se aplicaron las pruebas técnicas y fue un resultado positivo que seguramente aportó para ser efectivo con la selección de un posible candidato.
<b>Inducción</b>	Se propuso un programa de inducción en el cargo que permita dar una adaptabilidad efectiva al nuevo integrante.	Aprobada	La inducción se ha estado aplicando a los nuevos colaboradores que se están integrando. Cada una de las etapas como el sistema de apadrinamiento y la inducción general, han arrojado resultados positivos pues ha

		facilitado la adaptabilidad en todos los sentidos.
<b>Remuneración</b>	Se propuso aumentos salariales extralegales según el rendimiento obtenido de los colaboradores.	Pendiente
		Propuesta pendiente por implementar. Por parte de la empresa se está revisando el presupuesto y analizando la viabilidad de la implementación. También está pendiente el implementar los posibles indicadores de medición.
<b>Formación del personal</b>	Mejorar el sistema de formaciones siendo más efectivos y dando una mayor gestión al programa.	Aprobada
		Inmediatamente se implementó el programa, se han venido realizando formaciones por parte de los colaboradores. Se tiene un indicador que mide el porcentaje de cumplimientos del programa y es de esta manera que para el próximo año la empresa pretende definir una meta de cumplimiento.
<b>Evaluación de desempeño</b>	Se propuso diseñar un programa que permita evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores.	Aprobada
		Con el programa ya se realizó la primera evaluación a todos los miembros de la empresa. Se obtuvieron unos resultados y según la empresa, se trabajará y obtener un mejor resultado para la próxima medición.

<b>Bienestar laboral</b>	Se propuso el implementar herramientas que permitan medir de clima laboral y a su vez realizar actividades que fomenten el mejor estado.	Pendiente	Propuesta pendiente sin comentarios.
<b>Herramientas tecnológicas</b>	Se propuso crear herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de algunos programas.	Aprobado	Las herramientas tecnológicas fueron un complemento ideal para las mejoras implementadas. Facilitan la tabulación, análisis y gestión de la información que se esté generando en los diferentes programas.

## 10 Conclusiones

El presente trabajo de grado se llevó a cabo sabiendo de las oportunidades de mejora que reflejaba la empresa Inversiones Zara S.A.S en aspectos propios a la gestión del talento humano; pues de antemano se sabía que el programa no se encontraba completamente estructurado. Por lo anterior, lo primero que se hizo fue un diagnóstico inicial que permitió esclarecer las oportunidades de mejora más relevantes que tenían los procesos de GTH.

En conclusión, lo arrojado por el diagnóstico; para el subproceso de planificación del talento humano, se pudo definir que la empresa carecía de una estructura organizacional donde se tuviera claramente identificado todos los perfiles de cargo y para los mismos equitativamente distribuidas las tareas.

Así mismo, en concerniente al subproceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; al no contar con un manual de funciones para todos los cargos, influenciaba en la poca atracción de candidatos potencialmente aptos para un cargo y hacía que el proceso de selección prácticamente fuera omitido, esto debido al nulo enfrentamiento de posibles candidatos. Y, por último, no se contaba con un programa de inducción en el cargo que permitiera integrar de manera efectiva a un nuevo empleado.

En el subproceso de remuneración o plan de incentivos, se identificó un cierto nivel de inconformismo con los beneficios devengados. Una alta población de los colaboradores considera que no están recibiendo la retribución suficiente por el trabajo realizado.

Para el subproceso de formaciones, aunque la empresa contará con un cronograma de formaciones, eran pocas las que se realizaban, estas no estaban lo suficientemente bien construidas

en función de las necesidades de los colaboradores y a su vez, tampoco permitían conocer el nivel de aprendizaje adquirido.

El subproceso de evaluación de desempeño no estaba implementado en la empresa; nunca se había medido el desempeño de un colaborador y, por lo tanto, no se contaba con información sobre la percepción en la ejecución de las funciones que cada colaborador desempeña; por consiguiente, la empresa no poseía los elementos fundamentales para potenciar el desarrollo y en sinergia construir la mejor versión de cada uno de ellos.

Con todo lo anterior, se formuló un plan de mejoramiento que permitiera desarrollar los macroprocesos del área de talento humano, teniendo como objetivo una mejor gestión en cada uno de ellos.

En primera medida, para el subproceso de planificación de talento humano, se realizó un análisis de las tareas asignadas para cada uno de los cargos y se distribuyó de manera que se equilibraran las cargas. Seguidamente, se propuso una nueva estructuración del organigrama junto con unos cambios de nombre para algunos cargos que van a la par con el mercado laboral actual. Además, se mejoró las características del manual de funciones y se complementó el formato para todos los cargos.

Para el proceso de reclutamiento, selección contratación e inducción de personal, se diseñó todo un procedimiento que permitiera la consecución del personal más idóneo para el cargo. Este incluye la utilización de plataformas de empleo que ayuden al proceso de reclutamiento, creación de pruebas técnicas para el proceso de selección y unos programas internos enfocados en la inducción para cada nuevo colaborador que permitan tener una adaptabilidad efectiva.

Por otra parte, se propuso la creación de un plan de incentivos o remuneración adicional para todas las áreas de la compañía, el cual se trata de unos indicadores donde a través del cumplimiento de estos, los colaboradores podrán acceder a algún posible beneficio.

Para el plan de formación y capacitación se creó todo un procedimiento con un enfoque tanto técnico como humano; esto con la finalidad que el colaborador no solamente enriquezca esa parte de conocimientos sino además desarrolle el ser. El programa se diseñó para ejecutar una conducta de salida y se definió hacer seguimiento del avance de las formaciones, utilizando una herramienta tecnológica Dashboard.

En el subproceso de evaluación de desempeño, además de crear el programa, se realizó una medición para cada colaborador, mediante el diseño de cuestionario donde se logró la participación tanto de jefes inmediatos, pares de área, subalternos y autoevaluación. Estos cuestionarios tienen una ponderación ya estructurada y el puntaje total se pudo visualizar en un Dashboad. Esta medición de desempeño se puede realizar continuamente en aras de acompañar el rendimiento y construir la mejor versión de cada uno de los colaboradores.

Finalmente, para los subprocesos, dando un enfoque al bienestar laboral, se diseñó un indicador que permitiera medir el clima laboral de la organización, esto a través de un cuestionario y con la ayuda de herramientas tecnológicas. Se estimó que Inversiones Zara S.A.S tiene un clima laboral regular y se propuso como planes de acción tener integraciones de equipo, relacionamiento entre diferentes áreas y mesas de trabajo.

Todo lo anterior se acompañó con el uso de herramientas digitales de Google ya que son un sistema moderno que facilitan la gestión de los procesos. Sus bajos costos de licencia, la disponibilidad, fácil y seguro acceso a la información y la capacidad de almacenamiento en la

nube, son algunos de los beneficios que nos ofrece el interactuar con herramientas tecnológicas disponibles en la internet.

Para finalizar el proyecto, se diseñaron indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los procesos y de la misma manera, busquen incentivar a la empresa para que se propusiera metas de cumplimiento y trabajara en un mejoramiento continuo madurando la gestión del talento humano.

## **11 Recomendaciones**

Con el fin de hacer una buena implementación del plan propuesto en este documento, es necesario tener un líder que capacite a todo el personal y lo guíe hacia los objetivos que la compañía busca alcanzar. Para ello, esta persona deberá apropiarse de toda la información, seguir el cronograma paso a paso y comprometerse con todos lineamientos preestablecidos.

También se recomienda comprar una licencia de software para las pruebas psicosociales ya que estas permiten complementar el programa, siendo más rigurosos y efectivos en la selección de un candidato frente al número de postulantes.

Por otro lado, una vez implementado el plan de mejoramiento, se recomienda hacer un análisis del antes y después a fin de cuantificar las mejoras que se obtuvieron por medio lo propuesto en este documento. Esto puede requerir la ayuda del nuevo cargo “Analista de Business Intelligence” para el tema de captura y visualización de la información.

No deberá descuidarse la medición de los indicadores, ya que esto permite medir periódicamente cómo va la compañía y se podrá tomar decisiones pertinentes cuando se requiera. Si puede ser posible tener al alcance esas mediciones en tiempo real.

Se recomienda implementar el tema de incentivos lo más pronto posible, ya que, esto permite motivar a los colaboradores y que den lo mejor de sí. Hoy en día, todo el personal trabajador busca ser valorado y poder equilibrar cargas tanto en lo laboral como en lo personal.

Se recomienda darle un apropiado aprovechamiento del material tecnológico implementado; desde los formularios de Google, bases de datos y Dashboard, integrándose y dándoles el manejo adecuado, en conjunto permiten contar con una mejor gestión al programa. De la misma manera, se recomienda ahondar más y estar a la par con el uso de herramientas tecnológicas modernas, puesto que a medida que pasa el tiempo, estas estarán constantemente actualizadas y de la misma manera, si se continúan usando, mediante el diseñando de más indicadores, generando nuevas bases de datos y creando otros Dashboard, esto en gran medida permitirá prestar un mejor desempeño para el programa.

**Referencias bibliográficas**

- Angulo, Diana. Díaz, Mayra. (2020). *Mejoramiento del proceso de gestión de recursos humanos para la empresa Rampint S.A.S.*  
[http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa\\_detalle\\_matbib.jsp?parametros=189091|%20|1|2](http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=189091|%20|1|2)
- Ascencio, Emilse. Reyes, Roxana. (2019). *Plan de mejoramiento de la gestión humana en la empresa Sotramagdalena S.A.*  
[http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa\\_detalle\\_matbib.jsp?parametros=187489|%20|1|2](http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=187489|%20|1|2)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* Bogotá, Colombia: McGraw–Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano.* México: Mc Graw-Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* 10ª Edición. Mc Graw Hill.
- Cadena, Tatiana. Ochoa, Johan. (2019). *Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S.*  
[http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa\\_detalle\\_matbib.jsp?parametros=187485%7C%20%7C29%7C964](http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=187485%7C%20%7C29%7C964)
- Dessler y Varela (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.* México. Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición.* Ediciones UC.

Harper y Linch. (1992) Manuales de recursos humanos. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.

Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.

Porter, M. y Millar, V. (2009). *Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información*.

Barcelona, España: Deusto