

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria
Colombiana de Pan Incolpan S.A.S.

Johan Sebastián Ochoa Rodríguez, Tatiana Alejandra Cadena Fernández

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniero Industrial

Director

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magíster en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Agradecimientos y dedicatoria

A Dios por ser lo más importante en mi vida.

A ti, por darme la vida y no existir manera de reemplazar un amor tan grande y maravilloso como el tuyo, y que, aunque ya no estés presente aquí, en mi corazón y en mi vida jamás dejaras de existir.

A mi padre Rodrigo por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional.

A mi Hermanito Carlos por ser la luz de mi caminar.

A mi Hermanita Karen por ser mi tesoro y pieza clave en la construcción de mi felicidad.

A mi Hermano Iván por creer y ser un ejemplo para mí.

A mi familia.

A mi compañera Tatiana por su apoyo y esfuerzo para sacar adelante nuestro proyecto.

Al Ingeniero Juan Camilo Lesmez Peralta por su valiosa colaboración en la dirección del trabajo de grado.

Y finalmente, a cada persona que intervino en la consecución de este logro.

De manera muy especial, dedico a Dios primeramente por todo lo que me ha dado.

A mi madre por su esfuerzo y apoyo incondicional en cada decisión de mi vida.

A Paola por creer en mí y regalarme la motivación de mi vida SAMUEL

A David por estar para mí impulsándome a ser mejor día a día.

A Sebastian por su amistad y esfuerzo para que fuera posible la realización de este proyecto.

A Juan Camilo Lesmez Peralta por compartir sus conocimientos y ayuda en la dirección del proyecto de grado.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Tabla de contenido

Introducción	18
1. Generalidades del proyecto.....	21
1.1 Planteamiento del problema.....	21
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo general.	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 Alcance.....	23
2. Generalidades de la empresa.....	25
2.1 Descripción general.....	25
2.2 Misión	25
2.3 Visión	25
2.4 Localización	25
2.5 Portafolio de productos	26
2.6 Organigrama.....	27
2.7 Mapa de procesos	27
3. Marco teórico	28
3.1 Gestión del talento humano.....	28
3.2 Subprocesos de la gestión del talento humano.....	29
3.2.1 Planificación del talento humano.	29
3.2.2 Perfiles y responsabilidades.).	32
3.2.3 Reclutamiento, selección y contratación.	33
3.2.4 Orientación del personal.....	40
3.2.5 Remuneración.	43
3.2.6 Evaluación del desempeño.	45
3.2.7 Formación.....	48
3.2.8 Clima laboral.	49

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3.3 Diagnóstico	51
3.3.1 Entrevista.....	52
3.3.2 Instrumento de evaluación de cumplimiento.	52
3.4 Plan de mejoramiento.....	52
3.5 Herramientas ofimáticas.....	53
3.6 Indicador de gestión	53
3.6.1 Tipos de indicadores de gestión.....	54
4. Diagnóstico	55
4.1 Metodología del diagnóstico.....	55
4.2. Desarrollo del diagnóstico.....	58
4.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico.	58
4.2.2 Análisis preliminar.	58
4.2.3 Revisión documental.	58
4.2.4 Entrevista.....	67
4.2.5 Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH..	70
4.3 Diagrama de Ishikawa.....	81
4.4 Conclusiones del diagnóstico.....	83
5. Formulación del plan de mejoramiento	87
6. Diseño de herramientas ofimáticas	92
6.1 Herramienta ofimática para la planificación del talento humano	93
6.2 Herramienta ofimática para el control del ausentismo.....	95
6.3 Herramienta ofimática para la evaluación del perfil	98
6.4 Herramienta ofimática para la evaluación del desempeño.....	101
6.5 Herramienta ofimática para la medición del clima laboral	105
7. Implementación de las mejoras del plan de mejoramiento.....	108
7.1 Propuesta de mejoramiento para la planificación del talento humano.....	108
7.1.1 Diseño y estructuración del proceso de GTH.....	108

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.1.2 Organigrama..	110
7.1.3 Mapa de procesos..	111
7.1.4 Implementación herramienta ofimática para la planificación del talento humano.....	113
7.1.5 Implementación herramienta ofimática para el control de ausentismo.	115
7.2 Propuesta de mejoramiento para perfiles y responsabilidades	118
7.2.1 Etapa de planeación.	119
7.2.2 Etapa de recolección de información.....	121
7.2.3 Etapa de ejecución.	121
7.3 Propuesta de mejoramiento para el reclutamiento, selección y contratación.....	123
7.3.1 Reclutamiento.....	123
7.3.2 Selección y contratación.....	124
7.4 Propuesta de mejoramiento para la orientación al personal	129
7.4.1 Determinar el contenido para la inducción.....	130
7.4.2 Procedimiento de orientación al personal.....	131
7.5 Propuesta de mejoramiento para la evaluación de desempeño.	131
7.6 Propuesta de mejoramiento para el clima laboral.	134
7.6.1 Programa de clima laboral.....	134
7.6.2 Implementación de la herramienta ofimática para la medición del clima laboral.....	134
7.6.3 Plan de incentivos.....	138
8. Indicadores de gestión.....	140
8.1 Diseño de los indicadores.....	140
8.2 Medición de los indicadores.....	144
8.2.1 Valoración de carga laboral.....	145
8.2.2 Cobertura del manual de perfiles de cargos.....	146
9. Conclusiones	147
10. Recomendaciones	151
Referencias bibliográficas	152

Lista de tablas

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos.	20
Tabla 2. Descripción de la metodología del diagnóstico.	57
Tabla 3. Descripción de la documentación.	60
Tabla 4. Criterios para el manual de perfiles de cargos.	120
Tabla 5. Componentes de los indicadores de gestión.	141

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Logo Industria Colombiana de pan INCOLPAN S.A.S.	25
<i>Figura 2.</i> Localización Industria Colombiana de pan INCOLPAN S.A.S.	26
<i>Figura 3.</i> Variedad de productos en INCOLPAN.	26
<i>Figura 4.</i> Organigrama de INCOLPAN.....	27
<i>Figura 5.</i> Mapa de procesos de INCOLPAN.....	27
<i>Figura 6.</i> Procesos de planificación de RRHH.....	31
<i>Figura 7.</i> Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	34
<i>Figura 8.</i> Reclutamiento interno y reclutamiento externo.	36
<i>Figura 9.</i> Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.....	38
<i>Figura 10.</i> Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.	38
<i>Figura 11.</i> El iceberg de la cultura organizacional.	42
<i>Figura 12.</i> Los tres componentes de la remuneración total.	44
<i>Figura 13.</i> Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.....	46
<i>Figura 14.</i> Subprocesos de la GTH.....	55
<i>Figura 15.</i> Metodología del diagnóstico.....	56
<i>Figura 16.</i> Documentación existente en INCOLPAN por subproceso de GTH.....	59
<i>Figura 17.</i> Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH....	71
<i>Figura 18.</i> Resultados instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH. ...	80
<i>Figura 19.</i> Diagrama de Ishikawa.....	82
<i>Figura 20.</i> Primera parte plan de mejoramiento.	87
<i>Figura 21.</i> Segunda parte plan de mejoramiento.	88
<i>Figura 22.</i> Tercera parte plan de mejoramiento.....	89
<i>Figura 23.</i> Cuarta parte plan de mejoramiento.	90
<i>Figura 24.</i> Última parte plan de mejoramiento.....	91
<i>Figura 25.</i> Plan de acción.	92
<i>Figura 26.</i> Herramientas ofimáticas para la GTH.....	92
<i>Figura 27.</i> Fórmula utilizada para la regresión lineal en la herramienta ofimática de la planificación del talento humano.	93

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

<i>Figura 28.</i> Datos históricos herramienta ofimática para la PTH.	94
<i>Figura 29.</i> Procedimiento para utilizar la herramienta ofimática para la PTH.	94
<i>Figura 30.</i> Procedimiento para utilizar la herramienta ofimática para la PTH.	94
<i>Figura 31.</i> Resultados de la herramienta ofimática para la PTH.	95
<i>Figura 32.</i> Gráfica resultante de la herramienta ofimática para la PTH.	95
<i>Figura 33.</i> Registro de permisos del personal herramienta ofimática para el control de ausentismo.	96
<i>Figura 34.</i> Registro de permisos de cada uno de los meses del año.	97
<i>Figura 35.</i> Fórmula para hallar el índice de ausentismo.	97
<i>Figura 36.</i> Resultados del porcentaje de ausentismo en cada mes.	98
<i>Figura 37.</i> Escala de evaluación para los requisitos de la herramienta ofimática de evaluación del perfil.	99
<i>Figura 38.</i> Aplicación y resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil primer aspirante.	100
<i>Figura 39.</i> Aplicación y resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil segundo aspirante.	100
<i>Figura 40.</i> Evaluación global e informe final de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil.	101
<i>Figura 41.</i> Autoevaluación.	102
<i>Figura 42.</i> Evaluación por parte de los calificadores.	103
<i>Figura 43.</i> Resultados de la evaluación 360 grados gráfico radar.	104
<i>Figura 44.</i> Resultados de la evaluación 360 grados gráfico de barras.	104
<i>Figura 45.</i> Dimensiones del clima organizacional planteadas por Litwin y Stinger.	105
<i>Figura 46.</i> Escala de calificación de la herramienta ofimática de medición de clima laboral.	105
<i>Figura 47.</i> Herramienta ofimática para la medición del clima laboral.	106
<i>Figura 48.</i> Resultados herramienta ofimática para la medición del clima laboral.	107
<i>Figura 49.</i> Estructura de los programas de la GTH.	108
<i>Figura 50.</i> Estructura de los procedimientos de la GTH.	109
<i>Figura 51.</i> Mapa de procesos de INCOLPAN.	112

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

<i>Figura 52.</i> Resultados del mes de abril herramienta ofimática para la planificación del talento humano.....	114
<i>Figura 53.</i> Histograma del índice de ausentismo del personal operativo del año 2018.	116
<i>Figura 54.</i> Histograma del índice de ausentismo del personal administrativo del año 2018.	117
<i>Figura 55.</i> Histograma del índice de ausentismo del personal operativo del año 2019.	117
<i>Figura 56.</i> Histograma del índice de ausentismo del personal administrativo del año 2019.	118
<i>Figura 57.</i> Estructura del manual de perfiles de cargos	122
<i>Figura 58.</i> Tipos de reclutamiento.....	123
<i>Figura 59.</i> Filtros para la selección de personal en INCOLPAN.	125
<i>Figura 60.</i> Diagrama de flujo de la selección y contratación de personal.	126
<i>Figura 61.</i> Evaluación de desempeño 360°	131
<i>Figura 62.</i> Definición de las partes evaluadoras 360° grados.	133
<i>Figura 63.</i> Metodología para la implementación de la herramienta ofimática para el clima laboral.	134
<i>Figura 64.</i> Ecuación muestral para el formato (F-CL-01).	135
<i>Figura 65.</i> Resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral.	136
<i>Figura 66.</i> Gráfica de los resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral	137
<i>Figura 67.</i> Plan de mejora consecuente de resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral.	137
<i>Figura 68.</i> Plan de incentivos de INCOLPAN.	138
<i>Figura 69.</i> Primera parte sistema de indicadores	142
<i>Figura 70.</i> Segunda parte sistema de indicadores.....	143
<i>Figura 71.</i> Elección de los indicadores de gestión.	143
<i>Figura 72.</i> Formato para el cálculo de los indicadores de gestión.....	144
<i>Figura 73.</i> Resultados indicador valoración de carga laboral.....	145
<i>Figura 74.</i> Resultados indicador cobertura del manual de perfiles de cargos.	146

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Lista de Apéndices

Apéndice A. Entrevista.....	67
Apéndice B. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.....	70
Apéndice C. Descripción del plan de mejoramiento.....	92
Apéndice D. Herramienta ofimática para la planificación del talento humano.....	93
Apéndice E. Herramienta ofimática el control del ausentismo.....	95
Apéndice F. Herramienta ofimática para la evaluación del perfil.....	98
Apéndice G. Herramienta ofimática para la evaluación del desempeño.....	101
Apéndice H. Herramienta ofimática para la medición del clima laboral.....	105
Apéndice I. Programa de gestión del talento humano.....	109
Apéndice J. Formato de entrevista al personal.....	109
Apéndice K. Formato de inducción.....	109
Apéndice L. Organigrama.....	111
Apéndice M. Manual de perfiles de cargos	121
Apéndice N. Procedimiento de reclutamiento.....	124
Apéndice O. Entrevista laboral.....	125
Apéndice P. Test psicológicos	125
Apéndice Q. Procedimiento de selección y contratación.....	125
Apéndice R. Reglamento interno de trabajo.....	129
Apéndice S. Registro de inducción.....	130
Apéndice T. Evaluación de inducción- reinducción.....	130
Apéndice U. Procedimiento de orientación al personal.....	131
Apéndice V. Programa de evaluación del desempeño.....	131

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Apéndice W. Programa de clima laboral.....	134
Apéndice X. Formato de medición del clima laboral.....	135
Apéndice Y. Plan de incentivos.....	139
Apéndice Z. Sistema de indicadores de gestión.....	140

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Resumen

Título: Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la Industria Colombiana de Pan INCOLPAN S.A.S.

Autores: Johan Sebastian Ochoa Rodríguez
Tatiana Alejandra Cadena Fernández

Palabras Claves: Talento humano, mejoramiento, estandarización, documentación, herramientas ofimáticas, indicadores, subprocesos, procesos.

Descripción:

Hoy por hoy el común de todas las organizaciones es que exista un camino mejor para la gestión de los procesos. El mejoramiento de los procesos además de aumentar la calidad de los productos y satisfacer necesidades de clientes y colaboradores, constituye una estrategia para la consecución de los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales.

Teniendo en cuenta el crecimiento empresarial que INCOLPAN S.A.S. ha desarrollado en los últimos años, nace la necesidad de mejorar el proceso de gestión del talento humano diseñando, estructurando, estandarizando y midiendo cada uno de los subprocesos.

El inicio del proyecto consistió en la realización del diagnóstico con el fin de evidenciar el estado actual de esta área en la organización. Culminado el diagnóstico, se procedió a diseñar el plan de mejoramiento estableciendo el estudio y aprobación de las mejoras por parte del nivel directivo de la empresa. Posteriormente se diseñaron herramientas ofimáticas para los subprocesos de la GTH y con el apoyo del personal administrativo y el coordinador de talento humano se recolectó la información y datos necesarios para la implementación de las mejoradas aprobadas por la empresa. Con el propósito de hacer seguimiento y medición al proceso intervenido, se diseñó e implemento un sistema de indicadores de gestión.

Finalmente, se analizaron los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en el proyecto y se plantearon recomendaciones que garanticen la mejora continua en el proceso de gestión del talento humano en INCOLPAN S.A.S.

*Trabajo de grado.

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, MBA.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Abstrac

Title: Improvement plan of the human talent management process for the Industria Colombiana de Pan INCOLPAN S.A.S.

Authors: Johan Sebastian Ochoa Rodríguez
Tatiana Alejandra Cadena Fernández

Keywords: Human talent, improvement, standardization, documentation, office tools, indicators, processes.

Description:

Nowadays, the common of all organizations is that there is a better way for process management. The improvement of the processes, in addition to increasing the quality of the products and satisfying the needs of customers and collaborators, constitutes a strategy to achieve the strategic, tactical and operational objectives.

Taking into account the business growth that INCOLPAN S.A.S. has developed in recent years, the need arises to improve the Human Talent Management process by restructuring, standardizing, documenting and measuring each of the subprocesses.

The beginning of the project consisted of the diagnosis in order to show the current state of this area in the organization. Once the diagnosis was completed, the improvement plan was designed by establishing the study and approval of the improvements by the management level of the company. Subsequently, office tools were designed for the Human Talent Management subprocesses and with the support of the administrative staff and the human talent coordinator, the information and data necessary for the implementation of the improvements approved by the company were collected. With the purpose of monitoring and measuring the intervened process, a system of management indicators was designed and implemented.

Finally, the results obtained with the objectives proposed in the project were analyzed and recommendations were made to guarantee the continuous improvement of the Human Talent Management process in INCOLPAN S.A.S.

* Degree work.

**Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies.

Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, MBA.b

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Introducción

Con la competitividad generada por un mundo cada día más globalizado, las empresas buscan un agregado distintivo en la manera de desarrollar los procesos buscando alcanzar la excelencia, rentabilidad y productividad. Estos agregados están involucrados directamente con la gestión humana, pues es un hecho que este proceso es el capital más importante en una organización y por ende se debe administrar correctamente (Prieto, 2013).; es allí donde se habla de gestión del talento humano (GTH) que se define como “el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones” (Chiavenato, 2011, p.9).

Antiguamente se veía cómo el departamento de recursos humanos ejercía tareas administrativas como contrataciones, nóminas, beneficios y demás, pero en la actualidad la GTH va más allá de la administración, ya que consiste en buscar el desarrollo del capital humano a través de un conjunto integrado de procesos, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa, y proporcionando una mejora continua en la misma. Existen retos en la GTH y es lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. Hoy en día las empresas comienzan a comprender el significado que tiene contar con un excelente departamento de recursos humanos, ya que el buen funcionamiento de este permite lograr ventajas competitivas.

La Industria Colombiana de Pan INCOLPAN S.A.S. es una empresa competitiva en el sector panadero que busca un crecimiento constante, por lo que necesita disponer de un excelente talento humano en la organización, que cumpla idóneamente con las condiciones y funciones planteadas en la misma.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

La estructura del trabajo inicia con las generalidades del proyecto y de la empresa; seguido del desarrollo del diagnóstico, verificando que la organización tiene la necesidad de implementar un plan de mejoramiento de los subprocesos de la gestión del talento humano, ya que el crecimiento organizacional no se ve reflejado en esta área tan importante. Este plan de mejora está compuesto por el diseño e implementación de herramientas ofimáticas, programas, procedimientos, protocolos, manuales, indicadores de gestión, entre otros; que son evaluados y aprobados por la empresa para que ayuden a fortalecer los distintos subprocesos donde se evidencian algunas debilidades. Posteriormente se realiza la implementación contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales alineados a los del trabajador, generando bienestar en el clima laboral y generando que el trabajador se sienta parte importante de la empresa y por ende actuando a favor de la misma.

Finalmente, para establecer el cumplimiento de los objetivos planteados, se realiza una retroalimentación al diagnóstico, elaborando las conclusiones pertinentes y las recomendaciones, con el fin de contribuir a la mejora continua del proceso de GTH en la Industria Colombiana de Pan.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1.
Tabla de cumplimiento de objetivos.

Objetivos	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano de INCOLPAN S.A.S.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 4 y en los siguientes Apéndices: Apéndice A y Apéndice B.
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5 y en el Apéndice C.
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión del talento humano.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y en los siguientes Apéndices: Apéndice D, Apéndice E, Apéndice F, Apéndice G y Apéndice H.
Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia de la empresa.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7 y en los siguientes Apéndices: Apéndice I, Apéndice J, Apéndice K, Apéndice L Apéndice M, Apéndice N, Apéndice O, Apéndice P, Apéndice Q, Apéndice R, Apéndice S, Apéndice T Apéndice U, Apéndice V, Apéndice W, Apéndice X y Apéndice Y.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso intervenido.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 8 y en el Apéndice Z.
Socializar con el nivel directivo las mejoras implementadas en la empresa.	El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7 y capítulo 8.

Nota: Cumplimiento de los objetivos del proyecto.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

1. Generalidades del proyecto

1.1 Planteamiento del problema

Para que la gestión del capital humano en una empresa sea eficiente y el saber hacer de todos los miembros de la organización se complemente de forma que aumente la productividad y, por tanto, la competitividad, es necesario desarrollar acciones sobre la organización que lo propicien, la mejora, estandarización, diseño y estructuración de los subprocesos de la GTH forman parte de dichas acciones, las cuales se encuentran enfocadas en alcanzar la ideología empresarial propuesta por la alta dirección.

INCOLPAN S.A.S es una empresa familiar con una trayectoria de más de 28 años de experiencia en el mercado nacional, dedicada a la venta y elaboración de productos de panadería y bizcochería, destacada por ser una empresa seria tanto con sus clientes, proveedores, entidades crediticias y trabajadores. La empresa como entidad en crecimiento busca la mejora y estandarización en cada subproceso de la gestión humana, con apoyo, compromiso y constancia de sus colaboradores; Incolpan tiene la necesidad de formular e implementar un plan de mejora para el proceso de gestión de talento humano que incluya el análisis de cada uno de los subprocesos tales como: planificación de personal, perfiles y responsabilidades, reclutamiento, selección, contratación, orientación del personal, remuneración, evaluación del desempeño, clima laboral y formación de personal. Esta empresa cuenta con el área de talento humano, pero el crecimiento organizacional no se ve reflejado en la gestión del proceso ya que existe un déficit en la estandarización de cada subproceso, es decir, en primer lugar la empresa no cuenta con un método sistemático para conocer la plantilla de personal según el volumen de producción, se tiene en condiciones inadecuadas el manual de perfiles de cargos, ya que en el documento no se encuentran el total de cargos de la organización e igualmente carece de información; los subprocesos de

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

reclutamiento, selección y contratación de talento humano son deficientes debido a que se encuentra limitada la búsqueda de personal pues el único medio de divulgación utilizado es Vanguardia liberal. El procedimiento de selección es realizado sin importar el cargo a evaluar y sin seguir un método sistemático específico en la totalidad de las vinculaciones, por otra parte, en el momento de la contratación no se comunica información relevante expuesta en el reglamento interno de trabajo que a su vez se encuentra desactualizado. En lo atinente a la orientación del personal no se cuenta con programa formal de inducción corporativa y al cargo pertinente. De otro lado, no se cuenta con a) un plan de incentivos que genere mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte del personal; b) un programa de evaluación del desempeño que permita identificar aspectos susceptibles de mejora a nivel individual y colectivo; c) un programa de clima laboral que permita conocer el ambiente que se desarrolla entre los colaboradores y a partir de este, elaborar planes de mejora.

Con base en lo anterior, este proyecto pretende a partir de un diagnóstico, formular un plan de mejoramiento e implementar las acciones que contribuyan a fortalecer el proceso de gestión del talento humano de INCOLPAN enmarcado en cada uno de los subprocesos que lo conforman.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general. Formular e implementar un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de pan INCOLPAN S.A.S.

1.2.2 Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano de INCOLPAN S.A.S.

Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión del talento humano.

Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia de la empresa.

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición al proceso intervenido.

Socializar con el nivel directivo las mejoras implementadas en la empresa.

1.3 Alcance

En el desarrollo de este proyecto se contemplan los subprocesos de la GTH definidos por Chiavenato:

Planificación del talento humano.

Perfiles y cargos.

Reclutamiento, selección y contratación.

Orientación al personal.

Remuneración.

Evaluación del desempeño.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Formación.

Clima laboral.

Cabe aclarar que los subprocesos de formación y remuneración han sido considerados en el diagnóstico y en el plan de mejora, pero por decisión de la empresa no se tuvo aprobación para realizar las mejoras correspondientes.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

2. Generalidades de la empresa

2.1 Descripción general

INCOLPAN S.A.S es una empresa dedicada a la producción y venta de productos de panadería, pastelería, tortas, galletas y ponqués con el fin de satisfacer los paladares más exigentes de la región, cuenta con más de 28 años de experiencia en el mercado, lo que les ha permitido consolidar sus productos, así como una empresa seria y cumplidora de todos sus compromisos, tanto con sus clientes, proveedores, entidades crediticias y trabajadores.



Figura 1. Logo Industria Colombiana de pan INCOLPAN S.A.S. Tomado de <https://bit.ly/2pmZGyq>

2.2 Misión

Elaborar y comercializar productos saludables de panadería y bizcochería; gracias a un equipo humano y técnico comprometido con la calidad y el buen servicio, generando valor a nuestros clientes, brindando bienestar y satisfacción a todos los consumidores del pan de la familia colombiana.

2.3 Visión

Hacia el año 2016 lograremos ser una empresa líder en el mercado del pan y afines en el área metropolitana de Bucaramanga y la región. Contaremos con una planta matriz y puntos satélites dotados con tecnología de punta y recurso humano capacitado.

2.4 Localización

Piedecuesta-Carrera 12#6-24, Santander, Colombia.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN



Figura 2. Localización Industria Colombiana de pan INCOLPAN S.A.S. Adaptado de <https://bit.ly/2xqCxxA>

2.5 Portafolio de productos

La empresa INCOLPAN cuenta con un portafolio de productos dividido en dos líneas de producción: panadería y bizcochería. Los productos que se elaboran en la empresa se pueden ver en la siguiente figura.



Figura 3. Variedad de productos en INCOLPAN. Adaptado de <http://bit.ly/2B3eh8P>

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

2.6 Organigrama

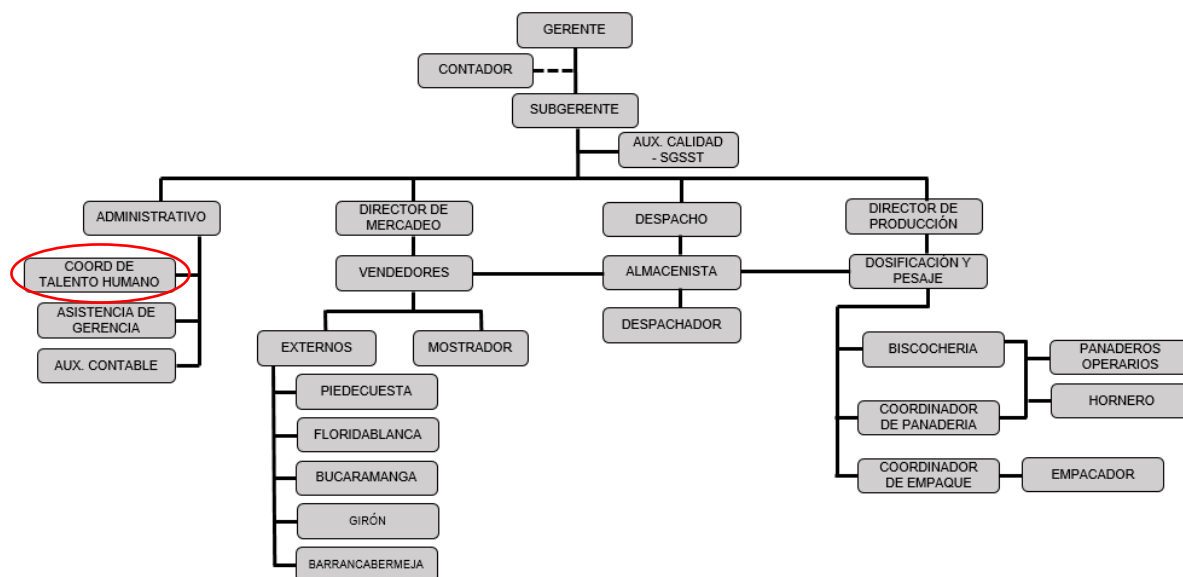


Figura 4. Organigrama de INCOLPAN. Adaptado de la revisión documental (Etapa 3 del diagnóstico).

2.7 Mapa de procesos

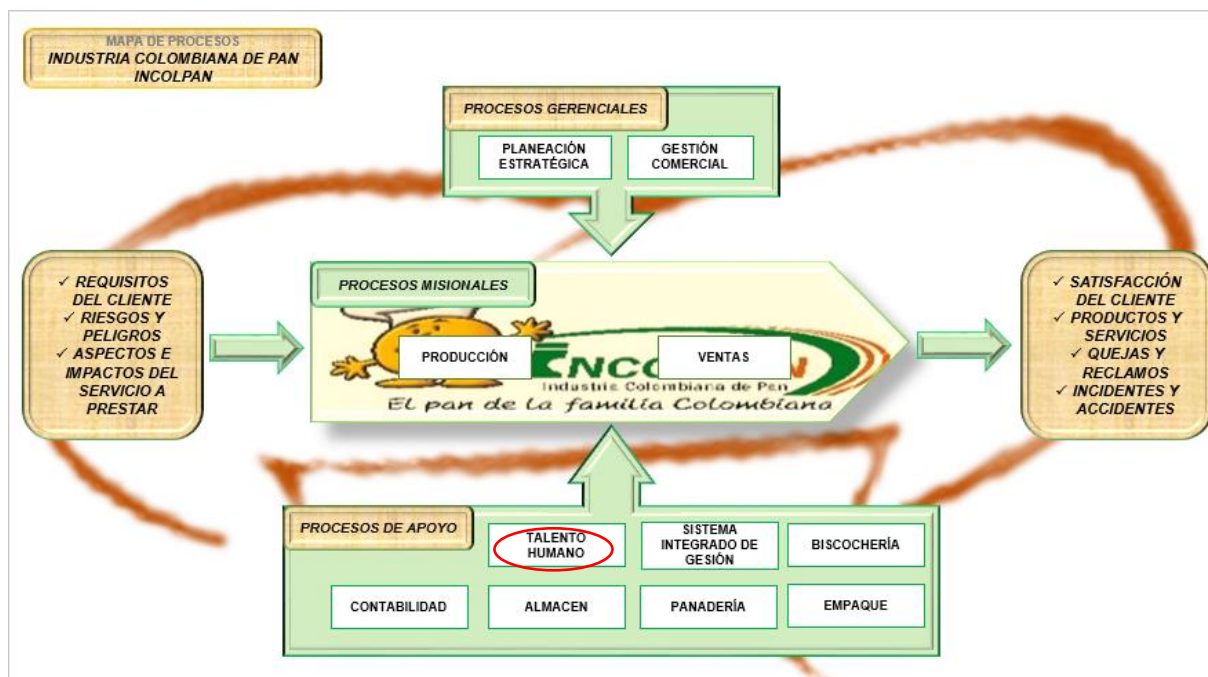


Figura 5. Mapa de procesos de INCOLPAN. Adaptado de la revisión documental (Etapa 3 del diagnóstico).

3. Marco teórico

3.1 Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos (Prieto Bejarano, 2013, pág.23).

La GTH requiere de varios aspectos, algunos de ellos son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos escenarios la GTH está conformada por las personas y las organizaciones, siendo esencial la forma como se trata a las personas, sean socios o recursos. La administración del talento humano debe perseguir la incrementación de habilidades de las personas, participación, innovación y el mejoramiento continuo de las mismas.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización, entre otros; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, y lo que normalmente sucede es que es olvidada por alta dirección.

El encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además de esto están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo. Es por esto que disponer de un departamento de RRHH, es muy importante para el crecimiento organizacional.

3.2 Subprocesos de la gestión del talento humano

Según Chiaventato la GTH está conformada por 8 subprocesos tales como: planificación de T.H, perfiles y responsabilidades, reclutamiento, selección y contratación, orientación del personal, remuneración, evaluación del desempeño, formación y clima laboral.

3.2.1 Planificación del talento humano. La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas. Observando los antecedentes que se han presentado de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización. La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormalización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales (Prieto Bejarano, 2013,p.27)

La globalización ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores (Avaro, 2006,p.28).

Posiblemente otro reto importante de hoy en día para los especialistas en gestión humana es el incorporar y mantener buenos empleados. Aunque muchas de las pautas y tácticas empleadas para lograr estos objetivos serán específicas según la industria y el sector, algunas ideas básicas se aplican a la mayoría de empresas.

Se ha establecido que lo que mueve fundamentalmente a empleados y directivos son las remuneraciones, pero no se puede estar continuamente retirando personal a otras empresas a base de dinero. ¿Cómo serán las futuras políticas de remuneración? El talento entendido como personas con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias que marcan la diferencia, es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener. Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿por qué se fugan los profesionales con talento? ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento? Esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no sólo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha. Por lo expuesto, la Gestión del Talento Humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques estratégicos más sociales y humanos en todos sus procesos. Ahora bien, algo importante se relaciona con el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, los cuales llegan a la empresa de dos formas. Por un lado, el individuo puede que los posea al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa. Cabe concluir que, a través de la planificación, la gestión estratégica de gestión del talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que está disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento par a la organización, además de retener al mejor capital humano



Figura 6. Procesos de planificación de RRHH. Adaptación diapositivas Dirección del Humano. Docente Juan Camilo Lésmez Peralta.

En la figura anterior se puede observar el proceso a seguir para la selección del personal idóneo.

Por otra parte, se tiene la estimación unipersonal, que es cuando la alta dirección decide cuántas personas necesita la organización, es decir que la planificación está sometida a juicio de la jerarquía superior, quien después de una consulta con su equipo de trabajo, valora el número y clase de trabajadores que necesitará en tiempos determinados; las estimaciones unipersonales suelen ser usadas en pequeñas y medianas empresas y según la forma de la estimación se puede afirmar que ésta es de carácter subjetivo, sin embargo con la estimación pluripersonal la subjetividad no tiene relevancia en ésta, porque este método usa técnicas como la de Delphi o grupo nominativo donde un grupo de expertos dan su opinión y colaboran con respecto al tema de interés. La estimación

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

cuantitativa puede definir la planilla de personal con un enfoque de abajo hacia arriba donde en los niveles de la organización se anticipan a las necesidades futuras, otra estimación usada es la de modelos matemáticos o la simulación. Las técnicas de análisis de tendencias, técnicas basadas en la proporcionalidad y las técnicas basadas en el análisis de regresión son herramientas usadas bajo este tipo de estimación cuantitativa.

3.2.2 Perfiles y responsabilidades. Esta parte va encaminada a la determinación de las características precisas de la persona que se necesita para ocupar un puesto en específico, se describe el conjunto de tareas y obligaciones a desempeñar, así como las responsabilidades que este adquiere, la autoridad delegada según el puesto ocupado y la supervisión a la cual está sujeto (Chiavenato, 2011).

Por tanto, el diseño de perfiles y responsabilidades define las especificaciones del contenido del puesto a ocupar, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3.2.3 Reclutamiento, selección y contratación. Se definen reclutamiento, selección y contratación por aparte.

3.2.3.1 Reclutamiento del personal. Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización que forma parte del mercado de trabajo envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH (Chiavenato, 2009, p.106).

El proceso de reclutamiento es de suma importancia. Para obtener los mejores resultados, el área de recursos humanos debe determinar las competencias necesarias para el éxito del negocio y contratar a las personas que posean o puedan desarrollar dichas habilidades.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

El *curriculum vitae* (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales).

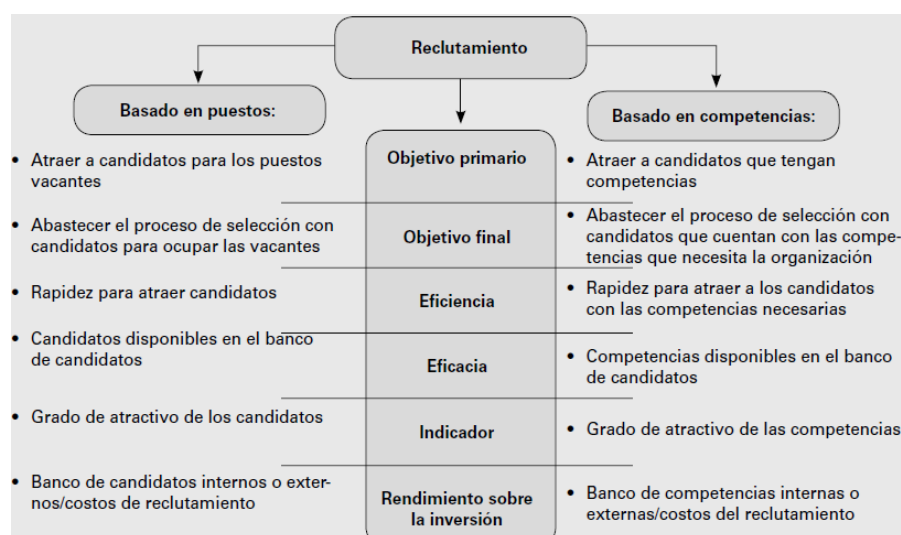


Figura 7. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias. Adaptación Gestión del Talento Humano, Reclutamiento del personal. Pág. 121.

A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el *statu quo*. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. La Figura 7 brinda una idea sobre cómo enfocar las actividades del reclutamiento de personas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas. El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos (MRH). Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento. El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MRH de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

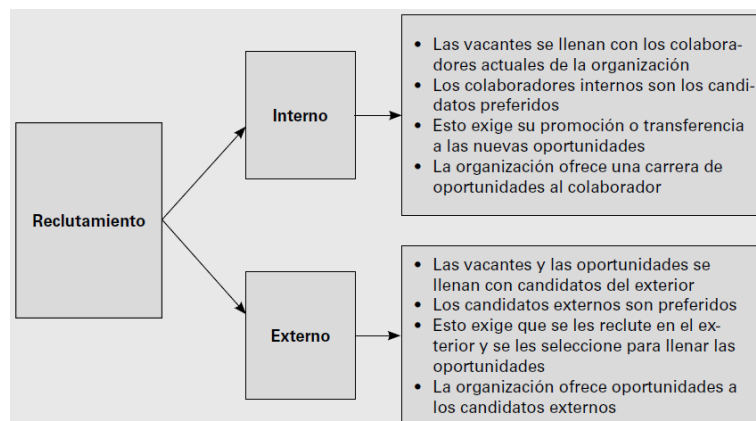


Figura 8. Reclutamiento interno y reclutamiento externo. Adaptación Gestión del Talento Humano, Reclutamiento del personal. Pág. 117.

3.2.3.2 Selección del personal. “La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible”(Manene Luis, 2012,p.55).

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias, etc.), hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar *a priori* esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo.

La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento. Tanto éste como la selección de personal son parte de un mismo proceso: la introducción de nuevos elementos a la organización. Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, por tanto, positiva e invitante, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe e impide. Si bien el objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica (los candidatos) para el proceso de selección, el de selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

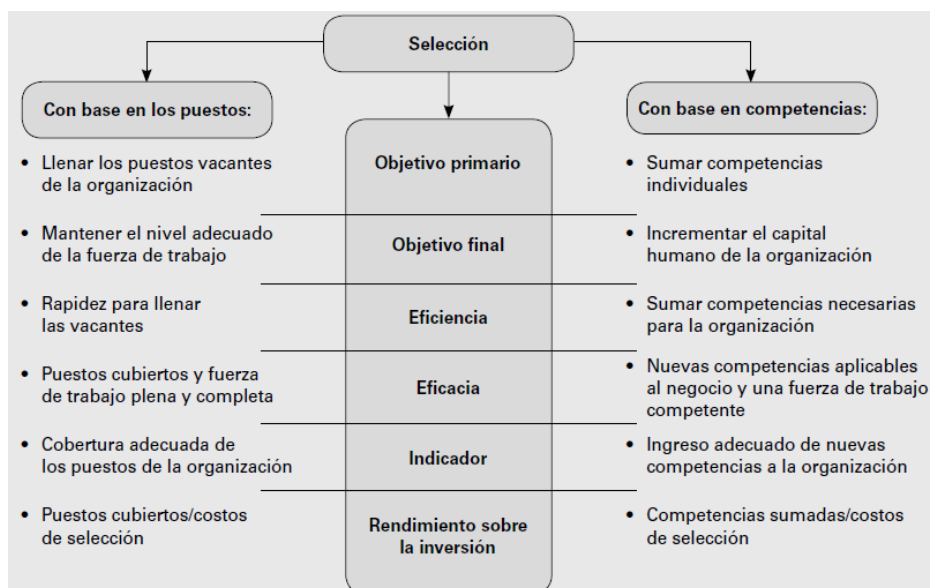


Figura 9. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias. Adaptación Gestión del Talento Humano, selección del personal. Pág. 138.

Entrevista de selección	- Entrevista dirigida (con ruta preestablecida) - Entrevista libre (sin ruta definida)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	- Generales - Cultura general - Idiomas - Específicas - Conocimientos técnicos - Cultura profesional
Pruebas psicológicas	- Pruebas de aptitudes - Generales - Específicas
Pruebas de personalidad	- Expresivas - PMK - Proyectivas - Rorschach - Prueba del árbol - TAT - Inventarios - De motivación - De intereses
Técnicas de simulación	- Psicodrama, dinámica de grupo - Dramatización (<i>role playing</i>)

Figura 10. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal. Adaptación Gestión del Talento Humano, Selección del personal. Pág. 148.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación cómo se puede observar en la Figura 10.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato en el puesto, en función de los resultados que alcanzó cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluados en cuanto a su desempeño.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3.2.3.3 Contratación del personal. Hay ocasiones en que lo que falla desde un principio es el proceso de selección y contratación que se sigue en la empresa. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible. Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos (Prieto, 2013,p.63).

3.2.4 Orientación del personal. Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización.

El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional. Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores.

Cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.

Sin embargo, de nada sirve tratar de orientar a las personas dentro de la organización si ésta no sabe hacia dónde quiere ir. Es lo mismo que tratar de guardar con cuidado mercancías dentro de un barco, sin saber hacia dónde se dirigirá. Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten

todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas.

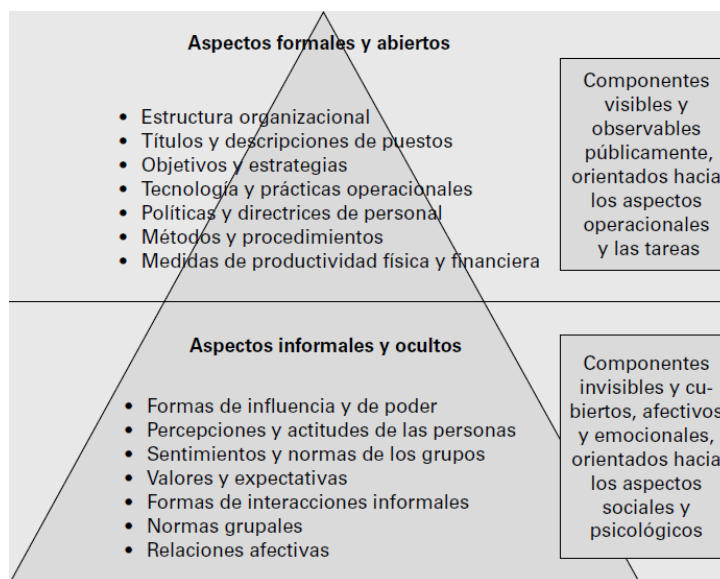


Figura 11. El iceberg de la cultura organizacional. Adaptación Gestión del Talento Humano, Orientación del personal. Pág. 178

Algunos aspectos de la cultura organizacional son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles. La cultura es como un *iceberg*, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. De igual manera, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. Los aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y de transformar. La Figura 11 muestra el *iceberg* de la cultura organizacional.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3.2.5 Remuneración. Las políticas de remuneración pueden tornarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados.

Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles. Las organizaciones han considerado que el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial sería la base para una estrategia importante de retención pero, las personas cambian sus prioridades y así, la experiencia está demostrando que no es tan importante como si lo es el optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humanos e intelectual.

El sueldo aun y cuando es importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral influye grandemente en la decisión final, y es lo que algunos autores han llamado el “salario emocional” y resulta un factor clave en la satisfacción del empleado. Se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a un interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir aumentando los montos de los salarios que se entrega a los empleados.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral. Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo.

Una de las ventajas más significativas de esta política de remuneración se relaciona con la atracción y retención del talento. En un mercado laboral en el que la guerra por llevarse a los mejores talentos es muy fuerte día a día, toma vital importancia recurrir a las mejores estrategias para mantener al empleado a gusto en la empresa. Para conseguir este objetivo la única receta eficaz es proporcionar un entorno exigente, eficaz y positivo para el trabajo.(Prieto, 2013,p.69).

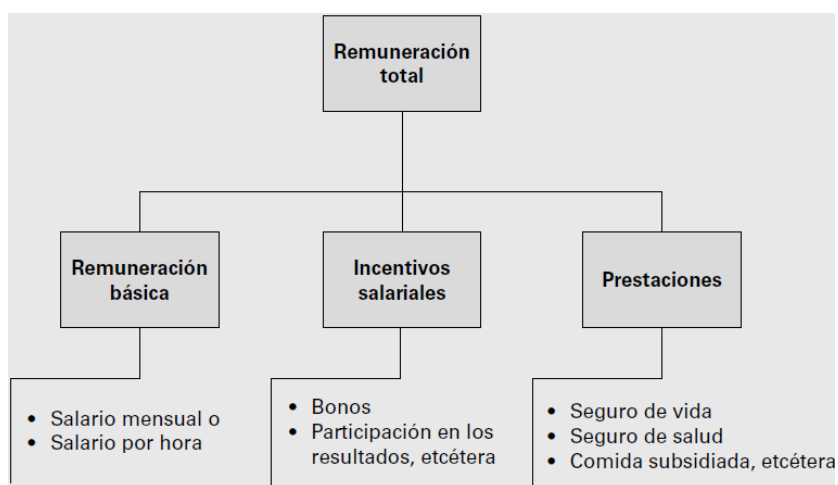


Figura 12. Los tres componentes de la remuneración total. Adaptación Gestión del Talento Humano, Remuneración del personal. Pág. 178.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la Figura 12, la proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

3.2.6 Evaluación del desempeño. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de la gestión humana en las organizaciones. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización. Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. La retroalimentación que se obtiene de estas evaluaciones sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación, necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones. Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que, al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización. Nos ofrece grandes ventajas. Beneficios para la organización: es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas. Beneficios para el empleado: es un recurso de comunicación y entendimiento

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

para el empleo de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

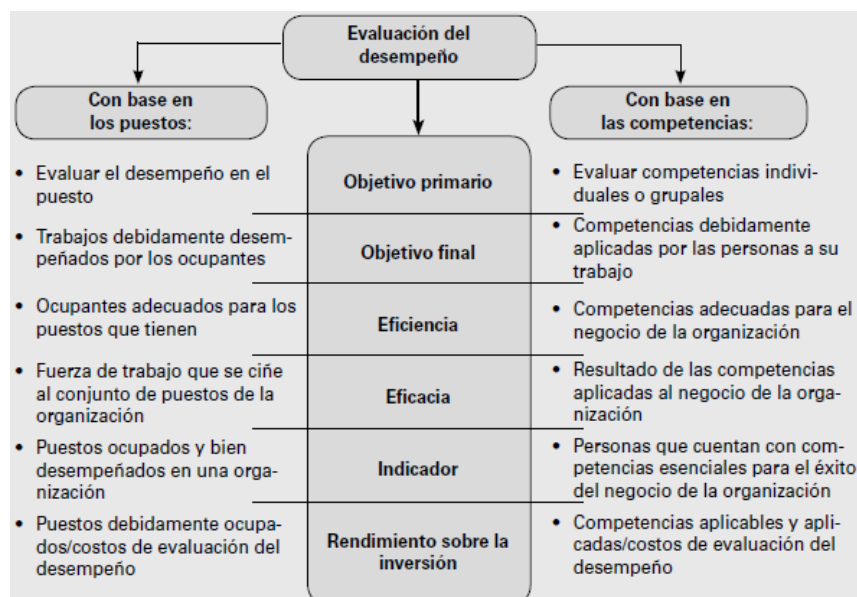


Figura 13. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias. Adaptación Gestión del Talento Humano, Evaluación del desempeño. Pág. 247.

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? La Figura 13 brinda una idea de los dos tipos de enfoque.

Existen diferentes formas de evaluar el desempeño, algunas de estas son:

Autoevaluación del desempeño

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso.

El gerente

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.

El individuo y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes.

El equipo de trabajo

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora.

La evaluación de 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación.

La evaluación hacia arriba

Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados.

La comisión de evaluación del desempeño

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.

El órgano de recursos humanos

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático.

3.2.7 Formación. Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad.

Las primeras semanas de empleo constituyen un período decisivo durante el cual se echarán los cimientos de la motivación a largo plazo del empleado y del sentimiento de pertenencia. En esta óptica, los programas de orientación y de formación durante la fase inicial no deberían limitarse a informar y también deberían transmitir la cultura de la empresa y el sentimiento de pertenencia. El objetivo de la formación es: Suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo.

La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que trata un buen lugar para trabajar, la formación debe de ir ligada con otras prácticas ya que una empresa que invierta mucho en formación pero considere a su personal como un costo no recuperable del que se puede prescindir rápidamente en tiempos de dificultades económicas, seguramente obtendrá muy poco rendimiento de su inversión en formación ya que la formación puede ser una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que sepan cómo

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

usarla. Con base en lo anterior se puede afirmar, que son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia. Considerando así a una organización de aprendizaje la cual es capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones ya que “Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad” (Cardona López & Calderón Hernández, 2006). Para numerosos empleados altamente calificados es primordial desarrollar constantemente sus competencias y perfeccionarse a nivel profesional. Esta necesidad de desarrollo no puede satisfacerse con simples ofertas de formación, la organización también tiene que ofrecer al talento humano la posibilidad de superarse en el marco de proyectos ambiciosos. “La satisfacción del empleado también pasa por su convicción de la transparencia y del carácter justo de los procesos de selección y de ascenso”(Prieto, 2013,p.65).

3.2.8 Clima laboral. Es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización.

El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

“En el centro de todos los procesos de estructuración se encuentra la comunicación como práctica clave organizacional y como fuerza constitutiva de todos los climas” (M.S. Poole, 2006, p.1).

3.2.8.1 Dimensiones del clima laboral. Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977).

El modelo de Litwin y Stringer se basa en tomar el modelo de motivación de McClelland el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro, este sirvió como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. A partir de este fundamento teórico, surge el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Litwin y Stringer consideran que en una organización se explicaría el clima organizacional a través de nueve dimensiones las cuales se definen a continuación.

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

2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.

4. Desafío/riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

5. Relaciones/calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.

6. Cooperación/ Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7. Estándares/Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.

8. Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

3.2.8.2 Plan de incentivos. Los incentivos laborales son reconocimientos otorgados por la organización a los empleados por el cumplimiento y consecución de las metas propuestas de manera eficaz y adecuada; la mayoría de las veces se realizan en dinero aparte del salario y en otras ocasiones se realiza en especie. Es una forma de motivar al colaborador a que desarrolle sus capacidades y que así mismo que las cumpla por encima del promedio dando un valor agregado (Sierra, 2016: pág.15).

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007). Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Temple, 2007).

3.3 Diagnóstico

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa,

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento.

3.3.1 Entrevista. Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar, es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre.

3.3.2 Instrumento de evaluación de cumplimiento. Son formatos creados para recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Esta herramienta es de fácil implementación y una de las más efectivas para el control de procesos dentro de las organizaciones. En esencia el principal beneficio de llevar una lista de chequeo es asegurar el cumplimiento de las actividades o procesos. Sin embargo, lo más importante es que se asegure el cumplimiento de los aspectos que afectan la calidad del resultado final del proceso o actividad.

3.4 Plan de mejoramiento

Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3.5 Herramientas ofimáticas

Las herramientas de ofimática son un conjunto de técnicas, aplicaciones y programas informáticos que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos y tareas relacionados. Esas herramientas (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones, agenda...) suelen presentarse en paquetes de programas conocidos como “suites de oficina u ofimática”.

3.6 Indicador de gestión

Los indicadores clave o KPI's, son métricas que ayudan a medir y cuantificar el rendimiento en función de metas y objetivos específicos que tienen las actividades que se llevan a cabo para las operaciones de una empresa.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3.6.1 Tipos de indicadores de gestión. Para lograr comparar los resultados de un mismo proceso, cada indicador debe de tener definido qué se quiere medir y cómo se va a medir, por lo cual se crea la fórmula adecuada, definiendo la unidad y el periodo de tiempo en que se va a aplicar. Existen diferentes tipos de indicadores que son:

3.6.1.1 Indicadores de cumplimiento. Están relacionados con las ratios que nos indican el grado de consecución de tareas o trabajos. Por ejemplo, el cumplimiento del programa de pedidos, el cumplimiento del cuello de botella, etc.

3.6.1.2 Indicadores de evaluación. Se relacionan con métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

3.6.1.3 Indicadores de eficiencia y eficacia. La eficiencia y eficacia están relacionadas con la actitud que se tiene para desempeñar una tarea y hacer efectivo un propósito que se tiene, por tanto, los indicadores de eficiencia se relacionan con el tiempo invertido en una actividad, mientras que los de eficacia con las ratios que indican capacidad o acierto en la ejecución de una tarea.

3.6.1.4 Indicadores de gestión. La gestión está definida como administrar y establecer acciones concretas para cumplir con las tareas o actividades programadas, por lo tanto, los indicadores de gestión permiten administrar realmente el proceso con el fin de obtener un desarrollo óptimo (Granada,2007).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

4. Diagnóstico

El diagnóstico se desarrolló con el fin de analizar los subprocesos de la gestión del talento humano. Según Chiavenato la GTH está conformada por 8 subprocesos los cuales se observan en la siguiente figura.



Figura 14. Subprocesos de la GTH. Adaptación diapositivas dirección de talento humano. Docente Juan Camilo Lésmez Peralta.

4.1 Metodología del diagnóstico.

La metodología muestra la información necesaria para conocer el estado actual del proceso e identificar las causas que están generando las fallas en el proceso de gestión humana, permitiendo así conocer a fondo la problemática, y poder definir las mejoras apropiadas para incrementar el buen funcionamiento de los subprocesos que se ejecutan en el marco del proceso de gestión del talento humano.

La metodología establecida para realizar el diagnóstico la podemos observar en la Figura 15.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

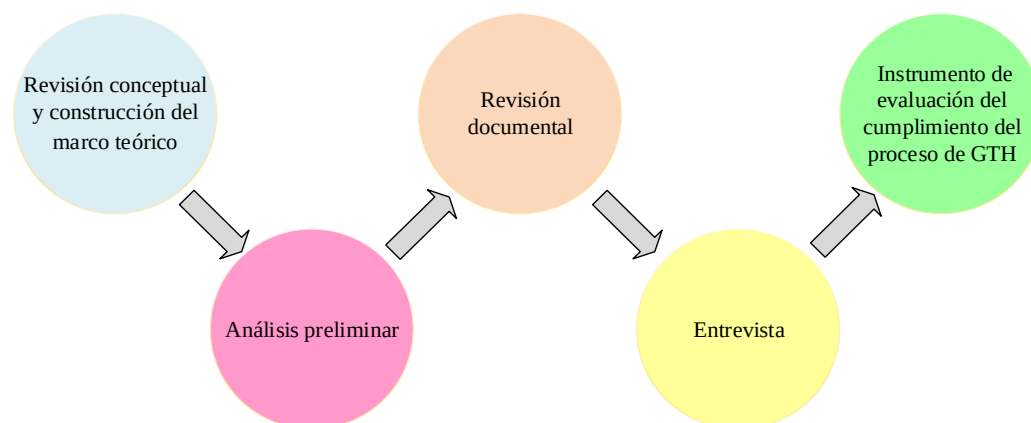


Figura 15. Metodología del diagnóstico.

Igualmente, la descripción de las etapas de la fase de diagnóstico se puede observar en la siguiente tabla.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Tabla 2.

Descripción de la metodología del diagnóstico.

<i>Etapas</i>	<i>Descripción de la etapa</i>
1. <i>Revisión conceptual y construcción del marco teórico.</i>	Se realiza una búsqueda y revisión de trabajos de grado culminados, y de libros, con el fin de conocer los principales referentes teóricos que sustentan el proceso de la gestión humana, y generar bases teóricas, las cuales proporcionan información necesaria para construir las diferentes herramientas aplicadas en INCOLPAN S.A.S.
2. <i>Análisis preliminar</i>	En esta etapa se tiene un primer acercamiento con la organización basado en la información general de la empresa y el proceso productivo, la cual está a cargo por el coordinador de talento humano, con el fin de alinearlos con los objetivos generales y principios de trabajo de la organización.
3. <i>Revisión documental</i>	De acuerdo a la documentación existente en la empresa, se recolecta información precisa permitiendo una observación detallada sobre los subprocesos de la GTH. En esta etapa se mide el estado actual en cuanto a la documentación del talento humano.
4. <i>Entrevista</i>	Se diseña y aplica una entrevista al gerente y coordinador de talento humano, con el fin de ampliar y profundizar en la información que la revisión documental no permitió evidenciar. Con la entrevista se puede conocer aspectos relacionados con la forma en la cual se están llevando los subprocesos.
5. <i>Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH</i>	De acuerdo a los resultados encontrados en la revisión documental y entrevista, se diseñó un instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH donde se calificó el estado actual de los subprocesos, permitiendo realizar un análisis detallado, ya que esta herramienta facilita la recolección de datos en un formato lógico y organizado.

Nota: Descripción de las etapas de la metodología del diagnóstico.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

4.2. Desarrollo del diagnóstico.

4.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico. Se realizó un soporte de los conceptos teóricos que se utilizan para el planteamiento del problema. Consistió en la búsqueda y revisión de trabajos de grado realizados en el área de talento humano y de libros, dentro de la literatura revisada, se destacan: Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, 8ª Edición; Gestión del talento humano, Luz M. Vallejo Chavez, 3ª Edición; Administración de recursos humanos, Gary Dessler, 11ª Edición; Comportamiento humano en el trabajo, Jonh Newstrom, 13ª Edición; con el fin de conocer los principales referentes teóricos que sustentan el proceso de la Gestión Humana, y generar bases teóricas, las cuales proporcionaron información necesaria para construir los diferentes herramientas que serán aplicados en INCOLPAN S.A.S.

4.2.2 Análisis preliminar. Se llevó a cabo una reunión con el coordinador de talento humano en la cual se abarcaron diferentes temas tales como: información general de la empresa (razón social, número de empleados, número de cargos, misión, visión, entre otros), descripción de las dos líneas de producción (panadería y bizcochería), los diferentes productos que se elaboran en la empresa (portafolio de servicios), horarios de trabajo, jerarquización de la organización, mapa de procesos, competencia, entre otros.

4.2.3 Revisión documental. Se realizó una revisión de la documentación y formatos establecidos por la empresa como soporte para el desarrollo de los subprocesos de la GTH. Los documentos establecidos en INCOLPAN de acuerdo al subproceso involucrado lo podemos observar en la siguiente figura.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN



Figura 16. Documentación existente en INCOLPAN por subproceso de GTH.

El estado actual de la documentación se puede observar en la Tabla 3.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Tabla 3.

Descripción de la documentación.

Documento	Descripción
<i>Procedimiento de gestión de talento humano.</i>	El procedimiento de GTH identificado con código P-TH-01 (V:01) tiene como última actualización 06/05/2016. El documento se divide en 4 secciones: objetivo, alcance, definiciones y desarrollo del procedimiento. En la sección de definiciones la empresa tiene en cuenta conceptos que sustentan los subprocesos de la GTH tales como: capacitación, habilidades, convocatoria, reintucción, higiene, entre otros. Igualmente se encuentra que la sección de desarrollo del procedimiento se resume en una tabla dividida por 8 ítems clasificados por actividad, responsable y documentos. Las actividades encontradas son: 1. La determinación de la necesidad del personal, solicitud y autorización de la misma. Se observa que esta actividad no cuenta con un documento establecido y por ende no tiene un responsable a cargo. 2. Convocatoria del empleo. Los responsables de esta actividad son el gerente y el coordinador de talento humano; las hojas de vida (entrevista laboral) son el soporte utilizado. 3. Proceso de selección. Los responsables de esta actividad son el gerente y el coordinador de talento humano. Los documentos base para esta actividad son: el manual de perfiles de cargos (M-TH-01) y la entrevista (F-TH-07). 4. Vinculación de personal. Los responsables de esta actividad son el gerente y el coordinador del talento humano. El contrato de vinculación laboral y el certificado médico ocupacional los documentos que soportan esta actividad. 5. Inducción y reintucción del personal. El gerente y el coordinador de talento humano son los responsables; en cuanto al soporte de documentación se tiene el control de asistencia (F-TH-02) y la evaluación de la inducción y reintucción (F-TH-04). 6. Capacitación y entrenamiento del personal. El coordinador de calidad y SG-SST, el coordinador de talento humano y el gerente son los responsables y la documentación que soporta esta actividad es el plan de capacitación (F-TH-06) y la evaluación de capacitación (F-TH-01).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Continuación Tabla 3.

Descripción de la

documentación.

<i>Documento</i>	<i>Descripción</i>
	7. Desvinculación del personal. El responsable de esta actividad es el coordinador del talento humano y el documento utilizado como soporte es la carta de finalización del contrato y la renuncia. 8. Desarrollo del programa de inducción y reintucción. El responsable de esta actividad es el coordinador del talento humano y el documento utilizado como soporte es el registro de inducción y reintucción (F-TH-05). De igual manera en esta sección se encuentra el programa de capacitación dividido en la metodología de las capacitaciones y las prácticas higiénicas y medidas de protección. El programa de capacitación se describe más adelante en esta tabla. Finalmente, en el documento se observa que existe un formato de control de cambios y la respectiva bibliografía.
<i>Formato de permisos</i>	En la parte superior del formato se describe el motivo de permiso clasificado en: calamidad, cita médica, licencia, diligencia personal y compensatorio. Este formato de registro se divide en: nombre de trabajador, fecha de solicitud, fecha de permiso, hora de salida y hora de llegada. Tiene código de identificación F-TH-012 (V:01) con última actualización 24/04/2017. Cabe destacar que se tiene un seguimiento de este formato.
<i>Manual de perfiles de cargos</i>	El manual fue elaborado por el coordinador de calidad y SG-SST. Se detalla que en este documento se definen 13 cargos; se observan los aspectos relacionados a cada cargo según: identificación, autoridad, descripción de funciones, requisito de estudio formación y experiencia, responsabilidades, rendición de cuentas. La identificación del cargo se divide en departamento, jefe inmediato, n° de cargos iguales, supervisión. Por otro lado, el requisito de estudio formación y experiencia se divide en: educación, formación y experiencia. Se observa que existe un formato para realizar un control de cambios y seguimiento. El manual de perfiles de cargos identificado con código MTH-01 (V:02) tiene como última actualización el 07/05/2018.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Continuación Tabla 3.

*Descripción de la**documentación.*

Documento	Descripción
<i>Formato de entrevista al personal.</i>	El formato de entrevista al personal con código F-TH-07 (V:03) define la entrevista en dos secciones. La primera sección está diseñada para el gerente y la segunda para el coordinador de calidad y SG-SST. Estas secciones tienen un espacio para describir el procedimiento y los resultados de la entrevista. En la parte inferior del formato se establecen los siguientes aspectos: años de experiencia, aspiración salarial y si posee carné de manipulación vigente. Este formato tiene fecha de actualización de 16/05/2016.
<i>Reglamento interno de trabajo.</i>	El reglamento interno de trabajo no se encuentra identificado con ningún código y se encuentra totalmente desactualizado, en este se establece información general de la empresa tal como: misión, visión, mapa de procesos, organigrama, entre otros.
<i>Certificados médicos de ingreso.</i>	Este certificado es suministrado por CAME S.A.S Centro de Asesoría y Asistencia Integral en Medicina Especializada empresa ubicada en Piedecuesta, Santander. Se evidencia que la primera parte del documento muestra información general del trabajador y de la empresa. Existen diferentes secciones tales como: el tipo de certificación, acompañante, pruebas complementarias (visiometría, audiometría, espirometría computarizada, análisis de colesterol, triglicéridos, glicemia, serología, perfil lipídico, examen Osteom), conductas ocupacionales preventivas, entre otras. Cabe destacar que todas las pruebas complementarias se realizan según el cargo. Finalmente, se observa el concepto médico de aptitud ocupacional y las recomendaciones generales.
<i>Entrevista laboral</i>	Este formato soporta el registro de las hojas de vida de los colaboradores dado que la empresa no archiva, ni mantiene registro documental de las hojas de vida del personal. Esta entrevista cuenta con una serie de datos personales (nombre, estado civil, fecha, padre, madre, conyugue, edad, cargo, dirección, estudios realizados, entre otros) y preguntas (dicotómicas y abiertas). El formato de entrevista al personal identificado con código F-TH-011 (V:04) tiene como última actualización el 30/08/2017.
<i>Formato de inducción</i>	Este formato identificado con código F-CP-03 (V:02) define la inducción en dos secciones. La primera sección está diseñada para el gerente y la segunda para

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Continuación Tabla 3.

Descripción de la

documentación.

<i>Documento</i>	<i>Descripción</i>
	el coordinador de calidad y SG-SST. Estas secciones tienen un espacio para describir el procedimiento y los resultados de la inducción. En la parte inferior del formato se establecen los siguientes aspectos: años de experiencia, aspiración salarial y si posee carnet de manipulación vigente. Este documento tiene última fecha de actualización en julio de 2016.
<i>Evaluación de inducción y reinducción.</i>	Se observa que la evaluación de inducción y reinducción es un formato con preguntas dicotómicas (V o F) que permite dar una calificación final en porcentaje. En la parte superior del formato se debe diligenciar si la evaluación es para un proceso de inducción o reinducción. Existe una escala para definir: 1. Los trabajadores que deben ser capacitados y evaluados nuevamente. 2. Los trabajadores a los cuales se les resolverán las dudas más comunes al final de la evaluación. 3. Los trabajadores considerados como satisfactorios. Igualmente, este documento tiene 4 anexos con preguntas referentes al procedimiento de reinducción. Este, se identifica con F-TH-04 (V:01) y tiene como última actualización el 16/05/2016.
<i>Registro de inducción.</i>	Este documento abarca los temas a tratar en el procedimiento de inducción de personal. En la parte superior del documento se define si es un procedimiento de inducción o reinducción y existe un espacio para diligenciar quien es la persona encargada de la inducción y el nombre de quien recibe la misma. Finalmente, una constancia de entendimiento de la inducción o reinducción por parte del trabajador acompañado de su firma y fecha. Este documento tiene código F-TH-05 (V:01) y actualización del 16/05/2016.
<i>Plan de capacitaciones.</i>	El formato muestra una matriz la cual se encuentra seccionada en: duración, responsable, objetivo, fecha de seguimiento, tema, alcance (generalidades de la capacitación) entre otros; se divide en 5 temas diferentes de formación del personal (generalidades y calidad, programa básico, medicina preventiva y del trabajo, seguridad e higiene industrial, medio ambiente), en los cuales se evalúa la eficacia, la ejecución y la programación de las capacitaciones en cada uno de

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Continuación Tabla 3.

*Descripción de la**documentación.*

Documento	Descripción
<i>Programa de capacitación.</i>	los meses del año. Se tiene establecido un total para las capacitaciones programadas, ejecutadas y para la tasa de eficacia de las capacitaciones.
	El plan de capacitación y entrenamiento identificado con código F-TH-06 (V:01) tiene como última actualización 06/05/2016.
	El programa de capacitación está compuesto por 10 secciones (definición, política, alcance, objetivos responsabilidad y autoridad, contenido, prácticas higiénicas y medidas de protección, acciones correctivas, validación y verificación) en la primera sección muestra las definiciones de cada una de las capacitaciones de forma genérica, continúa con la política usada por la empresa para capacitar al personal, se continúa con el alcance, objetivos, responsabilidad y autoridad, el contenido está conformado por:
	1. Metodología de las capacitaciones.
	1.1 Programa y divulgación: en esta actividad se describe el procedimiento a seguir para la comunicación de las capacitaciones en las fechas y horarios estipulados.
	1.2 Desarrollo de la capacitación: en esta actividad se describe el procedimiento para llevar a cabo la capacitación, se anuncia el responsable, el lugar, la duración y los temas a tratar en las charlas.
	1.3 Evaluación y seguimiento: por último, en esta actividad se describe el procedimiento finalizada la charla, se establece un tiempo para preguntas, se evalúa el personal y finalmente se hace una retroalimentación.
	2. Hojas de contenido de las capacitaciones
	Las capacitaciones son programadas y planeadas dejando como soporte las hojas de contenidos en las cuales se estipula el título, introducción, objetivo, metodología para el desarrollo de la capacitación, contenido y capacitador en donde se especifica quien desarrolla la charla.
	Continúa con las prácticas higiénicas y medidas de protección: en esta etapa se evidencia la implementación de las capacitaciones obtenidas, donde se muestra
	al personal por medio de señalización y avisos la importancia de aplicar lo aprendido. Se describe paso a paso las acciones preventivas a tener en consideración.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Continuación Tabla 3.

*Descripción de la**documentación.*

<i>Documento</i>	<i>Descripción</i>
	En la sección de acciones correctivas se observa que dentro del programa de capacitación cuando existen fallas, las acciones correctivas a tener en cuenta son las siguientes: • Inasistencia a una capacitación Evaluar la causa de la falta y se reprograma a esta persona para que se dicte el tema al cual no pudo asistir. En caso de reincidirse en la falla sin causa justificada gerencia realiza un llamado de atención por escrito. • Bajo rendimiento en el aprendizaje y puesta en práctica de los temas vistos. Evaluar la causa del bajo rendimiento, verificar por qué la falta de interés y se realiza una reunión con el personal para determinar las fallas. • Reincidencia en no aplicar en la planta los conceptos estudiados en cada capacitación Organizar una reunión, verificar el motivo para no aplicar los conceptos estudiados. Hacer un llamado de atención por escrito. De ser necesario y según la falla memorando con copia a la hoja de vida. • El personal no utiliza la dotación adecuadamente Después del llamado de atención verbal se redacta una carta con el llamado de atención, de ser necesario y de acuerdo a las reincidencias, sancionar o despedir al operario que no cumpla las normas porque será un mal ejemplo para todos los empleados. Esto aplica para los cargos Administrativos desde Gerencia en adelante. En la sección de validación, las actividades de vigilancia del programa están definidas por la aplicación de los conocimientos y conceptos adquiridos en las capacitaciones por parte del personal manipulador, esta supervisión estará a cargo del Auxiliar de Calidad. Finalmente, la verificación, esta actividad se basa en algunas entrevistas realizadas al azar al personal de los temas tratados, así como la revisión en la planta de la aplicación de los conocimientos adquiridos. Esta verificación podrá ser realizada tanto por el Auxiliar de Calidad como por gerente.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Continuación Tabla 3.

*Descripción de la**documentación.*

<i>Documento</i>	<i>Descripción</i>
	Así mismo se revisará la asistencia a las capacitaciones y los resultados de las evaluaciones para efectuar las medidas correctivas cuando sea necesario. El programa de capacitación identificado con código P-CP-01 (V:02) tiene como última actualización Julio del 2016.
<i>Cronograma de capacitaciones.</i>	El cronograma de capacitaciones muestra el conjunto de charlas que se realizarán en el año. Este formato nos muestra la fecha, duración, tema y conferencista que dictará dicha charla en el mes programado. El cronograma de capacitación identificado con código CP-01 (V:02) tiene como última actualización Diciembre del 2017.
<i>Hoja de contenido de capacitaciones</i>	Este documento muestra el tema, introducción, objetivo, duración, metodología, contenido y el encargado de la capacitación, en una descripción breve de cada ítem se evidencia el procedimiento que se debe llevar a cabo para en cada una de las charlas. La hoja de contenido de capacitaciones identificado con código F-CP-04 (V:02) tiene como última actualización Julio de 2016.
<i>Formato de evaluación de capacitación.</i>	El formato de evaluación muestra datos cómo el área, lugar, fecha, hora, hacia quién va dirigido, objetivo, temas a evaluar, nombre, cargo, firma y sección de preguntas donde se evalúa al trabajador de las diferentes charlas expuestas, se aclara en una nota que si el resultado obtenido es inferior a seis puntos se debe presentar nuevamente la evaluación. El formato de evaluación de capacitación identificado con código F-TH-01 (V:01) tiene como última actualización 16/052016.
<i>Formato de asistencia de capacitación.</i>	Este formato muestra un breve control de asistencia, el cual es diligenciado con el nombre y apellido del trabajador, cédula, calificación que el personal le otorga a la charla, fecha, hora, objetivo de la capacitación, temas a tratar, observaciones y acciones correctivas. El formato de asistencia de capacitación identificado con código F-TH-02 (V:03) tiene como última actualización 16/052016.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Continuación Tabla 3.

Descripción de la

documentación.

<i>Documento</i>	<i>Descripción</i>
	El protocolo de riesgo psicosocial está identificado con PR-HSEQ-01 (V:01) con última actualización del 2016. Este documento establece objetivos, consideraciones generales, definiciones generales, desarrollo del procedimiento, evaluación periódica y una sección de control de cambios.
<i>Protocolo de riesgo psicosocial</i>	El desarrollo del procedimiento se clasifica en 2 partes: el diagnóstico y la intervención. Estas dos partes se dividen en ítems, actividad, responsable y documento. El responsable de las actividades es el coordinador de calidad y SG-SST. Por otro lado, la evaluación periódica establece indicadores que verifiquen el grado de cumplimiento de las metas establecidas y llevará a cabo trimestralmente. Finalmente, en el documento se observa que existe un formato de control de cambios.

Nota: Descripción de la documentación actual asociada a los subprocesos de la GTH.

Las conclusiones de la etapa de revisión documental se encuentran en las conclusiones del diagnóstico.

4.2.4 Entrevista. A continuación, se describen los resultados de la entrevista aplicada (Ver Apéndice A) al gerente y coordinador de talento humano con respecto a la documentación y subprocesos de la GTH. Esta entrevista es de tipo semiestructurada y se realiza con el fin de complementar y profundizar en la información no encontrada en la revisión documental, permitiendo conocer la manera en la cual se desarrollan los subprocesos.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el subproceso de la planificación del talento humano en la empresa?

Respuesta: Se determina las necesidades de personal para cumplir con los requerimientos del área; cubrir una vacante en la estructura organizacional de la empresa y/o crear un nuevo cargo o un nuevo puesto de trabajo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Para un cargo nuevo, la gerencia comunica a la necesidad de personal con el fin de obtener la autorización para realizar el proceso de convocatoria, selección y contratación del personal. Para reemplazos de cargos ya existentes, se comunica a la gerencia la necesidad de cubrir la vacante existente.

2. ¿Existe evaluación de desempeño en la organización?

Respuesta: No se realiza este subproceso.

3. ¿Por qué no se tiene registros de hojas de vida?

Respuesta: Por preferencia, el coordinador de talento humano considera que la información suministrada por la entrevista laboral (F-TH-011) es mejor que la información suministrada por la hoja de vida. Encuentra tedioso tener soporte de hojas de vida.

4. ¿Cómo se realiza la remuneración en INCOLPAN?

Respuesta: La remuneración se realiza a través de un análisis de mercado.

5. ¿Cómo se realiza el subproceso de reclutamiento, selección y contratación?

Respuesta: respecto al reclutamiento el gerente analiza la solicitud y decide si autoriza el aumento en el número de personas en los cargos actuales o la generación de un nuevo cargo. Si es autorizada la solicitud, por un medio de comunicación (periódico Vanguardia Liberal) la gerencia administrativa realiza una convocatoria o emite una solicitud a un referido (voz a voz) que pueda cumplir con el perfil requerido.

En cuanto a la selección al recibir las hojas de vida, la gerencia y el personal de talento humano debe realizar una primera selección teniendo en cuenta el perfil del cargo a ocupar y las entrevistas (F-TH-07) con el gerente y el coordinador de calidad y SG-SST; se realiza una entrevista en la cual se debe solicitar información acerca de la educación, formación y experiencia de la persona,

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

posteriormente se revisa los documentos de la persona. Después de esto, se realiza una prueba de conocimiento con el fin es establecer si el aspirante tiene habilidades para desempeñar el cargo.

Por último, se llama al seleccionado y se le pide la documentación que requiere de acuerdo al cargo; inmediatamente se procede a realizar los exámenes de ingresos ocupacionales y, aprueba con su visto bueno el examen de ingreso ocupacional según lo obtenido en los resultados. Se realiza la respectiva afiliación de seguridad social y se suministra información de la clase de contrato (forma, duración, modalidad), remuneración y horario de trabajo; en caso de renovación de contrato se manejará los mismos exámenes de ingreso realizados en el contrato inicial.

6. ¿Cómo se lleva a cabo el subproceso de orientación de personal?

Respuesta: La persona contratada por la empresa debe ingresar directamente con el gerente quien explicará todo el proceso durante la visita a la planta, funciones del cargo y horarios (F-TH-05). Esta inducción se realiza como se describe a continuación:

6.1 Entrega de gorro, tapabocas, bata y dotación para trabajar en la planta de producción durante el periodo de prueba que se debe cumplir en la empresa.

6.2 Visita a la planta e instalaciones de la empresa, para hacer un recorrido mientras se describe la misión y visión de la organización.

6.3 Se da a conocer el reglamento interno de la empresa, para que el empleado lo lea y revise con el fin de evitar malos entendidos durante el trabajo.

6.4 Se dan a conocer los horarios y funciones del puesto de trabajo al cual aplica.

6.5 Entrevista con la persona encargada de calidad la cual diligencia un formato de inducción al personal. (F-CP-03)

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

6.6 Una vez terminado el subproceso de inducción, el personal es evaluado para medir el grado de conocimiento adquirido y garantizar el desarrollo del trabajo asignado, dejando un registro como evidencia. (F-TH-04).

7. ¿INCOLPAN cuenta con herramientas ofimáticas para la gestión humana?

Respuesta: No se cuenta con herramientas ofimáticas.

8. ¿Se tiene indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y medición al proceso de GTH?

Respuesta: No se tiene ningún indicador de gestión.

9. ¿La organización realiza evaluación del clima laboral?

Respuesta: No se realiza evaluación de clima laboral. Lo más cercano que se tiene en la empresa con respecto a este subproceso es la evaluación sobre factores psicosociales de riesgo.

10. ¿Se tiene establecido un plan de incentivos para los trabajadores?

Respuesta: El plan de incentivos establecido solo aplica para los operarios quienes tienen la oportunidad de ganar dinero por volumen extra producido.

Las conclusiones de la etapa del diagnóstico entrevista se encuentran en las conclusiones del diagnóstico.

4.2.5 Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH. Una de las herramientas más efectivas para la evaluación de los procesos son los instrumentos de evaluación de cumplimiento (Ver Apéndice B); con base en la documentación presente en la empresa, los resultados obtenidos en la entrevista y la colaboración del gerente y coordinador de talento humano se utilizó esta herramienta con el fin de tener información detallada y medible en cuanto a la gestión de los subprocesos del talento humano.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

El instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso se encuentra dividido por ítems que evalúan cada uno de los subprocesos y el criterio de evaluación utilizado en la misma es el siguiente:

0: No cumple	0	
1: En proceso de cumplimiento	1	
2: Se cumple parcialmente	2	
3: Se cumple en alto grado	3	
4: Se cumple completamente	4	

Figura 17. Criterio de evaluación para el instrumento de evaluación del proceso de GTH.

A continuación, se describe la manera en la cual se calculó el porcentaje de cumplimiento por cada subproceso.

1. Planificación del talento humano

La evaluación de la planificación del talento humano se dividió en 5 ítems dando como resultado que:

- 1.1 En proceso de cumplimiento, ya que cuándo hay subproducción o sobreproducción se modifica la cantidad de trabajadores en la empresa, se detalla que no se tiene documentado un procedimiento que defina el paso a paso a realizar, cuando se presenten problemas de subproducción o sobreproducción.
- 1.2 No cumple, puesto que en la empresa no se diseñan objetivos estratégicos, tácticos y operativos del talento humano.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

1.3 Se cumple parcialmente, ya que la empresa cuenta con un procedimiento de gestión de talento humano (P-TH-01) el cual establece políticas, procedimientos y normas para la planificación del talento humano, pero no se encuentra soporte al presupuesto de este proceso.

1.4 No cumple, debido a que no se ha realizado estudios de capacidades de cargas en la empresa.

1.5 No cumple, porque Incolpan no cuenta con un método sistemático para saber la plantilla de personal según el volumen de producción.

El puntaje obtenido en esta sección es de 3 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 20 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 15% en la planificación del talento humano.

2. Perfiles y responsabilidades.

La evaluación de perfiles y responsabilidades se dividió en 15 items dando como resultado que:

2.1 Se cumple en alto grado ya que la empresa tiene establecido un manual de perfiles de cargos, pero no se encuentra definido para todos los cargos de la organización.

2.2 Se cumple completamente porque el perfil define la autoridad del cargo.

2.3 No cumple dado que el perfil no define el objetivo del cargo.

2.4 En proceso de cumplimiento dado que el perfil define el departamento en el cual se desarrolla el cargo.

2.5 No cumple porque el perfil no define los cargos suplentes en caso de ausencia.

2.6 Se cumple completamente dado que el perfil define el nivel de estudio requerido.

2.7 Se cumple completamente porque el perfil define la formación requerida.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

- 2.8 Se cumple completamente ya que se evidencia que el perfil establece requisitos de experiencia para ocupar el cargo.
- 2.9 No cumple dado que el perfil no establece el nivel de iniciativa u autonomía.
- 2.10 No cumple dado que el perfil no define los requisitos de habilidades de competencias requeridas.
- 2.11 Se cumple parcialmente dado que el perfil define las funciones del cargo, pero no las clasifica en primarias y secundarias.
- 2.12 Se cumple completamente ya que el perfil define las responsabilidades que tiene el trabajador.
- 2.13 No cumple ya que el perfil no define las exigencias físicas y mentales de la tarea.
- 2.14 No cumple ya que el perfil no define los exámenes médicos y ocupacionales, al momento de realizarse se comunica verbalmente al aspirante, pero no se encuentra establecido en el manual de perfiles de cargos.
- 2.15 Se cumple en alto grado ya que la última actualización del documento es del 7/05/2018 pero no se tiene la información completa de los cargos establecidos actualmente.

El puntaje obtenido en esta sección es de 29 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 60 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 48 % en perfiles y responsabilidades.

3. Reclutamiento, selección y contratación.

La evaluación de reclutamiento, selección y contratación se dividió en 16 ítems dando como resultado que:

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

- 3.1 No se cumple ya que no se encuentra establecido y debidamente documentado el protocolo de reclutamiento del personal.
- 3.2 Se cumple parcialmente porque el soporte que establece las hojas de vida es el del formato de entrevista al personal (F-TH-07), es decir, no se encuentra registro de las hojas de vida garanticen que la información proporcionada es verídica.
- 3.3 En proceso de cumplimiento dado que la empresa no cuenta con diferentes técnicas para el reclutamiento externo.
- 3.4 No cumple debido a que no existe evaluación de los resultados del reclutamiento.
- 3.5 No cumple ya que como no se encuentra establecido el protocolo de reclutamiento de personal no se puede actualizar.
- 3.6 No cumple dado que Incolpan no cuenta con un protocolo de selección de personal.
- 3.7 Se cumple completamente dado que el proceso de selección involucra entrevista (F-TH-011).
- 3.8 En proceso de cumplimiento dado que la selección involucra la realización de pruebas de conocimiento.
- 3.9 No cumple dado que el proceso de selección no involucra la realización de test.
- 3.10 No cumple dado que no se tiene un formato de entrevista diferente para cada cargo.
- 3.11 No cumple dado que no se lleva a cabo la evaluación de resultados del proceso de selección.
- 3.12 No cumple ya que como no se encuentra establecido el protocolo de selección de personal, no se puede actualizar.
- 3.13 No cumple dado que no existe un procedimiento de contratación de personal.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3.14 Se cumple completamente ya que se evidencia el cumplimiento con las disposiciones legales laborales, tales como: afiliación a seguridad social, licencias, vacaciones, entre otros.

3.15 No cumple ya que como no se encuentra establecido el protocolo de contratación de personal, no se puede actualizar.

3.16 En proceso de cumplimiento dado que se tiene establecido el reglamento interno de trabajo, pero es totalmente básico y se debe actualizar, organizar y divulgar.

El puntaje obtenido en esta sección es de 14 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 64 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 22% en reclutamiento, selección y contratación.

4. Orientación del personal.

La evaluación de la orientación del personal se dividió en 5 ítems dando como resultado que:

4.1 Se cumple completamente ya que se realiza un procedimiento de inducción al personal que ingresa a la organización, el cual se encuentra soportado en documentos.

4.2 Se cumple en alto grado ya que está establecido el procedimiento de inducción que permite el nuevo trabajador conozca el direccionamiento estratégico de la empresa en cuanto a la misión y la visión. Por otro lado, dado que el reglamento interno de trabajo no indica los valores y las normas que se deben cumplir, solo se expresa estos aspectos verbalmente en la inducción.

4.3 Se encuentra en proceso de cumplimiento ya que la inducción permite al empleado conocer todo lo relacionado con las funciones y responsabilidades propias de su cargo, pero se detalla en la documentación que el manual de perfiles de cargos desactualizado.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

4.4 Se cumple parcialmente porque la inducción se actualiza en función de los cambios que se dan en la institución, se tiene estipulado de forma verbal pero no se encuentra documentado.

4.5 Se cumple completamente ya que se realiza la evaluación de la inducción para medir la eficacia de la misma y se encuentra soportes de esta.

El puntaje obtenido en esta sección es de 14 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 20 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 70 % en la orientación del personal.

5. Remuneración.

La evaluación de la remuneración se dividió en 5 ítems dando como resultado que:

5.1 Se cumple completamente ya que se tiene claramente definida la remuneración para cada cargo.

5.2 Se encuentra en proceso de cumplimiento ya que se realiza un análisis de mercado para definir la remuneración.

5.3 Se cumple en alto grado porque la estructura salarial establecida involucra asignación por méritos, ya que se les dan a algunos trabajadores (operarios) incentivos por superar el volumen de producción establecido.

5.4 No cumple ya que se establecen criterios al momento de considerar aumentos salariales.

5.5 Se encuentra en proceso de cumplimiento la revisión periódica de actualizaciones en la estructura salarial y se realiza un seguimiento.

El puntaje obtenido en esta sección es de 9 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 20 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 45 % en la remuneración.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

6. Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño se dividió en 11 ítems dando como resultado que:

6.1 No se cumple ya que la aplicación periódica de la evaluación de desempeño a los trabajadores no se realiza.

6.2 No cumple ya que no se tiene establecido un procedimiento que especifique la metodología para la aplicación de la evaluación de desempeño.

6.3 No cumple ya que la evaluación de desempeño no se aplica a todos los cargos de la organización.

6.4 No se cumple ya que la evaluación de desempeño no está diseñada en función de las competencias definidas de cada cargo.

6.5 No se cumple ya que el personal no conoce finalidad de la evaluación de desempeño.

6.6 No cumple dado que no se hace retroalimentación de la evaluación de desempeño.

6.7 No cumple porque la evaluación de desempeño no involucra componentes del perfil tales como conductas, actitudes, principios y valores.

6.8 No cumple ya que la evaluación de desempeño no involucra la participación de pares y subordinados del evaluado.

6.9 No cumple porque la evaluación de desempeño no involucra la autoevaluación del trabajador.

6.10 No cumple dado que no se revisa periódicamente el programa de evaluación de desempeño.

6.11 No se cumple, pues no se toman acciones y planes de mejoramiento a partir de los resultados de la evaluación de desempeño.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

El puntaje obtenido en esta sección es de 0 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 44 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 0 % en la evaluación del desempeño.

7. Formación.

La evaluación de la formación se dividió en 11 items dando como resultado que:

7.1 Se cumple completamente puesto que la entidad adopta un programa institucional de formación y capacitación y se encuentra documentado.

7.2 Se cumple completamente que se realiza un diagnóstico del inventario de necesidades relacionadas con capacitación, y se encuentra documentado y estructurado en el plan de capacitaciones.

7.3 Se cumple completamente, la organización diseña un plan de capacitaciones acordes a las necesidades del personal.

7.4 En proceso de cumplimiento ya que el personal participa en la identificación de las capacitaciones necesitadas, se detalla que unas veces si lo hacen y otras veces no.

7.5 Se encuentra en proceso de cumplimiento que se tenga en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño al momento de formular el plan de capacitación, ya que actualmente no se hace, pero se desea implementar.

7.6 Se cumple en alto grado el tener en cuenta los resultados del proceso de selección de personal para identificar necesidades de capacitación del personal, ya que muchas veces se hace, pero otras veces se pasa por alto.

7.7 Se cumple completamente, ya que el plan de capacitación incluye fechas, recursos requeridos, responsables y perfil del capacitador, y se encuentra documentado.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.8 Se cumple completamente dado que se hace seguimiento periódico a la ejecución del plan de capacitación, y se encuentra documentado.

7.9 Se cumple completamente ya que se evalúa la eficacia de la formación proporcionada, pues se tiene el formato de evaluación de capacitación (F-TH-01).

7.10 No cumple dado que la revisión periódica del plan de formación y capacitación, tiene como última actualización el 2016.

7.11 Se cumple parcialmente llevar indicadores de gestión relacionado con la eficacia de la formación proporcionada, pues se hace directamente con la evaluación de capacitación.

El puntaje obtenido en esta sección es de 31 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 44 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 70 % en la formación.

8. Clima laboral

La evaluación del clima laboral se dividió en 6 items dando como resultado que:

8.1 No cumple dado que no se ha realizado procedimientos para evaluar clima laboral por ende no se revisa periódicamente.

8.2 No cumple dado que no se ha realizado procedimientos para evaluar clima laboral por ende no existen resultados de evaluación de clima laboral.

8.3 Se cumple completamente dado que no se tiene sindicato establecido lo cual indica que existe una comunicación asertiva entre la organización y el colaborador.

8.4 No cumple dado que no se tienen canales establecidos para la atención de solicitudes, permisos, sugerencias.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

8.5 En proceso de cumplimiento porque se tiene establecido un plan de incentivos para los trabajadores, pero no se encuentra registro.

8.6 En proceso de cumplimiento ya que el plan de incentivos cuenta con un presupuesto asignado, pero no está debidamente planeado y documentado.

El puntaje obtenido en esta sección es de 6 puntos y se tiene que el puntaje máximo de cumplimiento es de 24 puntos. Se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 25 % en el clima laboral.

El porcentaje de cumplimiento por subproceso arrojado por el instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH lo podemos observar en la siguiente figura.

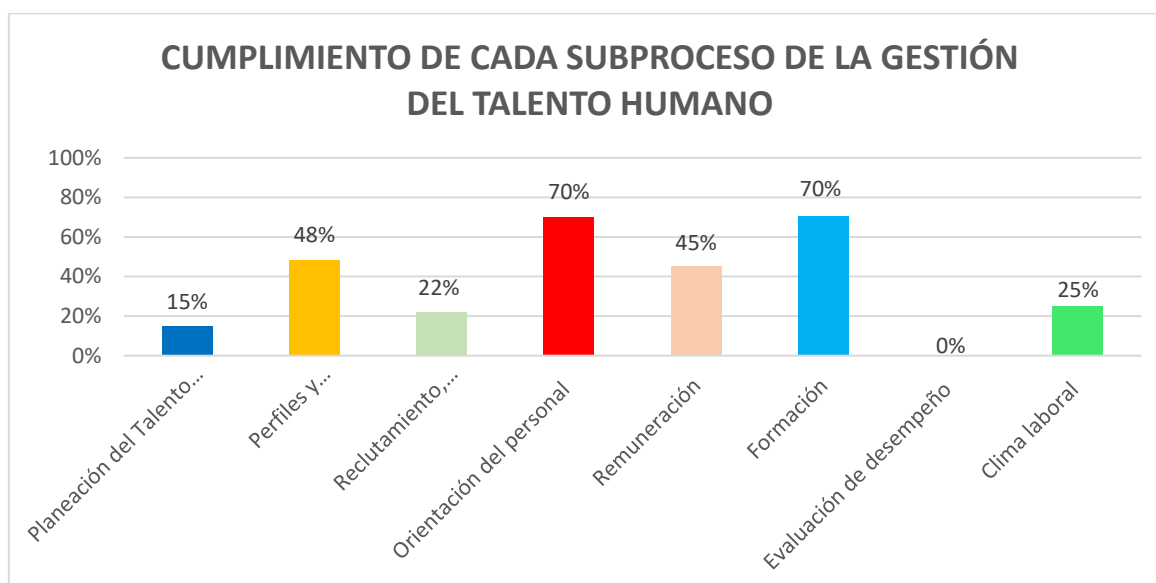


Figura 18. Resultados instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.

La Figura 18 muestra los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de GTH en la Industria Colombia de Pan. El porcentaje de cumplimiento de gestión del talento humano es del 37 %, es decir, el promedio de los resultados arrojados por cada subproceso.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Los subprocesos que obtuvieron menor resultado fueron: evaluación del desempeño, planificación del talento humano y reclutamiento, selección y contratación con puntuaciones de 0%, 15% y 22% respectivamente. El clima laboral da un resultado de cumplimiento de 25% y la remuneración arroja un porcentaje de 45%. Por otro lado, los subprocesos de formación, orientación del personal y perfiles y responsabilidades obtuvieron un resultado de 70%, 70% y 48% respectivamente, lo que refleja que estos, son los que se están llevando de mejor manera en la empresa.

4.3 Diagrama de Ishikawa.

Con la información recopilada hasta el momento se procede a elaborar el diagrama de Ishikawa para identificar el problema y el conjunto de causas del mismo.

El diagrama de Ishikawa también llamado Diagrama Causa – Efecto o de espina de pescado es una herramienta de la ingeniería de calidad la cual hace posible reunir todas las ideas para el diagnóstico de un problema. A continuación, se presenta el diagrama teniendo como elementos a analizar, los subprocesos de la gestión del talento humano.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

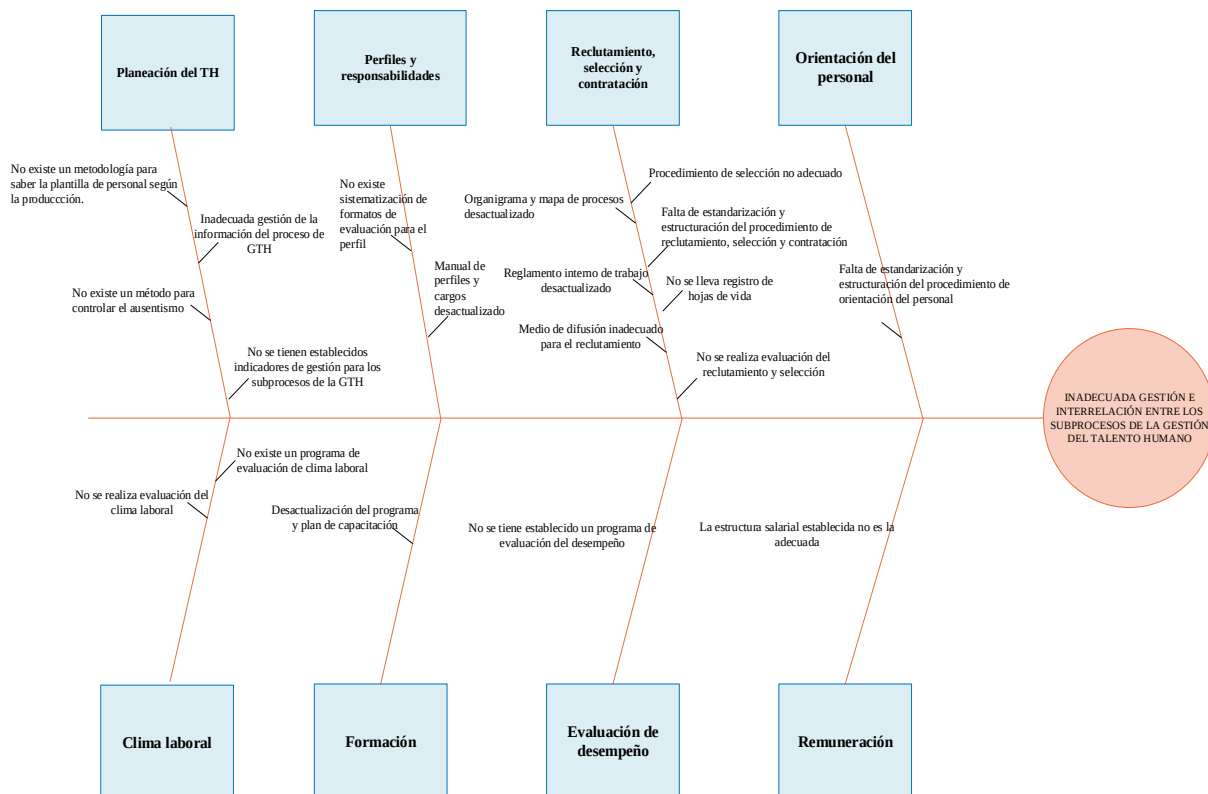


Figura 19. Diagrama de Ishikawa

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

4.4 Conclusiones del diagnóstico.

En esta sección se presentan los resultados de la información obtenida en la revisión documental y entrevista.

Las conclusiones del primer objetivo del proyecto de grado, se presentan a continuación.

La estructura y contenido del procedimiento de gestión de talento humano (P-TH-01) no es adecuada ya que las actividades planteadas en el documento no describen la manera real en la cual se llevan a cabo los subprocesos. Por otro lado, se encuentra información que no es acorde al procedimiento razón por la cual es pertinente la actualización.

En la revisión documental se encuentra inconsistencias en quien elaboró, revisó y aprobó los documentos. Igualmente, no se verifica el seguimiento del control de cambios documental.

Se debe establecer un contenido diferente al formato de entrevista al personal (F-TH-07) y el formato de inducción (F-CP-03) ya que poseen la misma estructura e información.

No se tiene soporte de seguimiento de los formatos encontrados en la revisión documental (evaluación de inducción y reinducción, plan de capacitación y formato de evaluación de capacitación).

El manual de perfiles de cargos de INCOLPAN debe establecer información de 20 cargos y sólo se está cumpliendo con información de 13 cargos, es decir, se tiene un cumplimiento del 65%. Cabe destacar que la información que tiene el manual de perfiles de cargos carece de criterios (exámenes ocupacionales, objetivo del cargo, entre otros). Según la revisión conceptual y la recopilación de información se concluye que un manual de perfiles de cargos aproximadamente tiene establecido 14 criterios, y actualmente la organización solo cuenta con 6 criterios obteniendo un porcentaje de cumplimiento del 43%. Por tal razón se debe modificar y actualizar el mismo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

El organigrama y el mapa de procesos requieren reajuste, dado que en primer lugar el organigrama se encuentra desactualizado según los cargos actuales de la organización. Por otro lado, el mapa de procesos por su estructura, clasificación de procesos (estratégicos, misionales, de apoyo) y contenido requiere modificación inmediata.

El reglamento interno de trabajo requiere actualización perentoria dada la nueva normatividad laboral.

No se tiene documentado el procedimiento de inducción, el procedimiento de reclutamiento de personal, el procedimiento de selección de personal y contratación, y el programa de evaluación de clima laboral. Igualmente se requiere actualización del programa y el plan de capacitación.

Dada la documentación y los resultados obtenidos en la entrevista y el instrumento de evaluación de cumplimiento, se evidencia que la formación es el subproceso que mejor se gestiona en la organización. Sin embargo, es necesario aclarar que se debe actualizar, modificar y ordenar estos documentos.

Como se puede observar en la revisión documental se utiliza el mismo formato para dos subprocesos diferentes: selección (formato de entrevista al personal) e orientación al personal (formato de inducción). Por otra parte, la identificación de algunos documentos no corresponde al contenido de los mismos. Por ende, se requiere la modificación y actualización de estos documentos.

Los temas a tratar en la inducción, definidos en el registro diseñado para tal fin (registro de inducción), de acuerdo a la información suministrada en la entrevista realizada al gerente y el coordinador de talento humano, no se aplican en su totalidad.

Debido a la sensibilidad por parte de la empresa hacia el subproceso de remuneración, no se realizó un diagnóstico sobre dicho aspecto. No obstante, con la información obtenida en el

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

desarrollo del proyecto, se realizarán propuestas de mejora y la organización decidirá la viabilidad para la implementación de las mismas.

Se tiene establecido un formato de permisos, pero no se lleva un control de ausentismo incapacidad, ingreso y salida de personal como soporte a la nómina. Por otro lado, no existe la sistematización de una evaluación para el perfil que cuantifique los requisitos del cargo. Al igual que para la tabulación de la evaluación del desempeño y para el control de la plantilla de personal según el volumen de producción.

Se debe diseñar e implementar un programa de evaluación de desempeño que permita alinear la misión, visión, metas y objetivos de la organización con las competencias, habilidades y resultados del colaborador; esta evaluación del desempeño debe ser de 360 grados, es decir, el colaborador debe ser evaluado por todo el entorno laboral. De la misma manera se debe considerar diferentes ítems para todo el personal de la empresa desde directivos y administrativos hasta operativos.

Según la última evaluación sobre factores psicosociales que se realizó en la organización, se tienen los siguientes resultados:

Forma A: cargos con perfil de jefes, profesionales y técnicos-tecnólogos.

Forma B: personal operativo.

Riesgo intralaboral forma A: 23.95 Riesgo bajo

Riesgo intralaboral forma B: 28.75 Riesgo medio

Riesgo extra laboral : 18.69 riesgo medio

Sintomatología de estrés : 12.80 Riesgo medio

Se evidencia que la organización se encuentra en un nivel de riesgo medio a nivel psicosocial, lo cual amerita establecer un programa de recolección de datos, análisis, observación y acciones

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

sistemáticas en las variables con un mayor nivel de riesgo a fin de mejorar algunas condiciones que se pueden intervenir en las áreas de trabajo.

INCOLPAN tiene la necesidad establecer un sistema de indicadores que mida y cuantifique la efectiva gestión del talento humano.

Dado que no es correcta la manera en la cual se están llevando a cabo los subprocesos de la gestión del talento humano se deben mejorar, estandarizar y documentar los mismos.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

5. Formulación del plan de mejoramiento

Al finalizar el diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en INCOLPAN, se realiza la formulación de las propuestas de mejora teniendo en cuenta los resultados y se define el plan de acción.

Con el propósito de saber el concepto por parte de empresa respecto a las mejoras, se realizó una reunión con la junta directiva para explicar cada una de las propuestas y el plan de acción de las mismas. La propuesta relacionada con los subprocesos de remuneración y formación no fueron avaladas. En primer lugar y como se concluyó en el diagnóstico existe gran sensibilidad en el subproceso de remuneración y respecto a la formación, la propuesta ya se está desarrollando por colaboradores que se desempeñan en la organización por medio de contrato de aprendizaje.

En la siguiente tabla se muestra el plan de mejoramiento dividido en: problemas identificados, propuesta de mejora, fecha de inicio y fin, supervisión y concepto por parte de la empresa, cabe destacar que se encuentra clasificado por subprocesos.

			<i>Supervisó</i>		<i>MBA Juan Camilo Lésmez Peralta</i>
<i>Subproceso de la GTH</i>	<i>Problemas identificados</i>	<i>Propuesta de mejora</i>	<i>Fechas</i>		<i>Concepto por parte de la empresa</i>
			<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	

Figura 20. Primera parte plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Planificación del talento humano	No se cuenta con un método sistemático para conocer la plantilla de personal según el volumen de producción.	Diseño e implementación de una herramienta ofimática que permita saber la plantilla de personal según el volumen de producción.	22/02/2019	22/06/2019	<i>Aprobado</i>
	No se evidencia seguimiento de ausentismo.	Diseño e implementación de una herramienta ofimática orientada al control de ausentismo, incapacidad, ingreso y salida de personal como soporte a la nómina.	22/02/2019	22/06/2019	<i>Aprobado</i>
	Déficit en la gestión de la información del proceso de GTH.	Estructuración y actualización del procedimiento de gestión del talento humano (P-TH-01) y demás documentos inherentes al proceso.	22/03/2019	22/07/2019	<i>Aprobado</i>

Figura 21. Segunda parte plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

	No se tiene establecido indicadores de gestión para los subprocesos de GTH.	Diseño e implementación de indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento a los subprocesos de la GTH.	14/06/2019	14/07/2019	<i>Aprobado</i>
	El organigrama y mapa de procesos se encuentran desactualizados.	Actualización y estructuración del organigrama y mapa de procesos.	22/03/2019	06/04/2019	<i>Aprobado</i>
Perfiles y responsabilidades	El manual de perfiles de cargos no es el adecuado.	Actualización y estructuración del manual de perfiles de cargos.	06/04/2019	06/06/2019	<i>Aprobado</i>
Reclutamiento, selección y contratación	Falta de estandarización y estructuración de los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación.	Diseño y formulación de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.	06/06/2019	06/07/2019	<i>Aprobado</i>
	No existe sistematización de formatos de evaluación para el perfil.	Diseño e implementación de una herramienta ofimática que controle la sistematización de formatos de	22/02/2019	22/06/2019	<i>Aprobado</i>

Figura 22.Tercera parte plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

		evaluación para el perfil.			
	El Reglamento interno de trabajo no es el apropiado.	Actualización y estructuración del Reglamento interno de trabajo.	06/04/2019	06/06/2019	<i>Aprobado</i>
Orientación al personal	Falencias en la inducción de personal.	Diseño y formulación del procedimiento de orientación al personal.	06/06/2019	06/07/2019	<i>Aprobado</i>
Remuneración	Falencias en la estructura salarial.	Diseño, formulación e implementación de un sistema de compensación acorde a las necesidades de la empresa.	22/03/2019	22/05/2019	<i>No Aprobado</i>
Evaluación del desempeño	No se tiene establecido un programa de evaluación de desempeño.	Diseño y formulación del programa de evaluación de desempeño.	22/03/2019	22/05/2019	<i>Aprobado</i>

Figura 23. Cuarta parte plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

		Diseño de una herramienta ofimática para la tabulación de la evaluación del desempeño.			
Formación	Desactualización de la documentación referente a la capacitación.	Diseño, actualización y estructuración del plan de capacitación y la documentación existente para este subproceso.	22/05/2019	22/06/2019	<i>No Aprobado</i>
Clima laboral	No se tiene establecido un programa de evaluación de clima laboral.	Diseño y formulación del programa de evaluación del clima laboral. Diseño e implementación de una herramienta ofimática para la medición del clima laboral.	22/02/2019	22/06/2019	<i>Aprobado</i>
	Falencias en el plan de incentivos.	Diseño y formulación del plan de incentivos al personal.	22/05/2019	22/06/2019	<i>Aprobado</i>

Figura 24. Última parte plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

En el Apéndice C, se describe el plan de mejoramiento clasificado por cada subproceso haciendo referencia al origen y resultado del problema. El plan de acción diseñado se hace conforme a la siguiente figura:

<i>Actividades</i>	<i>Tiempo estimado</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsables</i>

Figura 25. Plan de acción.

v. DISEÑO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS

Con el fin de optimizar, automatizar y mejorar las actividades relacionadas con los subprocesos de la GTH se procede a diseñar herramientas ofimáticas en la organización. Estas herramientas ofimáticas se realizan a partir del plan de mejoramiento formulado y se desarrollan en Microsoft Excel dado que es uno de los programas de software más utilizados y útiles para realizar cálculos. La implementación de las herramientas ofimáticas para la GTH se encuentra en el capítulo 7.

En la siguiente figura se puede observar las herramientas ofimáticas diseñadas en la Industria Colombiana de Pan.

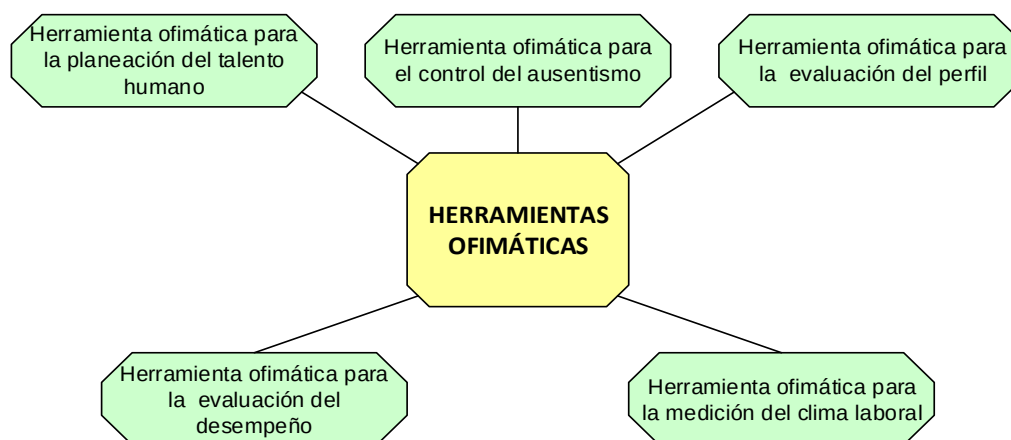


Figura 26. Herramientas ofimáticas para la GTH.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

6.1 Herramienta ofimática para la planificación del talento humano

La herramienta ofimática para la planificación del talento humano (Ver Apéndice D) se diseñó teniendo en cuenta el modelo de regresión lineal simple, ya que es un modelo que permite describir cómo influye una variable x sobre otra variable y . Esta herramienta ayuda a tener una estimación de la cantidad de personal operativo según el volumen de producción demandado en un periodo determinado, siendo la variable dependiente la cantidad de trabajadores y la variable independiente el volumen de producción (Ver Figura 26). La funcionalidad de esta herramienta consiste en que a partir de los datos históricos referentes al volumen de producción y la cantidad de colaboradores del área operativa laborando en el periodo establecido (mensual), la herramienta para el periodo actual define un pronóstico respecto a la cantidad de trabajadores que deben estar laborando, determinando si existe carga laboral: a) exceso de trabajadores; b) escasez de trabajadores; c) demanda= oferta.

El diagrama muestra la fórmula de regresión lineal $y = a + (b * x)$ en un recuadro superior, con definiciones para a (Intercepto) y b (Pendiente). Debajo, en un recuadro más grande, se presenta la aplicación de esta fórmula: $\text{Número de trabajadores} = a + (b * \text{Volumen de producción})$.

Figura 27. Fórmula utilizada para la regresión lineal en la herramienta ofimática de la planificación del talento humano.

El procedimiento que se debe seguir para utilizar la herramienta y el formato diseñado para la misma se puede observar a continuación.

1. Diligenciar los datos históricos con respecto al número de trabajadores y volumen de producción mensual de los últimos años. La organización debe tener el registro correspondiente.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

DATOS HISTÓRICOS			
Años	Mes	Producción (arrobas mensuales)	Número de trabajadores
Año 2018	Enero		
	Febrero		
	Marzo		
	Abril		
	Mayo		
	Junio		
	Julio		
	Agosto		
	Septiembre		
	Octubre		
	Noviembre		
	Diciembre		
Año 2019	Enero		
	Febrero		
	Marzo		
	Abril		
	Mayo		
	Junio		
	Julio		
	Agosto		
	Septiembre		
	Octubre		
	Noviembre		
	Diciembre		

Diligencie la siguiente tabla.

Figura 28. Datos históricos herramienta ofimática para la PTH.

2. Seleccionar el mes en el cual se desea saber la estimación de la cantidad de trabajadores.

Año 2019	Junio		
----------	-------	--	--

Seleccione el mes en el cual desea saber la cantidad de trabajadores.

Figura 29. Procedimiento para utilizar la herramienta ofimática para la PTH.

3. Insertar el volumen de producción demandado en el mes.

Año 2019	Junio		
----------	-------	--	--

Inserte el volumen de producción demandado en el mes.

Figura 30. Procedimiento para utilizar la herramienta ofimática para la PTH.

La herramienta muestra la cantidad de trabajadores estimada que deben estar operando en el mes.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN



Figura 31. Resultados de la herramienta ofimática para la PTH.

Igualmente muestra la gráfica de regresión lineal resultante de las dos variables analizadas, eje vertical número de trabajadores y eje horizontal volumen de producción. Se puede observar la ecuación correspondiente, seguido del coeficiente de correlación. Finalmente se describe un procedimiento para obtener información adicional tal como: estadísticas de regresión, análisis de la varianza y análisis residuales.

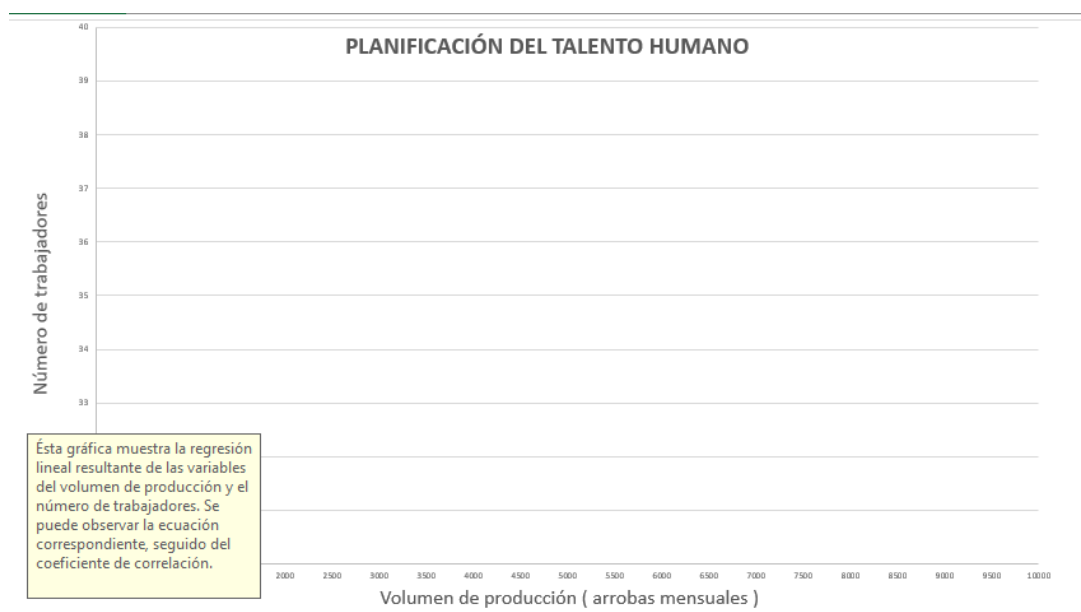


Figura 32. Gráfica resultante de la herramienta ofimática para la PTH.

6.2 Herramienta ofimática para el control del ausentismo

La herramienta ofimática para el control del ausentismo (Ver Apéndice E) se realiza con respecto a las planillas del control de permisos suministradas por la empresa, esta herramienta sirve para llevar un control del índice de ausentismo mensual y anual, controlando la entrada y salida del

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

personal. Debido a la diferencia de horas de trabajo del personal administrativo y personal operativo, 8 horas y 10 horas respectivamente, se establecen dos herramientas ofimáticas (una para el personal administrativo y otra para el personal operativo).

Para diligenciar el registro de permisos del personal, se debe seleccionar el día, hora, fecha, nombre del trabajador, motivo del permiso (calamidad doméstica, cita médica, licencia maternidad, licencia paternidad, diligencia personal, enfermedad común, luto, votación, licencia remunerada, accidente laboral), hora de salida de la empresa y hora de llegada de la empresa, posterior a esto se validan los datos (cargo, firma del trabajador y firma del gerente) y se selecciona el botón “Registrar” del mes correspondiente al permiso y crear así una macro de los datos digitados y poder llenar cada uno de los meses solicitados

Registro de permisos del personal

Día		Hora		Fecha	
-----	--	------	--	-------	--

OPCIONES DE REGISTRO				VERIFICACIÓN DE DATOS		
NOMBRE	MOTIVO DEL PERMISO	HORA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	CARGO	FIRMA DEL TRABAJADOR	FIRMA DEL GERENTE

ENERO

REGISTAR

FEBRERO

REGISTAR

MARZO

REGISTAR

ABRIL

REGISTAR

MAYO

REGISTAR

JUNIO

REGISTAR

JULIO

REGISTAR

AGOSTO

REGISTAR

SEPTIEMBRE

REGISTAR

OCTUBRE

REGISTAR

NOVIEMBRE

REGISTAR

DICIEMBRE

REGISTAR

Figura 33. Registro de permisos del personal herramienta ofimática para el control de ausentismo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Una vez lleno el registro de permisos del mes solicitado, se procede a hacer la suma del total de horas requeridas en el permiso para posteriormente hallar el índice de ausentismo con la fórmula de la Figura 34:

Registro de permisos mensual

NOMBRE	MOTIVO DEL PERMISO	HORA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	CARGO	FIRMA DEL TRABAJADOR	FIRMA DEL GERENTE	FECHA DEL PERMISO	HORAS REQUERIDAS
TOTAL DE HORAS REQUERIDAS								

ÍNDICE DE AUSENTISMO	
----------------------	--

Figura 34. Registro de permisos de cada uno de los meses del año.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas perdidas}}{\text{Total de horas laboradas}} * 100$$

Figura 35. Fórmula para hallar el índice de ausentismo.

Finalmente, después de tabular los porcentajes, se ilustran en la siguiente gráfica, mostrando los porcentajes de ausentismo del año correspondiente y generar el informe final.

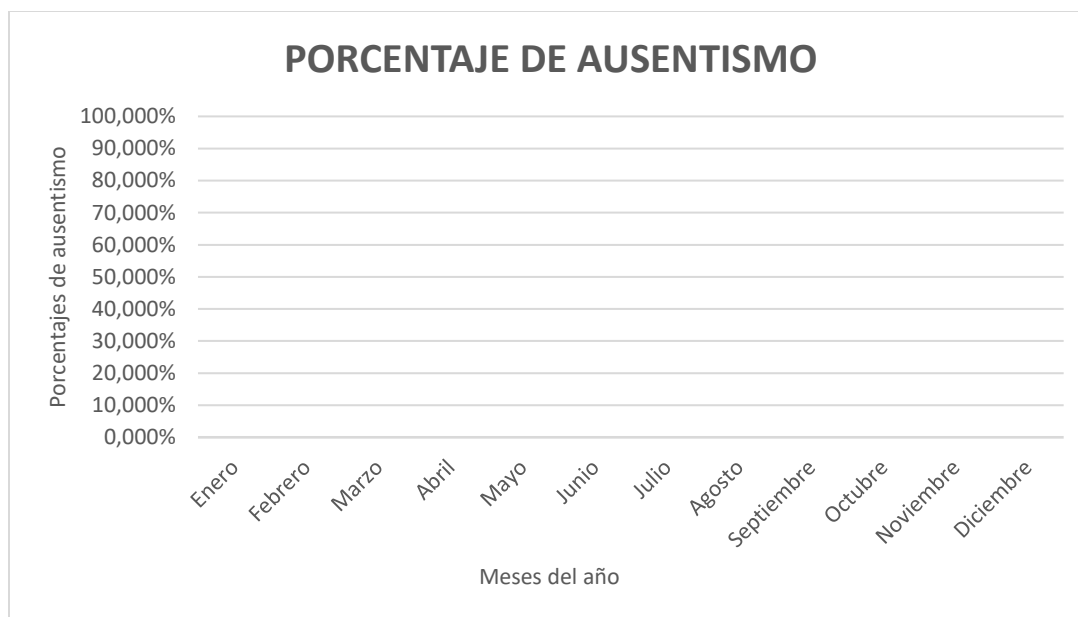


Figura 36. Resultados del porcentaje de ausentismo en cada mes.

6.3 Herramienta ofimática para la evaluación del perfil

El diseño de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil (Ver Apéndice F) se realiza con respecto al manual de perfiles de cargos, esta herramienta sirve para seleccionar el candidato más apto según los requisitos establecidos de: educación, formación, experiencia y habilidades. Existe una hoja de cálculo para cada cargo y cada requisito a evaluar tiene un porcentaje máximo de cumplimiento del 25% que se divide conforme a la información suministrada en el manual de perfiles de cargos. La evaluación de cada requisito se desarrolla de acuerdo a la escala utilizada. De igual manera la herramienta se encuentra definida en el procedimiento de selección y contratación. Es importante mencionar que los requisitos de habilidades se evalúan según los comportamientos que haya tenido el aspirante en los filtros de selección. El procedimiento que se debe seguir para utilizar la herramienta es el siguiente:

1. Seleccionar el cargo a evaluar.
2. Diligenciar el nombre del aspirante.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

3. Evaluar los requisitos de educación según la escala diseñada.
4. Evaluar los requisitos de formación según la escala diseñada.
5. Evaluar los requisitos de experiencia según la escala diseñada.
6. Oprimir el botón registrar.

La escala utilizada para evaluar los diferentes requisitos se puede ver en la siguiente figura.

Cabe mencionar que el porcentaje asignado a la escala utilizada, depende de la cantidad de ítems que contiene cada requisito.

CARGO		PANADERO	
NOMBRE DEL ASPIRANTE			
FECHA			
REQUISITOS DE EDUCACIÓN		CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Bachiller académico		Cumple completamente	25,0%
		Puntaje subtotal	25,0%
REQUISITOS DE FORMACIÓN		CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Panadería en general.		Cumple completamente	6,3%
Limpieza de maquinaria.		Cumple completamente	6,3%
Control y almacenamiento de MP.		Cumple completamente	6,3%
BPM.		No cumple	6,3%
		En proceso de cumplimiento	25,0%
		Cumple parcialmente	
		Cumple en alto grado	
		Cumple completamente	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA		CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Experiencia en panadería de 6 meses a 1 año.		Cumple completamente	25,0%

Figura 37. Escala de evaluación para los requisitos de la herramienta ofimática de evaluación del perfil.

Se debe realizar el anterior procedimiento según la cantidad de aspirantes. Finalmente se muestra el nombre del aspirante con la puntuación total, seguido del informe final donde se debe enunciar el ganador del proceso de selección. En las siguientes imágenes se muestra en un ejemplo la aplicación y resultados de la herramienta ofimática para dos aspirantes a ocupar el puesto de hornero.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

CARGO	HORNERO	
NOMBRE DEL ASPIRANTE	Alexis Rodríguez Perez	
FECHA		
REQUISITOS DE EDUCACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Bachiller académico	Cumple completamente	25,0%
	Puntaje subtotal	25,0%
REQUISITOS DE FORMACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Panificación.	Cumple parcialmente	2,1%
Manejo de hornos.	Cumple en alto grado	3,1%
Monitoreo de masas.	Cumple completamente	4,2%
Limpieza de hornos.	Cumple parcialmente	2,1%
Manejo de temperaturas.	Cumple completamente	4,2%
BPM.	Cumple completamente	4,2%
	Puntaje subtotal	19,8%
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Experiencia como hornero de 1 a 5 años.	Cumple completamente	25,0%
	Puntaje subtotal	25,0%
REQUISITOS DE HABILIDADES	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Asertividad	Cumple completamente	5,0%
Compromiso y ética	Cumple completamente	5,0%
Iniciativa	Cumple parcialmente	2,5%
Comunicación	En proceso de cumplimiento	1,3%
Honestidad	Cumple parcialmente	2,5%
	Puntaje subtotal	16,3%
Puntaje total		86%

Figura 38. Aplicación y resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil primer aspirante.

CARGO	HORNERO	
NOMBRE DEL ASPIRANTE	Pedro Romero Sanchez	
FECHA		
REQUISITOS DE EDUCACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Bachiller académico	Cumple completamente	25,0%
	Puntaje subtotal	25,0%
REQUISITOS DE FORMACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Panificación.	En proceso de cumplimiento	1,0%
Manejo de hornos.	En proceso de cumplimiento	1,0%
Monitoreo de masas.	Cumple completamente	4,2%
Limpieza de hornos.	Cumple en alto grado	3,1%
Manejo de temperaturas.	Cumple completamente	4,2%
BPM.	Cumple completamente	4,2%
	Puntaje subtotal	17,7%
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Experiencia como hornero de 1 a 5 años.	Cumple en alto grado	18,8%
	Puntaje subtotal	18,8%
REQUISITOS DE HABILIDADES	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR
Asertividad	Cumple completamente	5,0%
Compromiso y ética	Cumple completamente	5,0%
Iniciativa	Cumple parcialmente	2,5%
Comunicación	Cumple completamente	5,0%
Honestidad	Cumple parcialmente	2,5%
	Puntaje subtotal	20,0%
Puntaje total		81%

Figura 39. Aplicación y resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil segundo aspirante.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

EVALUACIÓN GLOBAL	
Nombre del aspirante	Puntuación total
Pedro Romero Sanchez	81%
Alexis Rodriguez Perez	86%
INFORME FINAL	
El ganador del proceso de selección para el cargo de hornero es Alexis Rodriguez Perez por tener el puntaje total mayor al evaluar la educación, formación, experiencia y habilidades.	

Figura 40. Evaluación global e informe final de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil.

6.4 Herramienta ofimática para la evaluación del desempeño

En la herramienta ofimática para la evaluación del desempeño (Ver Apéndice G), se tuvo en cuenta la evaluación 360 grados con el fin de medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto. Cabe resaltar que para este caso se excluye los clientes como posibles evaluadores, ya que la interacción cliente – colaborador es escasa en la organización, por lo tanto, será un segundo cargo igual quien evaluará cumpliéndose así la evaluación 360 grados.

Es importante mencionar que para cada habilidad se formularon 5 posibles escenarios en los cuales se puede identificar el evaluado respecto a la habilidad que correspondan dichos escenarios.

Esta herramienta se encuentra definida para cada cargo, es decir, existen 20 herramientas diferentes por cargo en la empresa la cuál es formulada según el manual de perfiles de cargos, y cada una se encuentra constituida por tres partes: autoevaluación, evaluación por parte de los calificadores y resultados. Para el funcionamiento de la herramienta, se deben asignar 4 evaluadores, uno de nivel inferior, dos del mismo nivel y un tercero de nivel superior.

Para realizar la autoevaluación, cómo se muestra en la siguiente figura, el evaluado debe diligenciar sus datos, posterior a esto debe calificar cada una de las habilidades según corresponda de 1 a 5, siendo 5 la más alta calificación que puede tomar cada habilidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Nombre del evaluado	Cargo del evaluado
Fecha	

*** De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..**

COMUNICACIÓN	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
LIDERAZGO	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.

Figura 41. Autoevaluación.

Para realizar la evaluación por parte de los calificadores, cómo se muestra en la siguiente figura, los evaluadores deben diligenciar sus datos, posterior a esto cada evaluador deberá calificar cada una de las habilidades según corresponda de 1 a 5, siendo 5 la más alta calificación que puede tomar cada habilidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Evaluador nivel superior:			Cargo:	
Evaluador nivel igual 1:			Cargo:	
Evaluador nivel igual 2:			Cargo:	
Evaluador nivel inferior:			Cargo:	
			Fecha:	

* Anotar calificaciones asignadas por los 3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)

COMUNICACIÓN		CALIFICACIONES			
		SUP.	IGUAL 1	IGUAL 2	INF.
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva con todos.				
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, pero NO con todos.				
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.				
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.				
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.				
LIDERAZGO					
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.				
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.				
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.				
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.				
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.				

Figura 42. Evaluación por parte de los calificadores.

Para finalizar, los resultados son tabulados para después ser mostrados en dos gráficas, donde se observa la relación que existe entre el promedio de los cuatro evaluadores y el resultado arrojado de la autoevaluación por habilidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

RESULTADOS 360 GRADOS RADAR



Figura 43. Resultados de la evaluación 360 grados gráfico radar.



Figura 44. Resultados de la evaluación 360 grados gráfico de barras.

Por último, se realiza un informe final de la evaluación, donde se anuncian los resultados obtenidos.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

6.5 Herramienta ofimática para la medición del clima laboral

El diseño de esta herramienta ofimática (Ver Apéndice H) se realiza teniendo en cuenta las dimensiones del clima laboral. En la siguiente figura podemos observar las dimensiones planteadas por Litwin y Stinger que se tuvieron en cuenta para la medición del subproceso.



Figura 45. Dimensiones del clima organizacional planteadas por Litwin y Stinger.

El primer paso para diseñar esta herramienta fue la formulación y estructuración del formato de medición del clima laboral (F-CL-01), ya que, por medio de la aplicación del formato a la muestra de colaboradores y los resultados del mismo, se diligencia la herramienta ofimática según la escala establecida. Este formato consta de 18 preguntas (ítems) que evalúan el clima organizacional de una empresa. Es importante mencionar que las preguntas se diseñan con respecto a cada dimensión.

Respuesta		Puntuación
Nunca	Muy malo	0
A veces	Malo	1
Con cierta frecuencia	Regular	2
Casi siempre	Bueno	3
Siempre	Muy bueno	4

Figura 46. Escala de calificación de la herramienta ofimática de medición de clima laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

La herramienta ofimática para la medición del clima laboral definida en el programa de clima laboral está estructurada como se describe a continuación.

Las dimensiones se encuentran organizadas horizontalmente y están divididas en preguntas que las evalúan (ítems); verticalmente se encuentra el resultado de la percepción que tiene cada colaborador respecto a las preguntas. Es necesario aclarar que, dado que son 9 dimensiones, cada dimensión tiene un porcentaje máximo de cumplimiento de 11,1%.

DIMENSIONES	ITEMS	COLABORADORES		
		1	2	3
Estructura	¿En la organización está claro quién tiene la autoridad en cada área para tomar decisiones?			
	¿En la organización las funciones, tareas y responsabilidades están claramente definidas?			
	¿Se siente cómodo con las políticas, procedimientos, normas y reglas establecidas en la organización?			
Responsabilidad	¿Cómo considera que es la libertad a la hora de tomar de decisiones en su trabajo?			
	¿Se siente motivado la hora de desempeñar sus tareas?			
Todas las medidas que se le exigen laboralmente se desarrollan en el área de trabajo?				

Esta sección se diligencia con los resultados del formato de medición del clima laboral (F-CL-01) aplicado a la muestra de colaboradores y teniendo en cuenta la escala establecida.

Figura 47. Herramienta ofimática para la medición del clima laboral.

Luego de diligenciar la herramienta, esta muestra la puntuación y porcentaje obtenido por ítem y por dimensión, seguido del porcentaje global de cumplimiento de clima laboral, por otra parte, muestra las gráficas correspondientes y existe una sección donde la herramienta señala las dos dimensiones que obtienen menor porcentaje de cumplimiento con el fin de diseñar un plan de mejora para cada dimensión.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

DIMENSIONES	ITEMS	Puntuación por ITEM	Porcentaje por ITEM	Puntuación por DIMENSIÓN	Porcentaje por DIMENSIÓN	Puntaje global del clima laboral
Estructura						
Responsabilidad						

DIMENSIONES	PUNTUACIÓN Y PRIORIZACIÓN	PLAN DE MEJORA
Estructura		
Responsabilidad		
Recompensa		
Desafío		
Relaciones		
Cooperación		
Estándares		
Conflicto		
Identidad		

La herramienta muestra el porcentaje de cumplimiento por dimensión y señala las dos dimensiones con menor porcentaje.

Items(Evaluación) Puntuación y porcentajes Resultados gráficos **Plan de mejora** +

Figura 48. Resultados herramienta ofimática para la medición del clima laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7. Implementación de las mejoras del plan de mejoramiento

A continuación, se describen los resultados de la implementación de las propuestas de mejoramiento en cada subproceso.

7.1 Propuesta de mejoramiento para la planificación del talento humano

El mejoramiento desarrollado en el subproceso de la planificación del talento humano está compuesto por:

7.1.1 Diseño y estructuración del proceso de GTH. El diseño, estructuración y actualización del proceso de GTH evidenciado en: programas, procedimientos, formatos, manuales, reglamentos y demás documentos, se realiza conforme a la mejora y estandarización de cada subproceso de la GTH. Esta sección muestra la estructura que se utiliza en los programas y procedimientos, la modificación del procedimiento de gestión del talento humano y algunos cambios en la documentación global.

El diseño establecido para la estructura de los diferentes programas del proceso de gestión del talento humano se puede observar en la Figura 48, empezando con las definiciones y terminando con el control de cambios del programa.

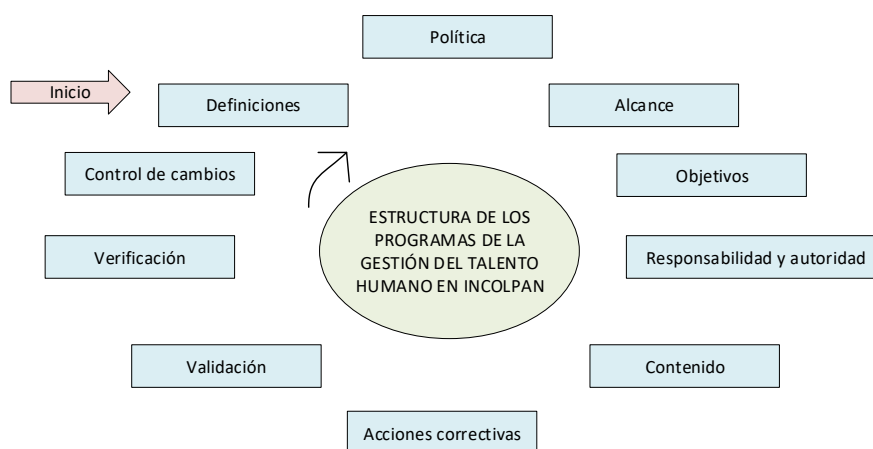


Figura 49. Estructura de los programas de la GTH.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Por decisión del coordinador del talento humano y autores, el procedimiento de gestión del talento humano fue reemplazado por el programa de gestión del talento humano identificado con el código PA-TH-01 (Ver Apéndice I) dado que, por su estructura y contenido, es más adecuado presentarlo como un programa donde se evidencie el plan y orden de actuación de cada subproceso.

Siguiendo la estructura mencionada, el capítulo denominado contenido se clasifica en: marco teórico y metodología de la gestión del talento humano; esta metodología se define en una tabla dividida en los subprocesos de la GTH seguido de las actividades, responsables y documentación asociada.

Por otra parte, se define el contenido para el formato de entrevista al personal (Ver Apéndice J) y el formato de inducción (Ver Apéndice K) ya que tenían la misma estructura e información. Estos formatos se modifican de acuerdo al procedimiento establecido.

La estructura diseñada para los diferentes procedimientos del proceso de gestión del talento humano se puede observar en la Figura 49, empezando con los objetivos y terminando con el control de cambios del procedimiento.

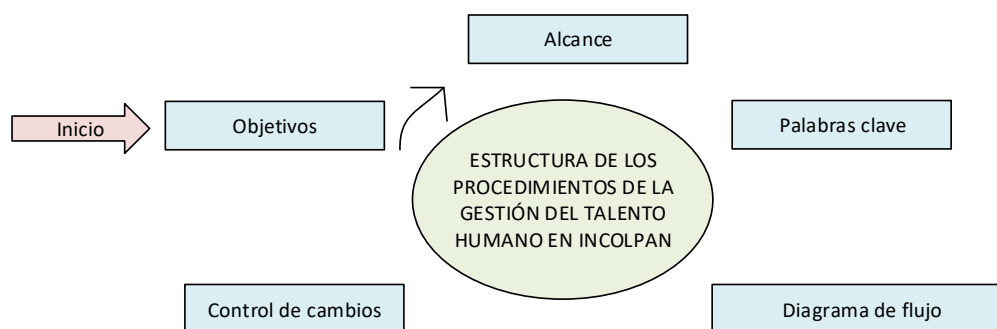


Figura 50. Estructura de los procedimientos de la GTH.

Finalmente, es importante mencionar que todos los documentos tienen una sección donde se diligencia quien elaboró, revisó y aprobó el documento, y el control de cambios respectivo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.1.2 Organigrama. El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, etc (Franklin,2009, pag.124). Para tener una idea uniforme y sintética de la estructura formal que debe tener la Industria Colombiana de Pan, se desarrolla la siguiente metodología para la actualización y estructuración del organigrama.

1. Recopilación de la información.
2. Análisis y estructuración de la información.
3. Actualización del organigrama.

7.1.2.1 Recopilación de la información. Esta etapa consiste en reunir datos tales como: cargos de la organización, niveles jerárquicos, departamentos, relaciones entre cargos, funciones y responsabilidades.

La recopilación de la información se realiza a través de entrevistas con el coordinador del talento humano y funcionarios de los distintos niveles de la organización.

7.1.2.2 Análisis y estructuración de la información. Con la información recopilada y el respectivo análisis se procede a la organización de la estructura organizacional encontrada en la revisión documental del diagnóstico. Las acciones que se realizaron fueron las siguientes:

En primer lugar, se verifica que todos los cargos de la organización estén en el documento y tengan la denominación adecuada, finalizado esto, se procede a definir los departamentos conforme al funcionamiento de la empresa, por último, se verifica que las funciones y objetivos de cada cargo concuerden con la estructura del organigrama. Los resultados que se obtuvieron con la modificación del organigrama se describen a continuación.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Respecto a la estructuración de los cargos, los referentes a subgerente, auxiliar de calidad y SST, director de mercadeo, despachador y coordinador de panadería se cambiaron por jefe de operaciones, coordinador de calidad y SST, supervisor comercial, auxiliar de logística y coordinador de producción respectivamente. Por otra parte, se añade el cargo auxiliar de servicios generales.

Respecto a los departamentos se elimina Mercadeo y Despacho, y se añade el departamento de Ventas.

7.1.2.3 Actualización del organigrama. Finalmente, se modifica y diseña con relación a los tipos de organigramas existentes: verticales, horizontales y mixtos, esto con el fin de presentar diferentes modelos a la junta directiva de la organización, para la posterior elección del tipo de organigrama. El organigrama final de la Industria Colombiana de Pan se puede observar en el Apéndice L.

7.1.3 Mapa de procesos. Un mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos existentes en la organización. Para tener una visión general de los procesos internos que tiene la empresa, es clave mejorar el mapa de procesos para poder definir las funciones principales de la misma y la correcta estructuración del manual de perfiles de cargos.

En el mapa de procesos de INCOLPAN se establecen tres tipos de procesos: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo. Los procesos estratégicos hacen referencia a los cargos de dirección y tiene el objetivo de garantizar el direccionamiento estratégico de la organización conforme a las políticas, estrategias, objetivos y lineamientos. Los procesos misionales son aquellos procesos que cumplen la razón de ser u objeto social de la organización y

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

los procesos de apoyo son aquellos que no tienen vinculación exacta con las políticas definidas, pero gestionan los recursos institucionales de la empresa.

La actualización y estructuración del mapa de procesos se realiza con la ayuda del coordinador de talento humano y con la observación directa de todos los procesos de la organización. Los cambios realizados al mapa de procesos encontrado en el diagnóstico son los siguientes:

El proceso gestión comercial pasó de ser un proceso estratégico a un proceso misional, el proceso denominado empaque pasó de ser un proceso de apoyo a ser un proceso misional, el proceso de gestión integral pasó de ser un proceso de apoyo a ser un proceso estratégico y los procesos denominados: ventas, contabilidad, almacén, panadería y bizcochería fueron eliminados.

Se añadieron los procesos de almacenamiento y distribución.

La estructura del mapa de procesos presentada y avalada por la organización se muestra en la siguiente figura.

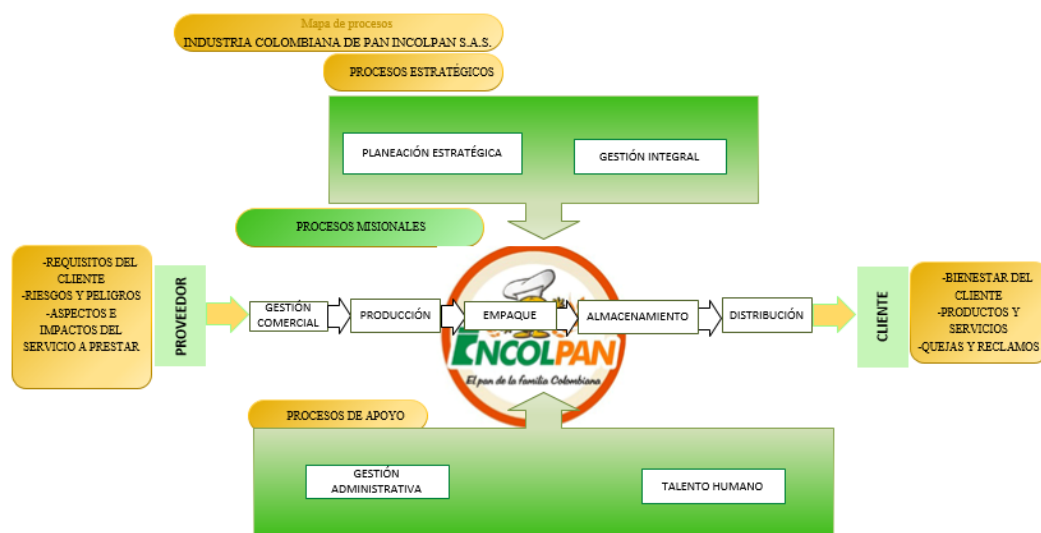


Figura 51. Mapa de procesos de INCOLPAN.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.1.4 Implementación herramienta ofimática para la planificación del talento humano. La implementación de esta herramienta se divide en 3 etapas: etapa de presentación, etapa de ejecución y resultados y etapa de acción.

7.1.4.1. Etapa de presentación. En esta etapa se explica al nivel directivo de la organización el objetivo y funcionalidad de la herramienta.

7.1.4.2. Etapa de ejecución. A partir de los datos históricos de producción mensual y número de trabajadores vigentes del 2018 y 2019, la herramienta se ejecuta para los meses de: abril, mayo y junio del año 2019. En la siguiente figura se puede observar los resultados obtenidos para el mes de abril.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

DATOS HISTÓRICOS			
Años	Mes	Volumen de producción (arrobas mensuales)	Número de trabajadores
Año 2018	Enero	6876	36
	Febrero	6150	35
	Marzo	6849	35
	Abril	6579	34
	Mayo	7107	37
	Junio	6000	34
	Julio	6645	35
	Agosto	7224	37
	Septiembre	6648	35
	Octubre	7410	37
	Noviembre	7080	36
	Diciembre	5178	36
Año 2019	Enero	7662	37
	Febrero	6363	36
	Marzo	8334	37
	Abril		
	Mayo		
	Junio		
	Julio		
	Agosto		
	Septiembre		
	Octubre		
	Noviembre		
	Diciembre		

Esta es la cantidad de trabajadores que deben estar operando en el mes

Año 2019	Abril	6495	36
----------	-------	------	----

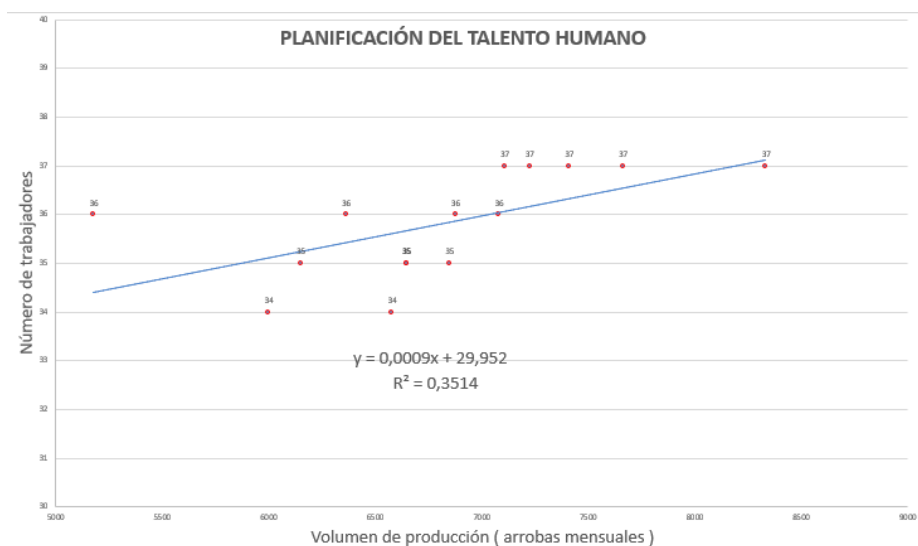


Figura 52. Resultados del mes de abril herramienta ofimática para la planificación del talento humano.

Como se puede observar en la anterior figura, la cantidad de trabajadores que deben estar operando en el mes de abril según el volumen de producción (6495 arrobas) son 36 trabajadores.

De la misma manera, para los meses de mayo y junio los resultados fueron los siguientes:

Para el mes de mayo, para un volumen de producción de 8322 arrobas la cantidad de trabajadores que deben estar operando son 37 trabajadores.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Para el mes de junio, para un volumen de producción de 8128 arrobas la cantidad de trabajadores que deben estar operando son 37 trabajadores.

7.1.4.2. Etapa de acción. En esta etapa se muestra las acciones que realiza la empresa con los resultados obtenidos de la herramienta ofimática.

Para el mes de abril los resultados de la herramienta es que existe un trabajador adicional en el periodo razón por la cual no existe sobrecarga laboral en este periodo.

Para el mes de mayo el resultado de la herramienta no sugiere la vinculación de ningún trabajador, dado que cumple con la cantidad de trabajadores vinculados (37 trabajadores).

Para el mes de junio el resultado de la herramienta no sugiere la vinculación de ningún trabajador, dado que se cumple con la cantidad de trabajadores vinculados (37 trabajadores).

7.1.5 Implementación herramienta ofimática para el control de ausentismo.

Para la implementación de la herramienta, se siguió la siguiente metodología.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.1.5.1 Presentación al nivel directivo. En esta etapa, se muestra al nivel directivo los objetivos y el funcionamiento de la herramienta ofimática, los cuales se muestran en el capítulo anterior, Diseño de herramientas ofimáticas.

7.1.5.2 Actualización de datos. En esta etapa se procede a diligenciar la herramienta según las planillas de permisos del 2018 y 2019, quedando en datos históricos el índice de ausentismo mensual del año 2018, en la siguiente figura se puede observar el índice de ausentismo del personal operativo y del administrativo.

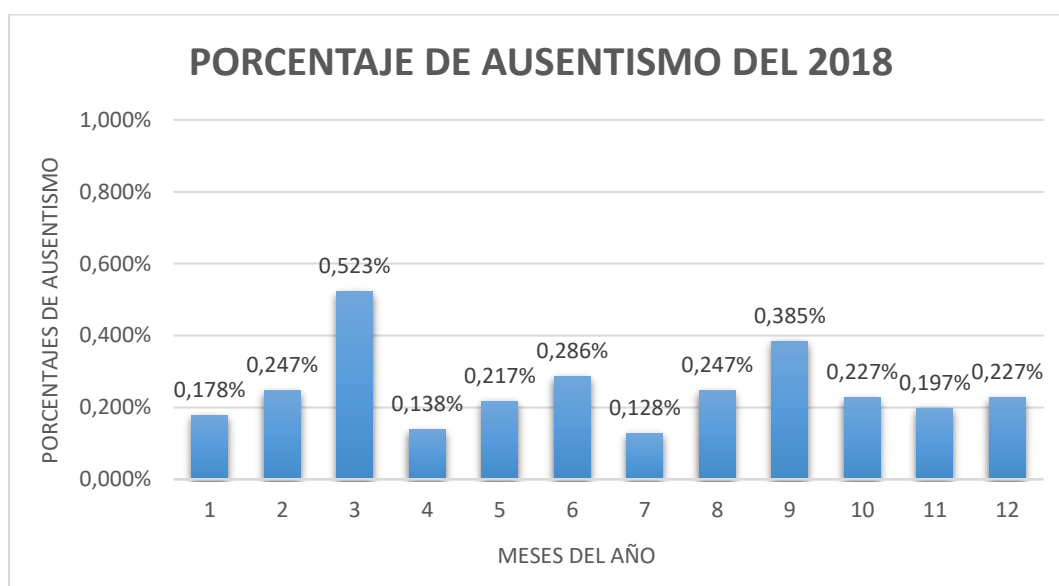


Figura 53. Histograma del índice de ausentismo del personal operativo del año 2018.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

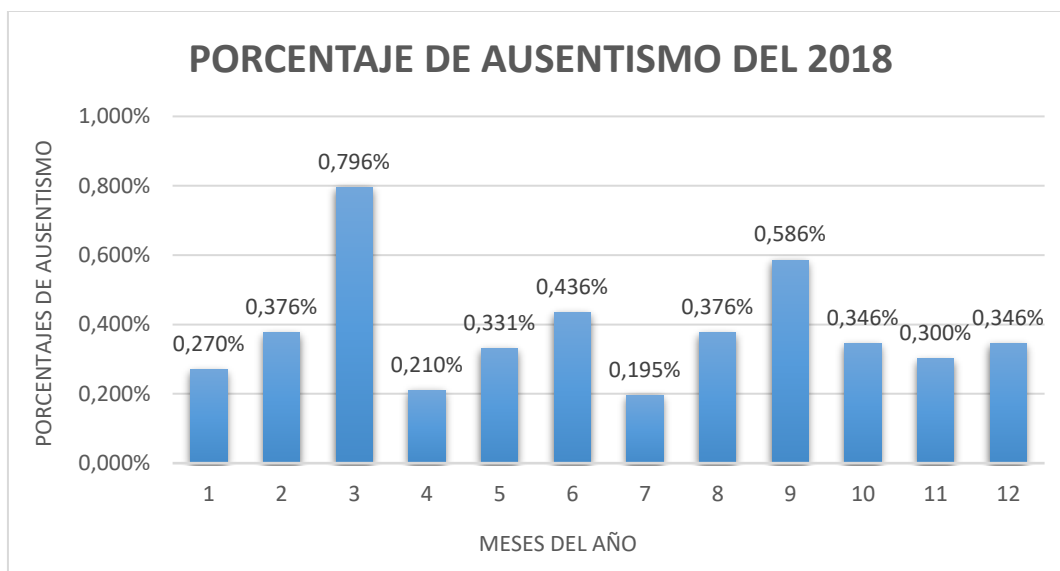


Figura 54. Histograma del índice de ausentismo del personal administrativo del año 2018.

Posterior a esto se continuó con el diligenciamiento del año 2019, registrando en la herramienta el nombre, motivo y fecha del permiso, teniendo como resultado los siguientes porcentajes:

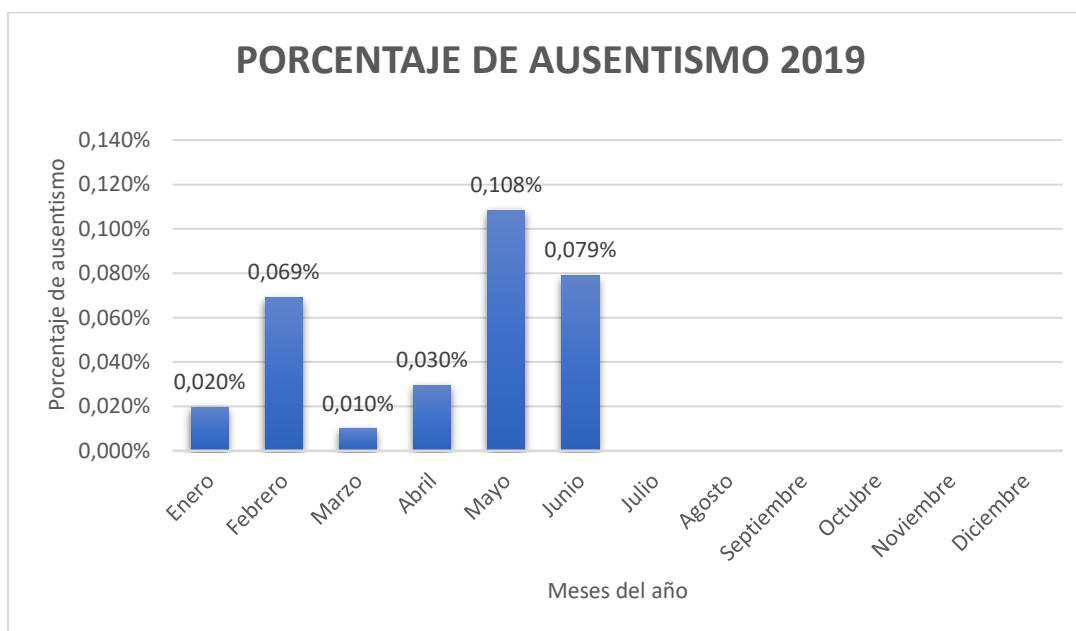


Figura 55. Histograma del índice de ausentismo del personal operativo del año 2019.

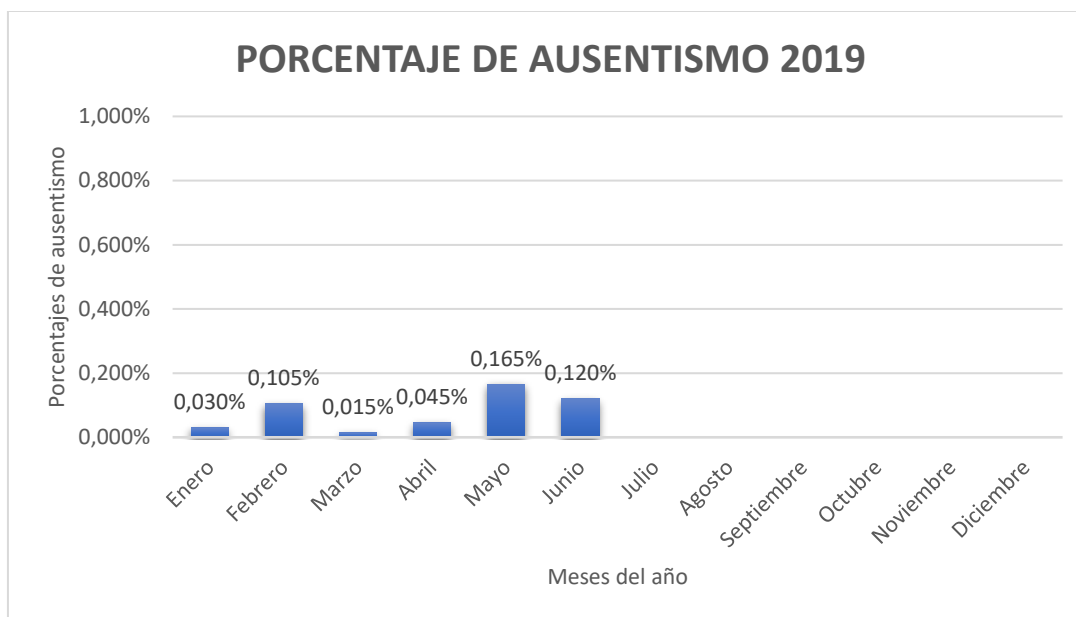


Figura 56. Histograma del índice de ausentismo del personal administrativo del año 2019.

Los porcentajes de ausentismo para el personal operativo en los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio de 2019, fueron del 0,02%, 0,069%, 0,01%, 0,03%, 0,108% y 0,079% respectivamente.

Los porcentajes de ausentismo para el personal administrativo en los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio de 2019, fueron del 0,03%, 0,105%, 0,015%, 0,045%, 0,165% y 0,120% respectivamente.

7.1.5.3 Control del índice. En esta fase se realizó una socialización con la empresa, de la importancia de llevar un registro y/o seguimiento del índice de ausentismo, con el fin de determinar las causas o motivos que provocan los picos en los porcentajes y poder llevar un control del mismo.

7.2 Propuesta de mejoramiento para perfiles y responsabilidades

La estructuración y actualización del manual de perfiles de cargos se divide en tres etapas.

1. Etapa de planeación.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

2. Etapa de recolección de información.

3. Etapa de ejecución.

7.2.1 Etapa de planeación. En esta etapa se determinan los cargos que deben describirse con respecto al organigrama. Por otra parte, se define la estructura y criterios que se tienen en cuenta para la realización del manual de perfiles de cargos de INCOLPAN.

Se establece la estructuración de los siguientes cargos que inicialmente carecían de información: gerente, jefe de operaciones, coordinador del talento humano, asistente de gerencia y tesorería, director de producción, panadero, hornero, bizcochero, auxiliar contable, almacenista, coordinador de calidad-SST, coordinador de empaque y empacador. Se profundiza en la obtención de información de los cargos restantes tales como: supervisor comercial, auxiliar de logística, auxiliar contable, vendedor de mostrador y coordinador de producción. Para los cargos de contador y distribuidor externo se establece la estructura, con el fin de tener un soporte si la organización decide la vinculación directa del trabajador a la empresa.

La estructura global del manual se divide en 6 capítulos: definición, objetivos, alcance, estructura organizacional, estructura de cargos y control de cambios, de igual manera se encuentra el formato para diligenciar quien elaboró, revisó y aprobó el documento.

En base a la revisión conceptual se definen los 14 criterios que se deben contemplar en el manual. A continuación, se muestran los criterios establecidos.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Tabla 4.

Criterios para el manual de perfiles de cargos.

Criterios	Estructura
Datos e identificación	Este criterio se divide: en nombre del cargo, jefe inmediato, cargos que le reportan y número de cargos iguales.
Objetivo del cargo	El objetivo del cargo define la razón de ser dentro de la unidad y dentro de la organización, es decir lo que se espera obtener en su ejecución.
Procesos	Se definen los procesos en los cuales responde y participa el cargo.
Cargos suplentes	Se definen los cargos suplentes en caso de ausencia.
Educación	Es la educación formal que debe tener el colaborador. Se divide en opciones tales como: primaria, secundaria, técnico y universitario. Igualmente se detalla la carrera o profesión y existe una sección para los cargos que requieren postgrado. Finalmente, se establece la respectiva equivalencia.
Formación	Es la educación no formal que debe tener el colaborador que desempeña el cargo.
Experiencia	Este criterio se divide en cuatro opciones: no requiere experiencia, 1 a 6 meses, 6 meses a 1 año, 1 a 5 años. Igualmente se describe la experiencia y se establece la respectiva equivalencia.
Nivel de iniciativa y autonomía	Se definen tres opciones a elegir: bajo, medio y alto.
Habilidades y actitudes	En este criterio se definen diferentes habilidades y actitudes con el fin de que sean elegidas según el cargo.
Funciones	Las funciones se dividen en principales y secundarias.
Responsabilidades	Se definen las responsabilidades que debe tener como trabajador y según el reglamento interno de trabajo.
Requerimientos físicos y mentales	Este componente se divide en carga física y carga mental. Horizontalmente se definen las horas de la jornada laboral y verticalmente los requerimientos físicos y mentales.
Responsabilidad directa o indirecta	En este criterio se define el tipo de valor y se detalla según la responsabilidad del cargo.
Exámenes ocupacionales	Se tiene la opción de elegir según los exámenes que se deba realizar al cargo.

Nota: Estructura de los criterios para el manual de perfiles de cargos.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.2.2 Etapa de recolección de información. Los métodos utilizados para recolectar la información y complementar el manual de perfiles de cargos se describen a continuación.

Para cargos establecidos en el manual encontrado en el diagnóstico se utilizó: observación directa y entrevista directa con el jefe inmediato.

Para cargos nuevos se utilizó: observación directa, entrevista directa con el jefe inmediato, y entrevista para el trabajador.

7.2.3 Etapa de ejecución. En esta etapa se realiza la redacción y documentación de acuerdo a la estructura del manual de perfiles de cargos establecida en la etapa de planeación, teniendo en cuenta los resultados de la etapa de recolección de información.

Los resultados obtenidos fueron presentados al coordinador del talento humano realizando las respectivas modificaciones y correcciones.

Con el fin de mostrar la estructura del cargo en el manual de perfiles de cargos, a continuación, se muestra el perfil del jefe de operaciones. En el Apéndice M se muestra el manual avalado por INCOLPAN.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

	MANUAL DE PERFILES DE CARGOS	CÓDIGO: M-TH-01(V:02)
		Página 1 de 7
		06/03/2019

5.3 Jefe de operaciones.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Manual de cargos y funciones		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Jefe Inmediato	Gerente	
Nombre del Cargo	JEFE DE OPERACIONES	N° de Cargos Iguales 0
Cargos que le reportan	Coordinador de talento humano y de calidad-SST	
Objetivo del cargo	Procesos en los cuales	
Con el fin de apoyar a gerencia en la toma de decisiones y reemplazar la ausencia de este con todas sus facultades. Planificar, coordinar y supervisar las actividades, recursos, infraestructura y desempeño de la organización con el fin de que esta y el Sistema Integrado de Gestión tenga un eficiente desempeño y se cumpla con los objetivos y metas estratégicas.	Responde	Planeación estratégica, Gestión Integral
	Participa	Todos
Cargo/s suplentes en caso de ausencia	Coordinador de talento humano y de calidad-SST	
COMPETENCIAS		
Educación	Formación	
Nivel	Conocimientos en:	
Primaria ☐	✓ Planeación estratégica. ✓ Habilidades gerenciales ✓ Gerencia de operaciones. ✓ Finanzas y administración. ✓ Sistemas de gestión de la calidad. ✓ Talento humano. ✓ Manejo de Office ✓ Manejo de Project. ✓ Gestión de proyectos. ✓ Inglés medio-avanzado. ✓ Procesos productivos.	
Bachillerato ☐		
Técnico ☐		
Universitario ☒		
Detalle de la carrera o profesión		Otros estudios

Figura 57. Estructura del manual de perfiles de cargos

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.3 Propuesta de mejoramiento para el reclutamiento, selección y contratación

7.3.1 Reclutamiento. La mejora del subproceso de reclutamiento se divide en tres secciones: definición del tipo de reclutamiento, medios de divulgación y el procedimiento de reclutamiento de personal.

En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados (Chiavenato, 2008, pag.116).

7.3.1.1 Definición del tipo de reclutamiento. En la siguiente figura se establece la descripción de los tipos de reclutamiento.

Tipos de reclutamiento	
Interno	Externo
• Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización. • La promoción y transferencia y nuevas oportunidades. • La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador.	• Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (AFUERA). • Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes. • La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos.

Figura 58. Tipos de reclutamiento. Tomado de vallejo pág 51.

Teniendo en cuenta lo anterior, se define que en INCOLPAN el reclutamiento interno, se desarrolla cuando la vacante buscada satisfaga el crecimiento de un colaborador que haya tenido un buen desempeño en la organización. El reclutamiento externo se desarrolla cuando no se puede promover a ningún colaborador, en el sentido que no cumpla con el perfil para desempeñar el cargo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.3.1.2 Medios de divulgación. Con el fin de que sea eficiente el reclutamiento externo, los medios utilizados para atraer a las personas que necesita la organización se nombran a continuación.

- Agencia pública de empleo SENA.
- empleo
- Acciontrabajo.
- Indeed.
- +jobomas.

7.3.1.3 Procedimiento de reclutamiento de personal. Siguiendo la estructura que muestra la Figura 49, el procedimiento de reclutamiento se puede observar en el Apéndice N.

7.3.2 Selección y contratación. “La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (Chiavenato, 2008, pag.137). Con la elección del aspirante que se adapte más a los requisitos establecidos en el manual de perfiles de cargos procede la contratación que es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

La mejora del proceso de selección y contratación se divide en tres secciones: definición de los filtros de selección, procedimiento de selección y contratación y reglamento interno de trabajo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.3.2.1 Definición de los filtros de selección. Los filtros establecidos para el proceso de selección son: la entrevista laboral, test psicológico y la prueba de conocimiento. En la siguiente figura se muestra la descripción.

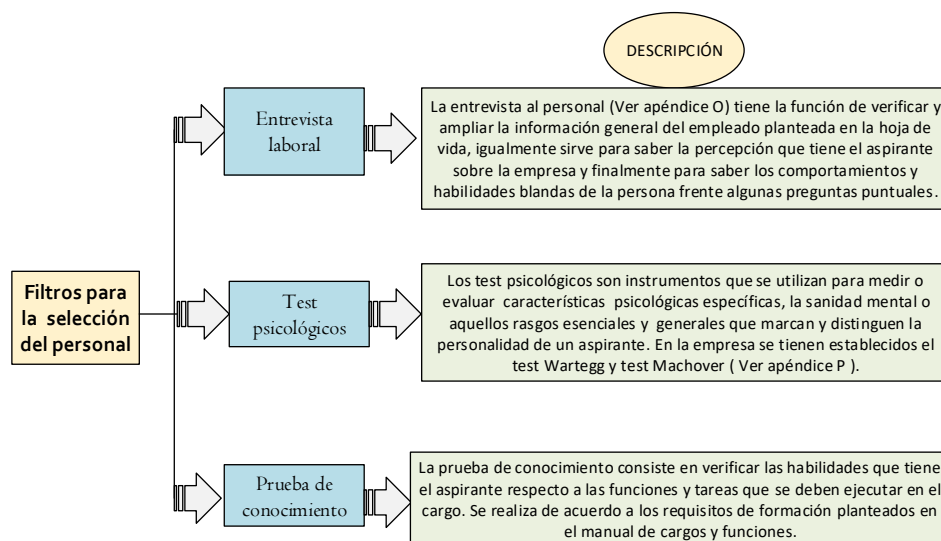


Figura 59. Filtros para la selección de personal en INCOLPAN.

7.3.2.2 Procedimiento de selección y contratación de personal. Siguiendo la estructura que muestra la Figura 49, el diagrama de flujo presente en el procedimiento de selección y contratación (Ver Apéndice Q) se puede observar en las siguientes figuras.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	CÓDIGO: P-TH-02 (V:01)
		Página 5 de 9
		02/04/2019

4. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

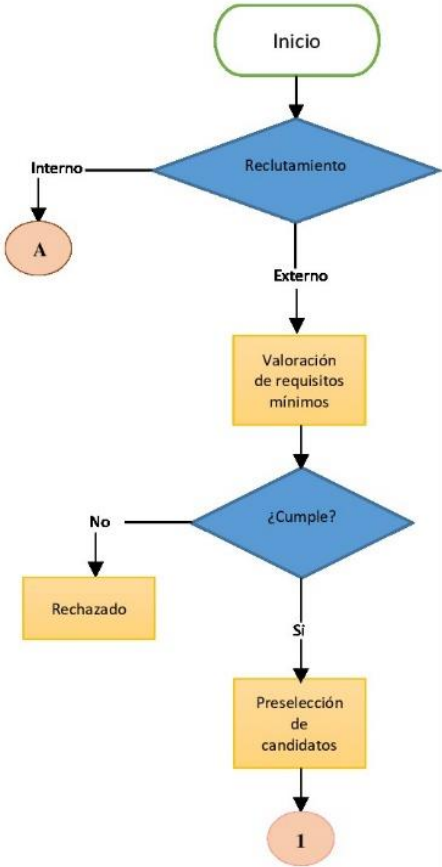
 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL (V:01)		RESPONSABLE	Coordinador de talento humano
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	CARGO	REGISTRO/ DOCUMENTACIÓN
	El proceso de selección depende de la clase de reclutamiento establecido. Evaluación de las hojas de vidas que se consideren aptas para el cargo establecido. De igual forma se realiza la verificación de antecedentes personales.	Gerente, Jefe de operaciones y Coordinador del Talento humano. Coordinador del Talento humano.	Procedimiento de reclutamiento de personal (P-TH-02). N/A

Figura 60. Diagrama de flujo de la selección y contratación de personal.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.3.2.3 Reglamento interno del trabajo. Un reglamento interno de trabajo tiene la función de definir las normas de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Las etapas utilizadas para la actualización y estructuración del reglamento interno de trabajo son:

1. Etapa de planeación.
2. Etapa de ejecución.

7.3.2.3.1 Etapa de planeación. En esta fase se define la estructura del reglamento siguiendo la normatividad establecida.

Según el código sustantivo del trabajo en el artículo 105, está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el empleador ocupe más de diez (10) trabajadores.

En el artículo 108 denominado contenido el reglamento debe contener disposiciones normativas de los siguientes puntos:

1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.
5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

6. Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.
7. Salario mínimo legal o convencional.
8. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.
9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.
10. Prescripciones de orden y seguridad.
11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.
12. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
13. Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis años.
14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.
16. Medidas preventivas y correctivas del acoso laboral.
17. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

18. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.
19. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.
20. Publicación y vigencia del reglamento.

7.3.2.3.2 Etapa de ejecución. La etapa de ejecución consiste en la liberación del documento conforme a la normatividad establecida. Se realiza un borrador del reglamento con la estructura definida y se documenta con los conocimientos que tienen los autores respecto a las normatividades vigentes en la empresa, seguido de esto se presenta ante el gerente y el coordinador del talento humano para la posterior evaluación y comentarios de los diferentes capítulos y contenido. Se realizan las correspondientes modificaciones obteniendo el reglamento interno de trabajo de INCOLPAN, el cual se encuentra en el Apéndice R.

7.4 Propuesta de mejoramiento para la orientación al personal

“Dar la orientación es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad” (Vallejo,2016, pag.61). La mejora del proceso de orientación al personal se divide en dos secciones.

1. Contenido de la inducción.
2. Procedimiento de orientación al personal.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.4.1 Determinar el contenido para la inducción. Esta sección consiste en establecer el contenido adecuado a tratar en la inducción.

El documento que establece el contenido de las inducciones es el registro de inducción identificado con el código F-TH-05 (Ver Apéndice S). Los temas a tratar en la inducción de personal son:

- Política integral.
- Imagen corporativa, logo, lema, misión y visión.
- Reglamento interno de la empresa.
- Aspectos generales y legales en Seguridad y salud en el trabajo.
- Política de no alcohol, drogas, ni tabaquismo.
- Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Funcionamiento del comité paritario de salud en el Trabajo.
- Funcionamiento del comité de convivencia laboral.
- Plan de emergencia.
- Peligros y riesgos asociados a la labor a desempeñar y sus controles.
- Aspectos e Impactos ambientales asociados a la labor a desempeñar y sus controles.
- Responsabilidades generales en SST.
- Reporte de Incidentes, accidentes, actos y condiciones inseguras.
- Indicadores y metas de los procesos que le corresponden.

Por otra parte, se modifica la evaluación de la inducción y reintroducción F-TH-03 (Ver Apéndice T) de acuerdo a los temas establecidos por la organización.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.4.2 Procedimiento de orientación al personal. El procedimiento de orientación del personal se puede observar en el Apéndice U.

7.5 Propuesta de mejoramiento para la evaluación de desempeño.

La mejora del subproceso de evaluación de desempeño es el diseño y formulación del programa de evaluación de desempeño, el cual se hace conforme a la estructura mencionada en la Figura 48.

Este documento identificado con código (P-TH-02) fue elaborado y expuesto por los autores a la junta directiva para su correspondiente aprobación. Realizadas las modificaciones pertinentes, el programa de evaluación de desempeño se puede observar en el Apéndice V.

A continuación, se describe la definición del tipo de evaluación de desempeño, la definición de las partes evaluadoras y los resultados.

En primer lugar, la definición del tipo de evaluación elegida de acuerdo a las necesidades de la organización es la evaluación de desempeño 360 grados con base en las competencias, donde se abarca la autoevaluación del colaborador y la percepción del desempeño del trabajador por parte de las personas más cercanas con las cuales tiene interacción, el trabajador es evaluado por un superior, dos pares que se encuentren en su mismo rango y un subalterno.

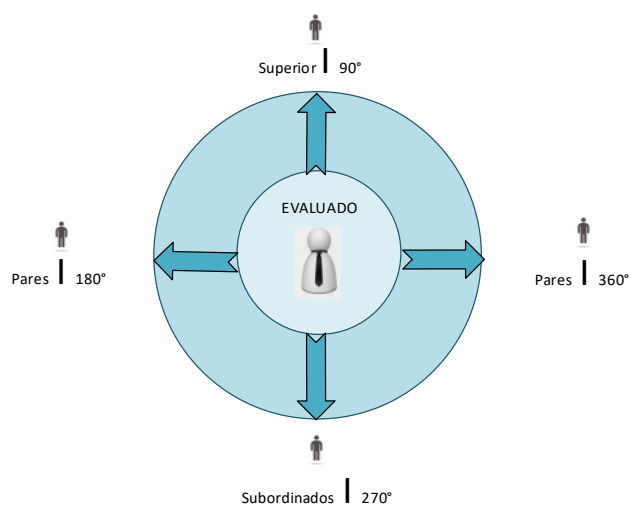


Figura 61. Evaluación de desempeño 360°

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

En segundo lugar, se establece los encargados de evaluar cada uno de los cargos actuales de INCOLPAN. En la Figura 64 se puede observar la definición de las partes evaluadoras empezando desde el cargo superior al cargo inferior. Es importante mencionar que si el cargo a evaluar no tiene pares, se modifica el evaluador por un cargo con el cual tenga relación laboral.

Finalmente, los resultados condensan la calificación de cada parte evaluadora, para una posterior retroalimentación con el personal evaluado y generar planes de mejoramiento para potenciar el desempeño del trabajador.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

DEFINICIÓN DE LAS PARTES EVALUADORAS					
Cargo/Autoevaluación (0°)	Partes evaluadoras				
	Superior (90°)	Par (180°)	Subordinado (270°)	Par (360°)	
Contador	Gerente	Jefe de operaciones	Auxiliar contable	Coordinador de talento humano	
Jefe de operaciones	Gerente	Coordinador de talento humano	Asistente de gerencia y tesorería	Coordinador de calidad y SST	
Coordinador de talento humano	Jefe de operaciones	Coordinador de calidad y SST	Asistente de gerencia y tesorería	Director de producción	
Coordinador de calidad y SST	Jefe de operaciones	Coordinador de talento humano	Supervisor comercial	Asistente de gerencia y tesorería	
Asistente de gerencia y tesorería	Gerente	Coordinador de talento humano	Auxiliar contable	Jefe de operaciones	
Supervisor comercial	Coordinador de calidad y SST	Distribuidor externo	Vendedor de mostrador	Director de producción	
Director de producción	Coordinador de calidad y SST	Supervisor comercial	Coordinador de producción	Asistente de gerencia y tesorería	
Auxiliar contable	Gerente	Contador	Asistente de gerencia y tesorería	Coordinador de empaque	
Coordinador de producción	Director de producción	Coordinador de empaque	Panadero	Auxiliar contable	
Coordinador de empaque	Director de producción	Coordinador de producción	Empacador	Almacenista	
Auxiliar de servicios generales	Coordinador de talento humano	Vendedor de mostrador	Distribuidor externo	Auxiliar de logística	
Auxiliar de logística	Coordinador de calidad y SST	Auxiliar de servicios generales	Almacenista	Distribuidor externo	
Distribuidor externo	Supervisor comercial	Vendedor de mostrador	Almacenista	Auxiliar de logística	
Vendedor de mostrador	Supervisor comercial	Distribuidor externo	Auxiliar de logística	Auxiliar de servicios generales	
Almacenista	Director de producción	Empacador	Auxiliar de logística	Panadero	
Panadero	Coordinador de producción	Hornero	Empacador	Bizcochero	
Hornero	Coordinador de producción	Panadero	Empacador	Bizcochero	
Empacador	Coordinador de empaque	Panadero	Almacenista	Bizcochero	
Bizcochero	Director de producción	Panadero	Empacador	Hornero	

Figura 62. Definición de las partes evaluadoras 360° grados.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.6 Propuesta de mejoramiento para el clima laboral. La mejora del subproceso de clima laboral se divide en tres secciones: programa de clima laboral, implementación de la herramienta ofimática para la medición del clima laboral y plan de incentivos.

7.6.1 Programa de clima laboral. El programa de clima laboral se hace conforme a la estructura mencionada en la Figura 48. Este documento identificado con código (P-TH-03) fue elaborado y expuesto por los autores a la junta directiva para su correspondiente aprobación. Realizadas las modificaciones pertinentes, el programa de clima laboral se encuentra en el Apéndice W.

7.6.2 Implementación de la herramienta ofimática para la medición del clima laboral.

Para la implementación de la herramienta, se siguió la siguiente metodología.

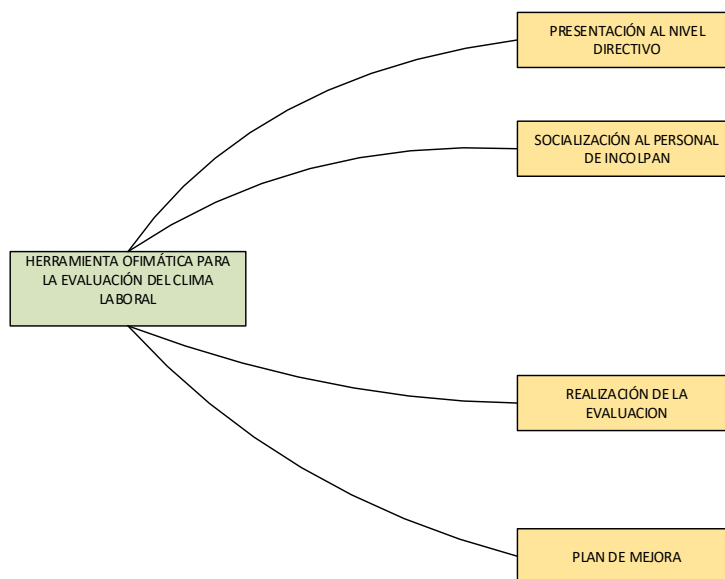


Figura 63. Metodología para la implementación de la herramienta ofimática para el clima laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.6.2.1 Presentación al nivel directivo. En esta etapa, se muestra al nivel directivo los objetivos y el funcionamiento de la herramienta ofimática, los cuales se muestran en el capítulo anterior Diseño de herramientas ofimáticas.

7.6.2.2 Socialización al personal. Se realiza una socialización con el personal de INCOLPAN, para mostrar en qué consiste la herramienta y el programa de clima laboral.

7.6.2.3 Realización de la evaluación. La evaluación del clima laboral se dividió en dos partes: aplicación del formato y ejecución de la herramienta ofimática.

Para realizar la aplicación del formato F-CL-01 Medición del clima laboral (Ver Apéndice X) se halla una muestra de trabajadores con el fin de evidenciar el nivel de cumplimiento y percepción que se tiene del subproceso del clima laboral. Para este caso se realizaron preguntas cualitativas con opción de selección múltiple y se realizó de manera presencial, es decir, se asignó un tiempo determinado para que existiera un intercambio de comunicación efectivo entre los autores y cada trabajador. Para obtener la muestra de colaboradores se realizó un cálculo del tamaño de la muestra con respecto al tamaño de la población; el resultado se obtuvo aplicando la fórmula presentada en la Figura 66 y utilizando un error de estimación máximo aceptado del 10% y un nivel de confianza del 90%.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Figura 64. Ecuación muestral para el formato (F-CL-01).

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Donde, n = tamaño de muestra buscado, N = tamaño de población, Z = nivel de confianza, P = probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito), Q = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado, e = error de estimación máximo aceptado. El resultado del tamaño de la muestra fue de 35 trabajadores; cabe destacar que la selección de la muestra se realizó a trabajadores que realizaban cargos diferentes para así conseguir un análisis de datos total.

Teniendo en cuenta lo anterior, la ejecución de la herramienta ofimática se puede ver en la siguiente figura.

<i>DIMENSIONES</i>	<i>PORCENTAJE POR DIMENSIÓN</i>	<i>PORCENTAJE GLOBAL DEL CLIMA LABORAL</i>
<i>Estructura</i>	7,70%	64,23%
<i>Responsabilidad</i>	6,38%	
<i>Recompensa</i>	5,71%	
<i>Desafío</i>	8,17%	
<i>Relaciones</i>	5,44%	
<i>Cooperación</i>	7,54%	
<i>Estándares</i>	7,78%	
<i>Conflicto</i>	5,91%	
<i>Identidad</i>	9,6%	

Figura 65. Resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

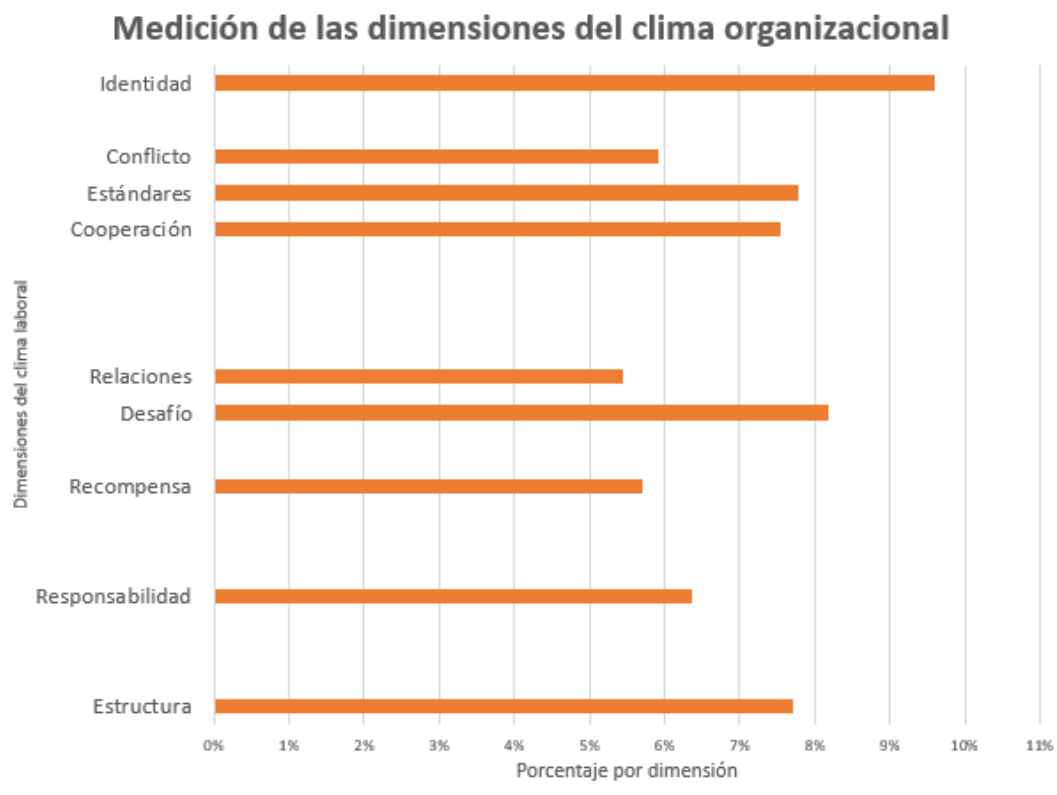


Figura 66. Gráfica de los resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral

7.6.2.4 Plan de mejora. Finalmente, el plan de mejora (Ver Figura 69) se debe establecer para las dos dimensiones en las cuales se obtuvo menor calificación: recompensa y relaciones.

DIMENSIONES	PRIORIZACIÓN	PLAN DE MEJORA
Estructura	7,70%	
Responsabilidad	6,38%	
Recompensa	5,71%	Establecer un plan de incentivos para la organización.
Desafío	8,17%	
Relaciones	5,44%	Se deben programar en el cronograma de capacitaciones una charla asociada al trabajo en equipo como consecución de los objetivos empresariales de la organización.
Cooperación	7,54%	
Estándares	7,78%	
Conflicto	5,91%	
Identidad	9,60%	

Figura 67. Plan de mejora consecuente de resultados de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

7.6.3 Plan de incentivos. El plan de estímulos e incentivos en la empresa se clasifica tal como se muestra en la siguiente figura.

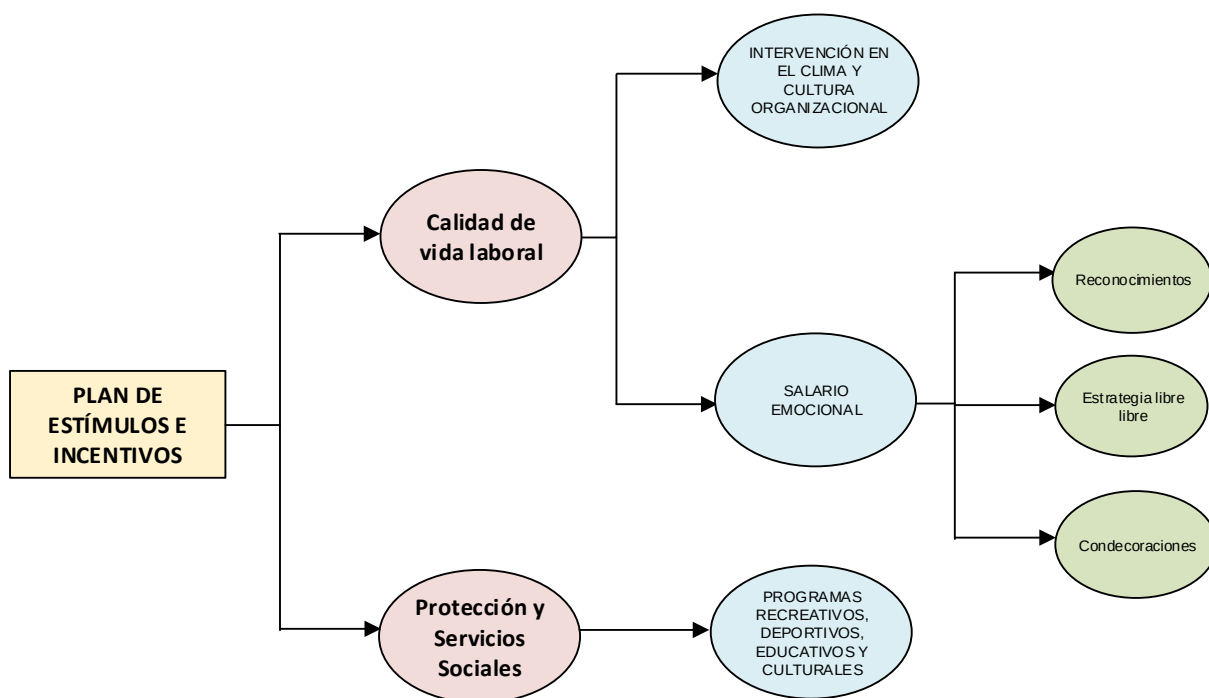


Figura 68. Plan de incentivos de INCOLPAN.

El plan de estímulos e incentivos se divide en calidad de vida laboral y protección y servicios sociales. La calidad de vida laboral se clasifica en la intervención en el clima organizacional y cultura organizacional que se evidencia con la implementación del programa de clima laboral y las capacitaciones referentes a cultura organizacional en la empresa. Por otra parte, se definen las estrategias para llevar el salario emocional. Los reconocimientos son la exaltación pública en la organización y se asignan a: colaboradores en su día de cumpleaños, los mejores niveles de desempeño laboral y al mérito por innovación y creatividad. La estrategia día libre se establece a: colaboradores en su día de cumpleaños y colaboradores que obtengan una puntuación superior al 95% en la evaluación del desempeño. Las condecoraciones son diplomas y placas que se dan por los siguientes aspectos: antigüedad y evaluación del desempeño destacada. La protección y

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

servicios sociales se ocupa de atender las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su grupo familiar. Los programas recreativos, deportivos, educativos y culturales establecidos son: jornadas deportivas, jornadas de acondicionamiento físico, jornadas de integración en fechas especiales (día del hombre, día de la mujer, día de la madre, día del padre, día del trabajo), jornada de integración de la novena navideña, actividades de integración familiar, actividad de cierre de año y alianzas estratégicas. El plan de incentivos se puede observar en el Apéndice Y.

8. Indicadores de gestión

Las empresas necesitan conocer el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, siendo de vital importancia la implementación de indicadores de gestión que crean unidades de medida para su respectivo control y de esta forma se puedan analizar la información obtenida con el propósito de ajustar y mejorar los procesos y procedimientos que garanticen el logro de estos objetivos estratégicos de manera eficiente (Borrero, 2008, p.5).

En este capítulo se muestra el sistema de indicadores de gestión desarrollado para el proceso de GTH en la Industria Colombiana de Pan clasificado en tres secciones: diseño y medición de los indicadores.

8.1 Diseño de los indicadores

El diseño del sistema de indicadores de gestión para la GTH en INCOLPAN se puede observar en el Apéndice Z. La estructura que tiene cada indicador de gestión se observar en la siguiente tabla.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Tabla 5.

Componentes de los indicadores de gestión.

Componente	Descripción
Nombre	Define la denominación para saber que quiere medir el indicador.
Objetivo	Establece para que se plantea el indicador y el sentido de la mejora.
Subproceso de la GTH	Define el subproceso de la GTH al cual va dirigido el indicador.
Tipo	Define la clase de indicador.
Fórmula	Define la operación que se debe realizar para calcular el indicador.
Meta	Establece el valor al cual se desea llegar en cada indicador, seguido de los rangos de evaluación: malo, bueno y excelente.
Unidad	Establece la unidad de medida del indicador.
Periodicidad	Define el período de realización de la medida.
Responsable	Clarifica las persona que debe aplicar y vigilar el indicador.

Nota: Descripción de los componentes de los indicadores de gestión.

En la siguiente figura se presentan los indicadores con los componentes correspondientes.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

SUBPROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	NOMBRE	FORMULA	PERIODICIDAD	META
Planificación del talento humano	Valoración de carga laboral	$\frac{\text{Colaboradores contratados por la empresa}}{\text{Colaboradores que deben estar contratados en la empresa según herramienta ofimática}}$	Mensual	(95%,105%)
	Variación del índice de ausentismo personal administrativo	$\frac{\text{Índice de ausent. año actual} - \text{Índice ausent. año anterior}}{\text{Índice de ausent. año anterior}}$	Anual	<= 5%
	Variación del índice de ausentismo personal operativo.	$\frac{\text{Índice de ausent. año actual} - \text{Índice ausent. año anterior}}{\text{Índice de ausent. año anterior}}$	Anual	<= 5%
Perfiles y cargos	Cobertura del manual de perfiles de cargos.	$\frac{\# \text{ de cargos con perfil vigente}}{\# \text{ de cargos}}$	Anual	100%
Reclutamiento, selección y contratación.	Efectividad en los medios de divulgación del reclutamiento.	$\frac{\# \text{ de personas reclutadas por los medios de divulgación}}{\# \text{ de personas reclutadas}} * 100\%$	Cada vez que se realice el procedimiento de reclutamiento.	90%
	Valoración de requisitos mínimos en la hoja de vida.	$\frac{\# \text{ de hojas vida que cumplen con requisitos mínimos}}{\# \text{ de hojas vida recogidas}} * 100\%$	Cada vez que se realice el procedimiento de reclutamiento.	100%
	Cumplimiento de las actividades del reclutamiento.	$\frac{\# \text{ actividades realizadas del P - TH - 01}}{\# \text{ actividades planteadas en el P - TH - 01}} * 100\%$	Cada vez que se realice el procedimiento de reclutamiento.	100%
	Calidad en la selección.	$\frac{\# \text{ de personas que permanecen en la empresa}}{\# \text{ de personas seleccionadas}} * 100\%$	Anual	80%
	Cumplimiento de las actividades en la selección y contratación.	$\frac{\# \text{ actividades realizadas del P - TH - 02}}{\# \text{ actividades planteadas en el P - TH - 02}} * 100\%$	Cada vez que se realice el procedimiento de selección y contratación.	100%
Orientación al personal	Calidad de la inducción.	$\frac{\# \text{ de personas que aprobaron el entrenamiento}}{\# \text{ de personas evaluadas}} * 100\%$	Cada vez que se realice el procedimiento de orientación al personal.	90%
	Calidad de la inducción del jefe inmediato.	$\frac{\# \text{ de personas que repiten la inducción del J.I}}{\# \text{ de personas orientadas}} * 100\%$	Cada vez que se realice el procedimiento de orientación al personal.	10%
	Cumplimiento de las actividades en	$\frac{\# \text{ actividades realizadas del P - TH - 03}}{\# \text{ actividades planteadas en P - TH - 03}} * 100\%$	Cada vez que se realice el	100%

Figura 69. Primera parte sistema de indicadores

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

	la orientación al personal.		procedimiento de orientación de personal.	
Evaluación del desempeño	Valoración de la evaluación del desempeño.	$\frac{\# \text{ de colaboradores con ED } \geq 80\%}{\# \text{ de colaboradores evaluados}} * 100\%$	6 meses	80%
Clima laboral	Medición del porcentaje de clima laboral.	$\frac{\% \text{ de CL sem. actual} - \% \text{ de CL sem. anterior}}{\% \text{ de CL sem. anterior}}$	6 meses	$\geq 10\%$
General	Cumplimiento de los indicadores.	$\frac{\# \text{ de indicadores de la GTH cumplidos}}{\# \text{ de indicadores de la GTH}} * 100\%$	Anual	90%

Figura 70. Segunda parte sistema de indicadores

La estructura de los indicadores de gestión se divide en dos aspectos: elección del indicador y cálculo del indicador.

En la siguiente figura se observan los diferentes indicadores de gestión para la posterior elección y cálculo de los mismos.

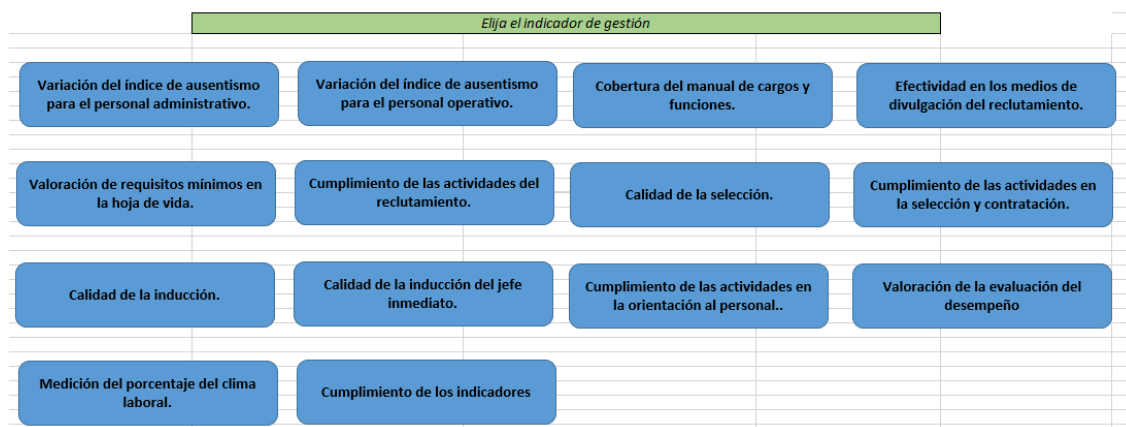


Figura 71. Elección de los indicadores de gestión.

El formato utilizado para cada calcular los indicadores de gestión del proceso de GTH se puede observar a continuación.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

INDICADOR#3	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR			
		SUBPROCESO DE LA GTH			
		RESPONSABLE			
OBJETIVO DEL INDICADOR		PERIODICIDAD			
FÓRMULA		UNIDAD DE MEDIDA			
META		RANGOS DE EVALUACIÓN			
		EXCELENTE			
		BUENO			
		MALO			
PERIODICIDAD					
PARÁMETROS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
VALOR DEL INDICADOR					

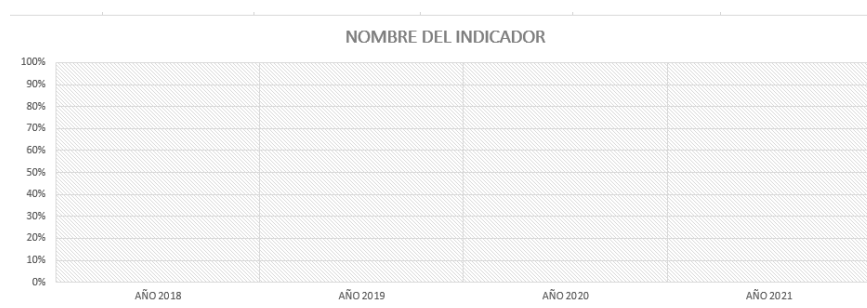


Figura 72. Formato para el cálculo de los indicadores de gestión.

8.2 Medición de los indicadores

Esta etapa tiene como fin mostrar el cálculo de los indicadores de gestión aplicados a los siguientes subprocesos: planificación del talento humano y perfiles y responsabilidades. Cabe mencionar que a los demás subprocesos no se les pudo realizar el cálculo debido a la inexistencia de registros en la empresa.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

8.2.1 Valoración de carga laboral. Para calcular este indicador se tuvo en cuenta los resultados que arrojó la herramienta ofimática para la planificación del talento humano y la cantidad de trabajadores contratados en el periodo a cuestión.

INDICADOR#1	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	Cobertura			
	Valoración de carga laboral.	SUBPROCESO DE LA GTH	Planeacion del talento humano.			
		RESPONSABLE	Coordinador del talento humano.			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar la valoración de carga laboral para el personal operativo en un periodo determinado.	PERIODICIDAD	Mensual			
FÓRMULA	<i>Colaboradores contratados por la empresa</i> <i>Colaboradores que deben estar contratados en la empresa</i> <i>segun la herramienta ofimatica para la PTH</i>	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.			
META	(95%,105%)	RANGOS DE EVALUACIÓN				
		EXCELENTE	100%			
		BUENO	95%<=X<=105%			
		MALO	X<95% ; X>105%			
			PERIODICIDAD			
			AÑO 2019			
PARÁMETROS		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Colab. Contratados por la empresa		37	37	37		
Colab. que deben estar contratados por la empresa según la herramienta ofimatica para la PTH		36	37	37		
VALOR DEL INDICADOR		103%	100%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!

VALORACIÓN DE CARGA LABORAL

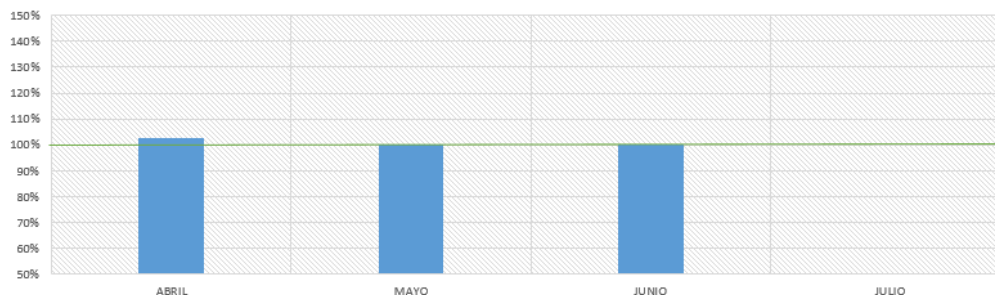


Figura 73. Resultados indicador valoración de carga laboral.

Como se observa en el diagrama de barras obtenido al calcular el indicador de valoración de carga laboral, para el mes de abril la herramienta ofimática arroja 36 trabajadores y realmente estuvieron vinculados 37, obteniendo un porcentaje de 103% (bueno) lo que significa que no existe sobrecarga laboral en la entidad para este periodo, en el mes de mayo y junio los resultados fueron excelentes dado que los colaboradores contratados por la empresa son iguales a los que arroja la herramienta ofimática para la PTH.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

8.2.2 Cobertura del manual de perfiles de cargos. Para calcular este indicador se tuvo en cuenta las actualizaciones que ha tenido el manual de perfiles de cargos en los últimos años.

INDICADOR#3	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	Cobertura	
	Cobertura del manual de perfiles y cargos.	SUBPROCESO DE LA GTH	Perfiles y responsabilidades.	
		RESPONSABLE	Coordinador del talento humano.	
OBJETIVO DEL INDICADOR	Establecer el porcentaje de cumplimiento con respecto a la actualización del manual de cargos y funciones de la empresa.	PERIODICIDAD	Anual.	
FÓRMULA	$\frac{\# \text{ de cargos con perfil vigente}}{\# \text{ de cargos}}$	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje.	
META	100%	RANGOS DE EVALUACIÓN		
		EXCELENTE	100%	
		BUENO	90%<=X<100%	
		MALO	<90%	
		PERIODICIDAD		
PARÁMETROS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
# de cargos con perfil vigente	13	20		
# de cargos	20	20		
VALOR DEL INDICADOR	65%	100%	#iDIV/0!	#iDIV/0!

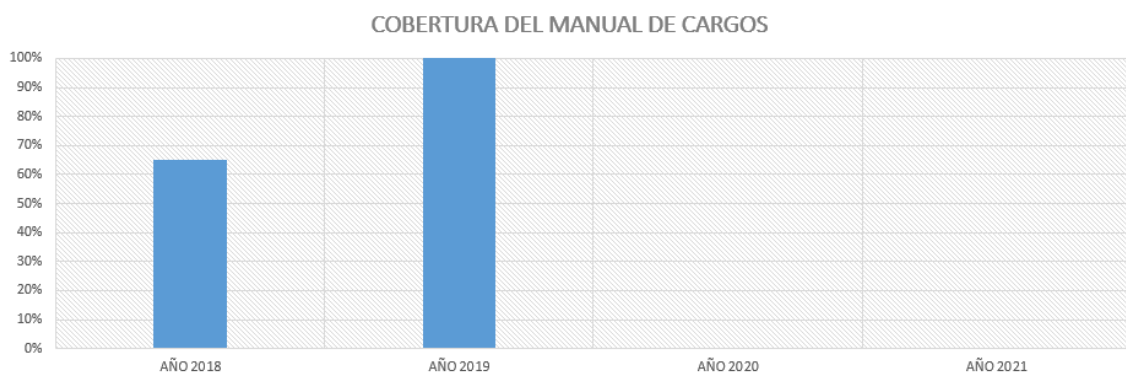


Figura 74. Resultados indicador cobertura del manual de perfiles de cargos.

Al calcular el indicador referente al subproceso de perfiles y responsabilidades, se observa que comparando el año 2018 con el año 2019 se obtiene un aumento 35 % en la cobertura del manual de perfiles de cargos. Este indicador debe permanecer en 100% a menos que se incorporen nuevos cargos en la organización.

9. Conclusiones

El presente trabajo de grado se llevó a cabo partiendo de la necesidad por parte de INCOLPAN S.A.S. de intervenir los aspectos atinentes a la gestión del talento humano, dado que dicho proceso no se encontraba debidamente estructurado.

La revisión de literatura llevada a cabo para la estructuración y desarrollo del trabajo de grado, condujo a determinar que, para para la ejecución del mismo se seguiría el modelo de gestión del talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato con sus respectivas etapas y subprocesos

Por medio de la metodología utilizada para el desarrollo del diagnóstico se corrobora el estado inicial del proceso de gestión del talento humano en la Industria Colombiana de Pan, obteniendo a través del instrumento de evaluación de cumplimiento un porcentaje global del 37%, siendo los subprocesos de: evaluación del desempeño, planificación del talento humano y reclutamiento, selección y contratación los que obtuvieron menor porcentaje de cumplimiento; adicionalmente por medio del Diagrama de Ishikawa se identifican los problemas críticos y por ende la informalidad en el desarrollo de los subprocesos de la GTH, con lo cual se evidencia la importancia de formular un plan de mejoramiento para el proceso.

A partir del diagnóstico realizado se formula el plan de mejoramiento el cual está constituido por una matriz dividida en subprocesos definiendo: el problema, la propuesta de mejora, las fechas de inicio y fin, el concepto por parte de la empresa y supervisión; adicionalmente se describe el origen del problema, los resultados esperados y el plan de acción dividido en: actividades, tiempo estimado, recursos y responsables. Se diseñaron 17 mejoras estructuradas por cada subproceso de la gestión del talento humano, de las cuales 15 fueron aprobadas por la junta directiva de la empresa, por lo tanto, se desarrolló el 88% de las mejoras formuladas en el plan de mejoramiento.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Se diseñaron 5 herramientas ofimáticas para la GTH de las cuales: 2 fueron planificación de personal, 1 para el subproceso de reclutamiento, selección y contratación, 1 para clima laboral y 1 para la evaluación del desempeño. Las herramientas ofimáticas para la planificación del talento humano, para el control del ausentismo y para la medición del clima laboral fueron implementadas en la institución; es decir se cumplió el 60% en cuanto a implementación de herramientas ofimáticas.

El diseño, formulación, estructuración y actualización de: el programa de gestión del talento humano, el programa de evaluación del desempeño, el programa de clima laboral, el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación, el procedimiento de orientación al personal, el manual de perfiles de cargos, el reglamento interno de trabajo, formatos y demás documentos asociados al proceso intervenido, permiten tener un mayor control sobre la ejecución de las actividades, estandarizando y contribuyendo a la mejora continua del proceso de GTH.

Con el diseño e implementación de la herramienta ofimática para el control del ausentismo la empresa puede llevar de una forma sistematizada el registro de entrada y salida de personal; de igual manera controlar el índice de ausentismo para el personal operativo y administrativo en un periodo determinado. Respecto a la herramienta ofimática para la planificación del talento humano se puede tener un pronóstico de la cantidad de trabajadores que deberían estar vinculados en la organización con respecto al volumen de producción mensual, verificando la carga laboral de los operarios de la entidad.

Se estructuró y actualizó el organigrama respecto a los cargos actuales y jerarquía en la organización. Respecto al mapa de procesos se modificaron, añadieron y eliminaron procesos con respecto al funcionamiento de la empresa y el tipo de proceso establecido: estratégico, misional y apoyo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

El manual de perfiles de cargos de INCOLPAN evidencia una mejora al obtener un aumento del 35% en cuanto al cumplimiento de cargos. Según la revisión conceptual y la recopilación de información se establecieron 14 criterios para el manual, obteniendo un aumento del 57% en cuanto al cumplimiento de criterios. Estos porcentajes de mejora se calculan con respecto a lo encontrado en el diagnóstico.

Con el diseño y formulación de la herramienta ofimática y el programa para la evaluación de desempeño la empresa puede llevar de una forma sistematizada el desempeño de cada uno de sus trabajadores permitiendo conocer que trabajador se desenvuelve de mejor manera y llevando un control sobre la ejecución de las actividades. Tiene como porcentaje el 93% de cumplimiento, siendo el mayor aumento en el porcentaje de todos los subprocesos.

Referente al subproceso de clima laboral, los resultados correspondientes a la implementación de la herramienta ofimática definen que las dimensiones del clima laboral con menor porcentaje de cumplimiento son: recompensa y relaciones; estableciendo un plan de mejora para las mismas y corroborando que se debe implementar un plan de incentivos adecuado para la organización.

El plan de incentivos caracterizado por priorizar el concepto de salario emocional, fue implementado y aceptado con un alto nivel de acogida por parte del nivel directivo y el personal de la entidad.

Al culminar las actividades formuladas en el plan de mejoramiento, se ejecuta el instrumento de evaluación de cumplimiento, obtenido un porcentaje de 76% evidenciando una mejora al obtener un aumento del 40% de cumplimiento del proceso de gestión del talento humano. Para los subprocesos de: planificación de personal, perfiles y responsabilidades, reclutamiento, selección y contratación, orientación al personal, remuneración, formación, evaluación del desempeño y clima laboral se obtuvo un porcentaje de cumplimiento de: 60%, 95%, 73%, 90%,

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

45%,70%,93% 79% respectivamente; siendo los subprocesos con mayor aumento en el porcentaje de cumplimiento: la evaluación del desempeño (93%), el clima laboral (54%) y el reclutamiento, selección y contratación (51%).

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten identificar la eficacia de un proceso; por tal razón se diseñó e implementó un sistema de indicadores asociado a las mejoras implementadas para medir el impacto de las mismas. De estos indicadores, 2 cumplieron con la meta establecida y 13 están en proceso de ejecución dado por falta de información y que su periodicidad de medición está proyectada de manera semestral y anual.

Se llevó a cabo una reunión con gerencia general y el responsable del talento humano en donde se realizó la socialización de lo ejecutado en el presente trabajo y se hizo entrega de los resultados obtenidos del mismo.

El diseño y estructuración del instrumento de evaluación de cumplimiento y la herramienta ofimática para la medición del clima laboral está sujeto a verificación y aprobación, ya que fue desarrollado por autores de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Se eliminó el paradigma que tenía la alta dirección de la empresa, con respecto a que la gestión del talento humano no es importante en la gestión de los procesos, razón por la cual se priorizó y se estableció una administración con mayor consideración.

10. Recomendaciones

Por medio de la última ejecución del instrumento de evaluación de cumplimiento, los subprocesos de: remuneración, planificación del talento humano y formación obtuvieron los menores porcentajes de cumplimiento 45%, 60% y 70% respectivamente, se recomienda estar atentos a la dirección, administración, desarrollo y control de estos subprocesos.

Se recomienda alimentar continuamente las herramientas ofimáticas diseñadas en este proyecto para que sean de apoyo a la planeación de la Gestión de talento humano y llevar el control del mismo.

Pese a que no fue una mejora aprobada para el presente proyecto, se recomienda diseñar un sistema de compensación basado en políticas salariales definidas desde la gerencia basadas en el nivel de competencias, responsabilidades y riesgos del cargo.

Se recomienda al coordinador de talento humano cumplir con todos lineamientos y actividades planteados en los programas, procedimientos, planes, formatos, manuales, reglamentos y demás documentos inherentes al talento humano. De la misma manera alimentar el sistema de indicadores diseñado con el fin de realizar las correspondientes acciones y, por último, realizar periódicamente auditorías internas correspondientes al desarrollo de las mejoras implementadas para asegurar la mejora continua del proceso.

Referencias bibliográficas

- Alles, M (2005). *Desempeño Por Competencias: Metodología 360º. 2ª Edición*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Avaro, D (2000). La economía y su gestión teoría y desarrollo. Conacyt, p. 28.
- Benjamín, E. y Fincowsky F. (2009). *Organización de empresas*. recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Borrero, L. (2018). *Importancia de los indicadores de gestión como herramienta para el control de resultados* (Tesis de pregrado). Universidad Miliar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Brunet., I. Vidal, A (2014). *El Gobierno del Factor Humano*. Bogotá: Distribbooks editores, 2014
- Capuano, A (2004). *Evaluación De Desempeño: Desempeño Por Competencias. Invenio. Vol. 7, Núm 13*. Argentina: Universidad Del Centro Educativo Latinoamericano, P. 139-150.
- Chiavenato, I (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2
- Fournies, F (1991). *Técnicas de dirección de personal: Como instruir para aumentar el rendimiento*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gómez, C. (2011). El salario emocional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10726/291>
- Granada, (2007) Guía para la identificación e implementación de un sistema de indicadores, Recuperado de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>, pág. 31
- Manene Luis. (2012). *Gestión Del Tiempo*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/03/07/el-tiempo-de-los-dirigentes-su-gestion-y-administracion/>

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN INCOLPAN

Newstrom, J (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13ª Edición. México: Mc Graw Hill.

Poole, M. S (2006). Unidad de conocimiento El clima laboral, 1–8.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (tesis de especialización). Universidad de Medellín,46) Medellín.

Riascos, S. y Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano, *Cuadernos de administración*, 27(46), 141-154. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf>

Sayless, L. Strauss, G (1972). *Managing human resources*. 3ª Edición. Estados Unidos: Data.

Sierra, E. (2016). *Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Temple, Inés. (2007, 15 de Octubre). El salario Emocional. El Comercio.pe. Recuperado el 1 de Marzo de 2010 desde <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>

Universidad de Granada. (2007). *Guía para la definición e implantación de un Sistema de indicadores*, Recuperado de <https://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>