

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa RED

CÀRNICA SAS

Juan Camilo Quintero Morales

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Olmedo González Herrera

Ingeniero Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Dedicatoria

A Dios, quien fue mi guía durante mis estudios y me ayudó a terminarlos.

A mis padres Jorge Quintero Moros y Astrid Morales Cabarcas por su amor, apoyo incondicional, dedicación, por su sabiduría y consejos, quienes me enseñaron la importancia de aprender y siempre me ayudaron en toda la carrera, sin su ayuda, no habría sido posible realizar este proyecto de vida.

A mis hermanos Jorge Eduardo Quintero Morales y José Carlos Quintero Morales, que fueron inspiración para no desfallecer en el proceso.

A mi familia por su amor, apoyo y por siempre estuvieron presentes, quienes me ayudaron de corazón a terminar la carrera mediante apoyo económico y sabios consejos, gracias por ser mi pilar fundamental.

Y muchas más personas que hicieron parte del proceso.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Agradecimientos

Se presentan sus agradecimientos a:

Al señor Diego Goncalves director de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, por su apoyo y la disposición para realizar la práctica empresarial en su organización.

A la doctora Delcy Becerra coordinadora de talento humano de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, por la disponibilidad de la información del área, socializar y validar los diferentes productos de la práctica empresarial.

El Ingeniero Olmedo González Herrera, director de este trabajo, por su asesoría profesional, ajuste y contribución de los documentos para el área de talento humano.

Los docentes de la Universidad quienes contribuyeron en los diferentes semestres a la formación jurídica e integral, siendo un privilegio conocerlos y haber compartido sus conocimientos e invaluable experiencia.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Tabla de Contenido

Introducción	14
1. Generalidades del proyecto	17
1.1 Objetivos	18
<i>1.1.1 Objetivo General</i>	18
<i>1.1.2 Objetivos Específicos</i>	18
1.1.2.1 Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de la empresa RED CÁRNICA S.A.S, (MINERVA FOODS).....	18
1.1.2.3 Diseñar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.....	18
1.1.2.4 Aplicar en la empresa las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de RED CÁRNICA S.A.S (MINERVA FOODS).	18
1.1.2.5 Ejecutar un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas.....	18
1.2 Planteamiento del problema.....	19
1.3 Justificación.....	21
2. Generalidades de la empresa	22
2.1 Misión y Visión.....	24
2.2 Organigrama.....	25
2.3 Mapa de procesos.....	26

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

2.4 Logotipo	27
2.4 Portafolio del servicio	28
3. Marco de Referencia	28
3.1 Marco de antecedentes	28
3.2 Marco teórico	32
3.2.1 <i>Gestión del Talento Humano</i>	32
3.2.2 <i>Subprocesos de la gestión del talento humano</i>	33
3.2.3 <i>Sistema Integrado de Gestión</i>	38
3.2.4 <i>Indicadores de Gestión</i>	38
3.2.5 <i>Mejoramiento continuo</i>	39
3.2.6 <i>Diagrama de Ishikawa.</i>	39
3.2.7 <i>Herramientas ofimáticas</i>	39
4. Metodología	40
4.1 Tipo de investigación	40
4.2 Método de investigación	41
4.3 Fuentes de información	41
4.4 Fases	42
5. Desarrollo de los objetivos	43
5.1 Diagnóstico del proceso de gestión del talento humano	43
5.1.1 <i>Metodología de diagnóstico</i>	43

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.1.2 Desarrollo del diagnóstico.....	46
5.1.3 Entrevista	52
5.1.4 Diligenciamiento del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.....	55
5.1.5 Análisis de información cuantitativa	57
5.1.6 Conclusiones del diagnóstico.....	59
5.2 Formulación de los planes de mejoramiento.....	61
5.3 Diseño de herramientas ofimáticas	65
5.3.1 Herramienta ofimática de la entrevista de selección y vinculación de personal.....	65
5.3.2 Herramienta ofimática para la inducción al cargo	71
5.3.3 Herramienta ofimática la evaluación del clima laboral.....	73
5.3.4 Herramienta ofimática para evaluar el desempeño	75
5.3.5 Herramienta ofimática para la identificación de requerimientos de capacitación ..	77
5.4 Aplicación de las propuestas de mejora.....	78
5.4.1. Diseño y estructuración del procedimiento de Gestión del Talento Humano.....	78
5.4.1.1. Procedimiento de selección y vinculación de personal.....	79
5.4.1.2. Procedimiento de inducción.....	80
5.4.1.3. Procedimiento de desvinculación laboral.....	84
5.4.1.4. Procedimiento de liquidación de nómina.....	85
5.4.1.5. Procedimiento de Retiro de cesantías parciales.....	86

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.4.1.6. Procedimiento trámite de solicitud de permisos.	87
5.4.1.7. Procedimiento de solicitud y liquidación de vacaciones.....	88
5.4.1.8. Procedimiento de trámites de recobro incapacidades, licencias.	89
5.4.1.9. Programa de bienestar laboral.	90
5.4.2. Descripción de cargo.....	91
5.4.3. Actualización del organigrama	93
5.5 Indicadores de Gestión.....	93
5.6 Socialización de los resultados.....	96
6. Conclusiones	98
7. Recomendaciones.....	100
Referencias bibliográficas	101

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Lista de Tablas

Tabla 1 Fases para el cumplimiento de los objetivos.....	19
Tabla 2 Datos generales de la empresa RED CÁRNICA SAS.....	23
Tabla 3 Fases para el cumplimiento de los objetivos.....	42
Tabla 4 Documentación existente en RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS.....	51
Tabla 5 Escala de valorización.	55
Tabla 6 Escala de la evaluación de cumplimiento	56
Tabla 7 Análisis de la información cuantitativa.....	57
Tabla 8 Planes de mejoramiento del proceso de GTH en RED CÁRNICAS SAS y su marca MINERVA FOODS.....	63
Tabla 9 Escala de medición para la evaluación del clima laboral	73
Tabla 10 Presentación del resultado obtenido en la evaluación del clima laboral	75
Tabla 11 Niveles de medición para la evaluación del desempeño	76
Tabla 12 Cuestionario de identificación de necesidades de formación.	77
Tabla 13 Información General del procedimiento de la entrevista de selección y vinculación de personal	80
Tabla 14 Información general del procedimiento de inducción.....	82
Tabla 15 Evaluación del programa de inducción.....	83
Tabla 16 Información general del procedimiento desvinculación laboral.....	84
Tabla 17 Información general del procedimiento liquidación de nómina	85
Tabla 18 Información general del procedimiento retiros cesantías parciales.....	86
Tabla 19 Información general del procedimiento solicitud de permisos	87
Tabla 20 Información general procedimiento solicitud y liquidación de vacaciones.....	88
Tabla 21 Información general procedimiento de recobros de incapacidades, licencias y conciliación de pagos.	89
Tabla 22 Información general procedimiento del programa de bienestar laboral.....	90

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

<i>Tabla 23 Formato Levantamiento información manual de funciones.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 24 Indicadores de gestión.....</i>	<i>95</i>

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Organigrama gerencial de la empresa RED CÁRNICA S.A.S y marca MINERVA FOODS.....	25
<i>Figura 2</i> Procesamiento cárnico de la empresa	26
<i>Figura 3</i> Logotipo MINERVA FOODS.	27
<i>Figura 4</i> Portafolio de productos según mapas de corte vacuno.....	28
<i>Figura 5</i> Metodología del diagnóstico	44
<i>Figura 6</i> Caracterización primera parte de RED CÁRNICAS SAS y la Marca MINERVA FOODS.....	50
<i>Figura 7</i> Caracterización segunda RED CÁRNICAS SAS y la Marca MINERVA FOODS	51
<i>Figura 8</i> Subproceso de Gestión de Talento Humano.....	54
<i>Figura 9</i> Resultados de la evaluación de cumplimiento.....	56
<i>Figura 10</i> Diagrama de Ishikawa	61
<i>Figura 11</i> Herramientas ofimáticas diseñada para la empresa.....	65
<i>Figura 12</i> Herramientas ofimáticas entrevista de selección Sección 1. Aspecto personal.....	67
<i>Figura 13</i> Herramientas ofimáticas entrevista de selección Sección 1. Aspecto personal y sección II aspecto familiar.	68
<i>Figura 14</i> Herramientas ofimáticas entrevista de selección Sección II Aspecto académico y Sección IV experiencia laboral	69
<i>Figura 15</i> Herramientas ofimáticas entrevista de selección preguntas adicionales.....	70
<i>Figura 16</i> Herramientas ofimáticas para el proceso de inducción.....	72
<i>Figura 17</i> Documentos de GTH en el servidor de la empresa.	97

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

*Lista de Apéndices***Ver apéndices adjuntos**

Apéndice A	Herramienta ofimática de la entrevista de selección y vinculación de personal
Apéndice B	Herramienta ofimática para la inducción al cargo
Apéndice C	Herramienta ofimática la evaluación del clima laboral
Apéndice D	Herramienta ofimática para evaluar el desempeño
Apéndice E	Herramienta ofimática para identificar las necesidades de capacitación
Apéndice F	Procedimiento Selección y vinculación de personal
Apéndice G	Información general del procedimiento de inducción
Apéndice H	Información general del procedimiento desvinculación laboral
Apéndice I	Información general del procedimiento liquidación nómina
Apéndice J	Información general del procedimiento retiro cesantías parciales
Apéndice K	Información general del procedimiento Solicitud de permisos
Apéndice L	Información general procedimiento solicitud y liquidación de vacaciones
Apéndice M	Información general procedimiento de recobro de incapacidades, licencias y conciliación de pagos
Apéndice N	Información general procedimiento programa bienestar laboral
Apéndice O	Descripción de cargos
Apéndice P	Consolidado de cargos
Apéndice Q	Organigramas corporativos
Apéndice R	Organigramas planta Ciénaga de Oro
Apéndice S	Organigramas planta Bucaramanga
Apéndice T	Evidencia socialización planta Bucaramanga
Apéndice U	Evidencia socialización planta Ciénaga de oro
Apéndice V	Evidencia socialización personal corporativo
Apéndice W	Carta de aceptación cumplimiento de los objetivos

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Glosario

Gestión de talento humano. Entendida como “administración de recursos humanos”, la gestión administrativa de recursos humanos es la base para la realización y fortalecimiento de las tareas con el fin de lograr los objetivos trazados y promover su supervivencia y desarrollo, así lo expone Dessler & Valera (2009)

Herramientas ofimáticas. Son los programas informáticos que actualmente tienen los portátiles corporativos, que son utilizados en las entidades, permitiéndoles la facilidad del manejo del flujo de información en las oficinas, ejecutar las tareas, Mendoza Zambrano (2020)

Indicadores de Gestión es una forma de medir si un área o actividad que desarrolla una empresa, unidad, persona o los proyectos avanza en sus objetivos o metas propuestas. Monroy & Simbaqueba (2017)

Mejoramiento continuo. Es el seguimiento continuo y el análisis de procesos y resultados para localizar el área de oportunidad y desarrollar estrategias de mejora, para cuidar la calidad de los productos o servicios orientados a la perfección en las actividades en las empresas Robles y Recio (2010)

Subproceso de la Gestión del talento humano. Según Chiavenato (2009) está conformado por planificación del talento humano, análisis y descripción de cargos, integración del talento humano, orientación del nuevo colaborador, retención del personal, evaluación del desempeño, desarrollo de competencias en el personal,

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Resumen

Título: Mejoramiento de proceso de gestión del talento humano en la empresa Red Cárnica SAS*

Autor: Juan Camilo Quintero Morales **

Palabras claves: Indicadores de gestión, mejoramiento, recursos humanos, procesos, subprocesos

Descripción

Las empresas para sobrevivir en un mercado cambiante y globalizado, que le permita enfrentar los retos y desafíos, deben mejorar y actualizar internamente sus procesos con el fin de conseguir la eficiencia y el control, siendo el talento humano fundamental en la materialización y el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

La empresa Red Cárnica SAS, es una organización que atiende el mercado de las carnes a nivel nacional y lidera las exportaciones a otros países, debido a su complejidad requiere de estudiantes que realicen su práctica empresarial, con el fin de apoyar en el tema de hacer ajustes a los protocolos, en este caso en el área de la Gestión del Talento Humano.

El trabajo está integrado por un diagnóstico a los subprocesos de la GTH, utilizando las entrevistas y la encuesta, identificando las falencias y las oportunidades de mejoras. Con base en el resultado del análisis inicial, se diseñó el plan de mejoramiento y se le presentó a la gerencia de Red Cárnicas SAS. Las propuestas de mejoramiento aprobadas fueron implementadas por la coordinación del GTH, con los indicadores de gestión para su seguimiento y su impacto durante el desarrollo del proyecto.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingeniería Fisicomecánicas, Escuela Industriales y Empresariales. Director Olmedo González Herrera

Abstract

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Title: Improvement of the human talent management process in the company Red Cárnica SAS*

Author: Juan Camilo Quintero Morales **

Keywords: Management indicators, improvement, human resources, processes, sub-processes

Description

In order to survive in a changing and globalized market, which allows them to face the challenges and challenges, companies must improve and update their processes internally in order to achieve efficiency and control, with human talent being fundamental in the materialization and fulfillment of their corporate objectives.

The company Red Cárnica SAS, is an organization that serves the meat market at a national level and leads exports to other countries, due to its complexity it requires students to carry out their business practice, in order to support in the issue of making adjustments to protocols, in this case in the area of Human Talent Management.

The work is made up of a diagnosis of the sub-processes of the GTH, using interviews and surveys, identifying shortcomings and opportunities for improvement. Based on the result of the diagnosis, the improvement plan was designed and presented to the management of Red Cárnicas SAS. The approved improvement proposals were implemented by the coordination of the GTH, with the management indicators for their monitoring and their impact during the development of the project.

* Degree Project

** Faculty of Physical and Mechanical Engineering, Industrial and Business School. Director Olmedo González Herrera

Introducción

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

Las empresas para sobrevivir en un mercado cada vez más cambiante, con retos y desafíos, deben formar equipos de trabajos bajo la coordinación de la gerencia, la cual planifica, organiza, dirige y controla los recursos disponibles, de acuerdo con Chiavenato (2007). “en este sentido, se puede acotar que los gerentes proponen proyectar las empresas y promover habilidades orientados a los empleados, que permita un trabajo con eficiencia y la gerencia haga el acompañamiento para aumentar la productividad del ente económico” (pág. 79), por eso, internamente se debe fortalecer y mejorar sus procesos para atender a los clientes internos que lidera el área de T.H. (Talento Humano).

Este trabajo de la propuesta para el mejoramiento del proceso de GTH en la empresa RED CÀRNICA SAS, que tienen el compromiso con sus colaboradores, su personal administrativo y sus grupos de intereses en una atención eficiente en sus procesos, por lo tanto, permitió la creación, ajustes y modificación a los formatos, los procedimientos y demás documentos consolidando el área. Se resalta que los productos entregados tendrán en su logotipo su marca MINERVA FOODS.

MINERVA FOODS, es la marca de la empresa RED CÀRNICA SAS, que lidera en la exportación de sus productos cárnicos en América del Sur, debe atender cada uno de los elementos esenciales que dan paso a la productividad, según Jaimes, Luzardo & Rojas (2018) “se da cuando existe alineación entre la tecnología, la empresa y el capital humano, ajustando en forma óptima o equilibrada los recursos para alcanzar los objetivos” (pág. 175). En ese sentido, RED CÀRNICA S.A.S es una empresa de MINERVA FOODS, que se encuentra en proceso de cambio de la razón social; en cumplimiento de su misión y la visión compartida es consiente que el talento humano contribuye a los objetivos y responde a la exportación con un alto nivel de

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

eficiencia operativa, por lo cual es importante la atención de cada uno de sus trabajadores ya que actualmente existen algunas dificultades, en especial la desactualización de formatos, no tienen indicadores de gestión de los subprocesos del área que administra al personal, organigrama desactualizado, falta de estandarización del formato de entrevista para la selección de personal, desactualización del programa de inducción, de evaluación de desempeño e instrumentos para definir el plan de capacitación, lo anterior, genera descontento en los trabajadores en temas que involucra los recursos financieros en la nómina, además de la falta de definición de sus funciones y la orientación de sus cargos.

Este trabajo se justifica por los impactos que se generan a la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, los beneficios a los profesionales del área que administra al personal, quienes tendrá los procedimientos y formatos para darle solución a las necesidades de los empleados, con el fin de seleccionar y retener a los mejores candidatos y empleados.

La metodología empleada en este trabajo es de carácter descriptivo, con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) con el fin de formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la empresa y con su marca MINERVA FOODS, teniendo en cuenta la información recolectada de la base de datos que engloba sus dos sedes ubicadas cada una en el Km 8 vía Rionegro-Bucaramanga, Colombia y en el Km 1 vereda el palmito, Ciénaga de Oro, Córdoba.

Por lo anterior, este trabajo está integrado por varios elementos, según los objetivos propuestos como son:

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Se realizó un diagnóstico sobre el estado actual de los diversos procesos, requeridos para la administración del personal, utilizando herramientas administrativas y el Diagrama de Ishikawa entre otros, para definir los problemas reales. Seguidamente se formuló el plan de mejoramiento a los subprocesos de la Gestión del Talento Humano, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico con el fin de elaborar estrategias acordes con las necesidades del área, posteriormente, se diseñó las herramientas ofimáticas, que contribuirán a una buena gestión del conocimiento y de la información de la empresa y su respectiva implementación, con un sistema de indicadores para medir su impacto en la implementación de la mejoras, finalmente, se socializó los resultados con los directivos y los profesionales responsables del proceso de RED CÁRNICAS y su marca MINERVA FOODS con el fin de comprometer la continuidad de la aplicación.

1. Generalidades del proyecto

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la empresa Red Cárnica S.A.S.

1.1.2 Objetivos Específicos

1.1.2.1 Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de la empresa RED CÁRNICA S.A.S, (MINERVA FOODS)

1.1.2.2 Formular un plan de mejoramiento, a cada uno de los procesos de Gestión del talento humano evaluado partiendo de los resultados del diagnóstico

1.1.2.3 Diseñar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.

1.1.2.4 Aplicar en la empresa las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la gerencia de RED CÁRNICA S.A.S (MINERVA FOODS).

1.1.2.5 Ejecutar un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas.

1.1.2.6 Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, el seguimiento, la medición y los resultados de las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

En la siguiente tabla se observa los objetivos y el numeral mediante el cual se dio cumplimiento al mismo.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

Tabla 1 *Fases para el cumplimiento de los objetivos*

Objetivos	Numeral Cumplimiento
OBJETIVO No. 1 Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del talento humano de RED CÀRNICA S.A.S. S (MINERVA FOODS).	5.1 Diagnóstico del proceso de gestión del talento humano
OBJETIVO No. 2. Formular un plan de mejoramiento a cada uno de los procesos de Gestión del talento humano evaluado partiendo de los resultados del diagnóstico	5.2 Formulación del plan de mejoramiento
OBJETIVO No. 3. Diseñar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	5.3 Diseño de herramientas ofimáticas
OBJETIVO No. 4. Aplicar en la empresa las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la Gerencia de RED CÀRNICA S.A.S (MINERVA FOODS).	5.4 Aplicación de la propuesta de mejora
OBJETIVO No. 5. Ejecutar un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas.	5.5 indicadores de gestión
OBJETIVO No. 6. Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, el seguimiento, la medición y los resultados de las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	5.6 socialización de resultado

Fuente: Elaboración propia

1.2 Planteamiento del problema

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

La empresa RED CÁRNICA S.A.S y su marca MINERVA FOODS tiene como misión “proveer a los mercados internacionales alimentos de calidad con responsabilidad socioeconómica y ambiental, con un nivel alto de eficiencia operacional, promoviendo al equipo y valorizando sus empleados, cultivando respeto y confianza en el área de negocio en que actúe” (MINERVA FOODS, 2017), por lo tanto, el área de Gestión del Talento Humano tiene un reto y desafío en el desarrollo y retención del Talento Humano que sea eficiente en sus actividades diarias para atender los grupos de intereses que son local, nacional e internacional, la empresa tiene en total 1.557 empleados.

Sin embargo, actualmente la empresa no cuenta con los lineamientos gerenciales en la Gestión del Talento Humano, incumpliendo con la estandarización e implementación de estos, por eso se utilizó la herramienta del diagrama de Ishikawa donde se pudo detectar las siguientes condiciones que afectan la G.T.H. de la organización como son: organigrama desactualizado, desactualización de procedimientos bajo el marco legal en solicitud de retiros, liquidación de vacaciones, trámites de incapacidades, no cuenta con procedimientos para las solicitudes de permisos, de vacaciones, de recobros de incapacidades e inducción corporativa y liquidación de nómina, indicadores de gestión y manuales de funciones, lo cual sustenta el problema, debido al desconocimiento y ausencia en la aplicación correcta de la GTH bajo el marco legal, que en últimas generan reprocesos, desmotivación de los colaboradores, impacto negativo en el clima organizacional y alta rotación del personal por cuanto siente que no hay directriz para sus funciones y las garantías de sus prestaciones económicas.

De acuerdo con lo anterior, la organización es consciente de las falencias y la importancia de mejorarlas, con el desarrollo e implementación de este trabajo, se espera contribuir a la mejora de los procedimientos administrativos gerenciales del área de Talento Humano, para que

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

los colaboradores del área cuenten con directrices y estandarización de los respectivos subprocesos, para la atención del cliente interno de RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS.

1.3 Justificación

La empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, se encuentra dentro del sector cárnico, en Colombia, de acuerdo con CONtexto Ganadero¹ (2022) “a noviembre de 2022, las exportaciones ganaderas alcanzaron más de US\$482.5 millones de dólares, entre animales en pie, carne y lácteos”, lo cual se evidencia la aceptación mundial de estos productos.

El sector ganadero colombiano y sus proyecciones ha sido analizado por gremios como FEDEGAN (2022) donde exponen:

En el 2022 el sector ganadero colombiano afrontó retos en el contexto nacional, así como algunos eventos internacionales que impactaron esta actividad económica. En los mercados domésticos de carne y leche, en el país la alta inflación influyó en el precio y por consiguiente en el consumo, en el comercio internacional dio un impulso importante a la dinámica de producción interna especialmente en el mercado de la carne. (pág. 2)

Si se habla del estado cárnico de Colombia, el sector ganadero tiene algunas ventajas comparativas como el clima, el suelo, los pastos, la genética del ganado, los recursos humanos, la ubicación geográfica para producir a bajo costo, hecho que satisface la demanda interna, la comercialización hacia otros países y genera altos ingresos que mejoran los ingresos y la calidad de vida a cada uno de los actores comprometidos en las actividades del mercado bovino, lo cual las empresas colombianas deben organizarse para el cumplimiento del flujo de carne que

¹ CONtexto Ganadero, es un medio virtual que impulsa información del sector ganadero en Colombia.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

requieren los mercados internacionales, siendo un àrea fundamental la que administra el personal, por cuanto son las personas las que desarrollan las actividades comerciales para el atender los mercados.

Por lo tanto, la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, que está especializada en atender el mercado nacional e internacional, requiere de la práctica empresarial, para que una persona responsable, con conocimiento de la academia, logre hacer el diagnóstico y actualizar los diferentes procedimientos, formatos y actualización de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano. Existen motivaciones personales y profesionales para la realización de este trabajo, que se pretende estandarizar los procedimientos gerenciales de esta àrea, ajustes a la estructura organizacional de los cargos, junto con el levantamiento de los manuales de perfiles de cargo, buscando disminuir los diferentes reprocesos y mejorar el clima laboral de la organización.

Otro aspecto importante, son los avances tecnológicos o científicos, como lo expresa Ivancevich (2004), estos avances ocasionan e impactan en la gestión de los recursos humanos, adaptarse y que los colaboradores se acoplen a la nueva tecnología, contratación de nuevo personal con competencia y que el flujo de la información para la selección sea acorde con las nuevas tendencias.

2. Generalidades de la empresa

La empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, es una compana de cárnicos de origen brasileno, que ingres a Colombia en el 2015 y ha adquirido una posición de liderazgo en el mercado de exportación de carne bovina colombiana. Tiene presencia en unidades industriales ubicadas en Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay y Colombia, así como el

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

procesamiento en Argentina y centros de distribución en todo el mundo ha podido recoger grandes logros. Uno de sus tantos logros en el mercado colombiano, ha sido expuesto por Portafolio (2021) es la restauración del saneamiento por fiebre aftosa con vacunación otorgado por la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal) que ha convertido a Chile en uno de los principales destinos de sus exportaciones. En tiempos de pandemia² de Covid-19, las exportaciones de la empresa se duplicaron en los primeros siete meses de 2021, de enero a julio, superaron las exportaciones del año pasado, por lo que sobrellevar las dificultades del comercio exterior en pandemia la llevaron a ganar el premio al esfuerzo exportador, según el informe de Gestión de MINERVA FOODS (2021).

De acuerdo al documento de Portafolio (2021), resalta que la empresa RED CÁRNICA SAS maneja más del 90% de las exportaciones de carne de Colombia, así mismo cuenta con dos frigoríficos, uno ubicado en Ciénaga de Oro (Córdoba) y otro en Bucaramanga que recibieron en el año 2022 la certificación de AA por British Retail Consortium Global Standards (Brcgs). Entre los dos frigoríficos pueden sacrificar 345.000 bovinos del país cada año y ofrece los productos a mercados de Rusia, Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos y otros países. Genera empleo directo a más de 1.500 personas en todo el país y genera otras 7.000 indirectamente. Se detallan en la siguiente tabla los datos de la empresa.

Tabla 2 Datos generales de la empresa RED CÁRNICA SAS.

Contenido	Detalle
Nombre	RED CÁRNICAS SAS- marca MINERVA FOODS
NIT	900319372-0
Representante legal	Alessandra Gimenes
Número de Empleados	1.557

² Periodo de aislamiento por el virus Covid-19 desde marzo de 2020 hasta finales del mismo año.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Dirección Administrativa	Km 8 vía Rionegro-Bucaramanga, Santander, vía Rionegro – Bucaramanga, Colombia
Dirección otra sede	Km 1 Vereda el Palmito, Ciénaga de Oro, Córdoba
Actividad	Procesamiento y venta de carne de bovino sin hueso.

Fuente: Informe de Gestión RED CÁRNICAS SAS y su marca MINERVA FOODS (2017)

De los documentos administrativos y cualitativos observados, de los procesos que maneja la Coordinación de la administración del personal: razón social, número de trabajadores y cargos, misión, visión, descripción de las distintas unidades de negocio, portafolio de servicios, horarios de trabajo, jerarquización de la organización, mapa de procesos, métodos de motivación y reconocimiento, proyección estratégica y planeación de retención de talento entre otros, se destaca lo siguiente.

Se resalta la presencia de valores empresariales, que son claros, como la orientación a resultados, el compromiso, la sustentabilidad, la innovación y el reconocimiento que tiene la compañía, así como los procedimientos en el área operativa, la cual ha conllevado al éxito que tienen para atender el 90% de las exportaciones colombianas y de forma eficaz tener el flujo de información. De igual forma, la desactualización y falta de estandarización de formatos y procedimientos en el área de talento humano, ha tenido como consecuencia desmotivación y falta de atención de los empleados.

2.1 Misión y Visión

Misión. “Proveer globalmente alimentos de calidad, con responsabilidad socioeconómica y ambiental. (Actuando) a partir de un alto nivel de eficiencia operacional, promoviendo al

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

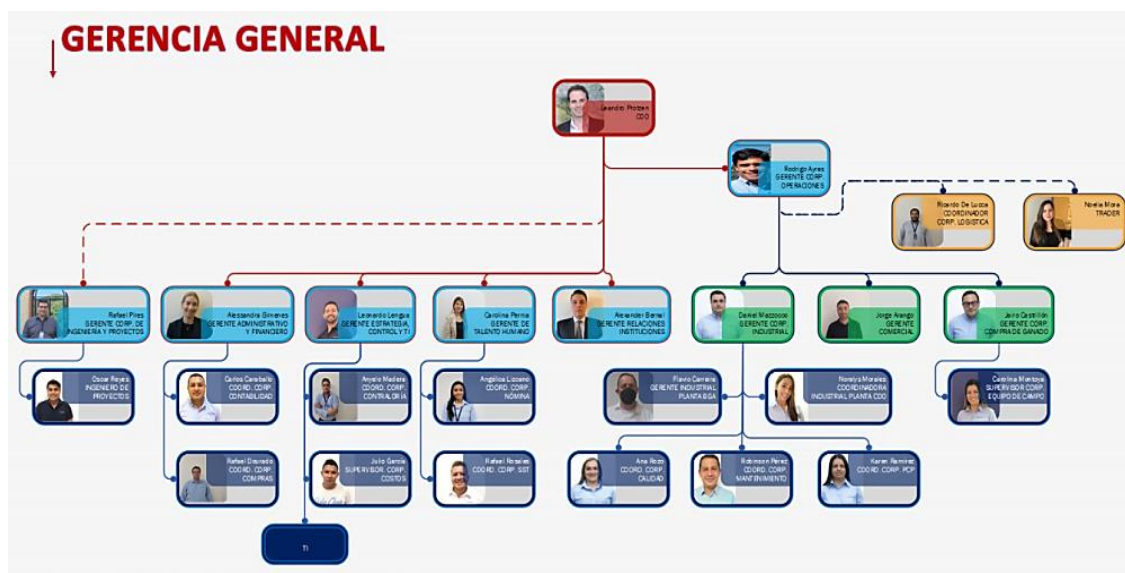
equipo y valorizando a sus colaboradores, cultivando respeto y confianza en las áreas de negocio en que actúe” (MINERVA FOODS, 2017)

Visión: Ser la empresa más eficiente buscando siempre optimizar la rentabilidad sobre el capital invertido en todos sus segmentos de negocios con políticas de gestión de riesgo adecuadas.

2.2 Organigrama

En la **Figura 1** se observa el organigrama de la compañía, la organización de la gerencia, sus relaciones y la ocupación de cada una de las personas que trabajan en la empresa. Entendiendo que cada país tiene sus propias estructuras organizativas, RED CÁRNICA S.A.S es controlada por la casa Matriz en Barretos, Brasil. Como se puede observar no hay distribución por áreas para definir la jerarquización de los cargos.

Figura 1 Organigrama gerencial de la empresa RED CÁRNICA S.A.S y marca MINERVA FOODS.



Fuente: Informe de Gestión -RED CÁRNICAS y su marca MINERVA FOODS (2017)

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

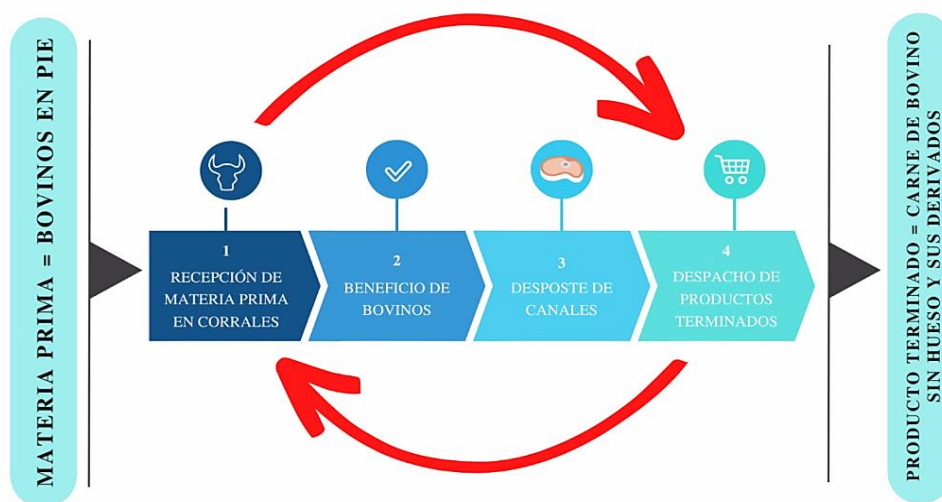
De acuerdo con el organigrama, la compañía la representa un gerente de operaciones, que tiene a su cargo las siguientes Gerencias: Ingeniería y proyectos, Administrativo y Financiero, Estrategia y Control, Talento Humano, Relaciones Institucionales, Corporativo Industrial, Comercial y Corporativo Compra de Ganado.

De cada gerencia se desprende los demás cargos que tienen funciones de tipo operativo, comercial y administrativo dentro de la organización.

2.3 Mapa de procesos

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el proceso, que tiene como entrada las materias primas (bovinos en pie), con cuatro grandes procesos: el primero, la recepción de materias primas en corrales, segundo beneficio de bovinos, el tercero es el desposte de canales y el cuarto despachos de productos terminados, la salida son productos terminados de la carne bovina sin huesos y sus derivados, que son listo en su mayoría para la exportación.

Figura 2 *Procesamiento cárnico de la empresa*



Fuente: Informe de Gestión RED CARNICAS y su marca MINERVA FOODS (2017)

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En la figura anterior, no están representadas las áreas o unidades de apoyo, que le permita a la organización tener los insumos y recursos para que el proceso tenga el flujo de información suficiente y que los resultados sean productos de excelencia, como son las áreas de talento humano, contable, financiera y calidad.

2.4 Logotipo

En la siguiente figura se presenta el logotipo actual, el cual se tendrá en cuenta para la elaboración de los diferentes formatos y procedimientos.

Figura 3 *Logotipo MINERVA FOODS.*

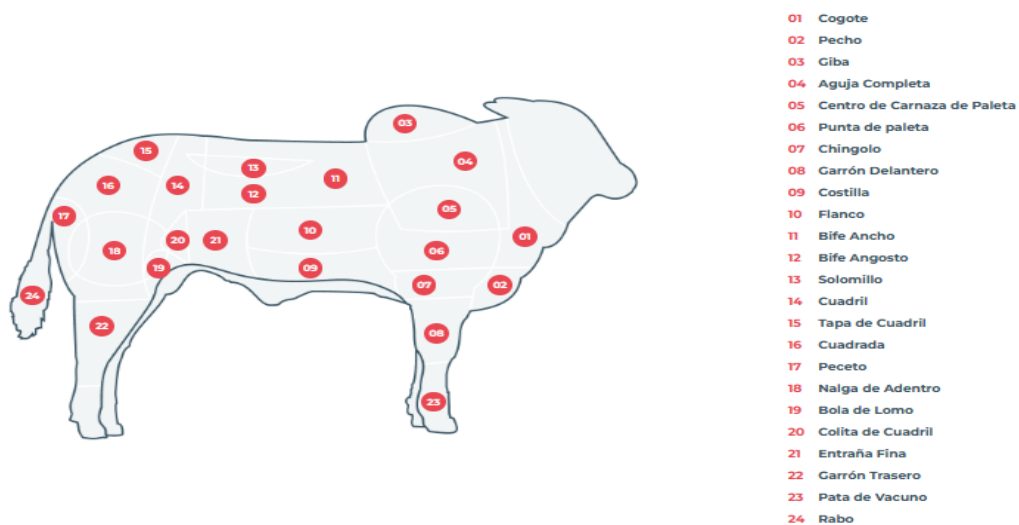


Fuente: Informe de Gestión MINERVA FOODS (2017)

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

2.4 Portafolio del servicio

Figura 4 Portafolio de productos según mapas de corte vacuno



Fuente: Informe de Gestión RED CARNICAS y su marca MINERVA FOODS (2017)

En la figura anterior se ubica el portafolio de productos de la empresa RER CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, donde el ganado bovino es aprovechado en su totalidad y tienen los diversos cortes de carne de res para ser procesado en los diversos canales y se atiende según las necesidades de los clientes.

3. Marco de Referencia

3.1 Marco de antecedentes

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Este trabajo sobre el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en las empresas, ha sido un tema abordado desde la academia en diversas profesiones, que a continuación se relacionan algunas de estas:

De la Universidad Libre de Cali, presentan una investigación sobre el capital humano de la empresa: una propuesta de medición, sus resultados fueron publicados en un artículo en una revista indexada de los autores Gallego Giraldo & Naranjo Herrera (2020), en esta propuesta se combina factores, variables e indicadores determinados sobre la base de una investigación realizada alrededor de la medición del capital humano de un grupo de empresas colombianas.

Los autores utilizaron un enfoque cuantitativo bajo el diseño de estudio de casos, en ella se recopiló información mediante una encuesta aplicada a una muestra representativa de los empleados de diferentes áreas de las empresas estudiadas, así como a través de la revisión de documentos y sistemas informáticos de RRHH de dichas organizaciones.

Los resultados de la investigación muestran que las empresas encuestadas desconocen los elementos que conforman el capital humano y no tienen la capacidad de rastrear sus datos personales para medirlo. El trabajo concluye que la medición del capital humano debe realizarse a partir de cuatro componentes: conocimiento, valores éticos, competencias laborales y tipología del personal. A partir de estos, se propuso incorporar para cada uno de ellos, un grupo de variables e indicadores para identificar y cuantificar este activo inmaterial y mejorar la eficiencia de su gestión. Fue pertinente con la investigación, ya que propone realizar la medición del recurso humano de una organización, desde cuatro componentes que incluyen sus propias variables para evaluar el capital humano de la misma.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En la Universidad de Cartagena, se presenta este artículo como resultado de la investigación realizada por Del Rio Cortina, Acosta Mesa &, Santis Puche (2022), siendo el propósito del estudio determinar el papel mediador de la innovación entre el talento humano y el desempeño organizacional.

La gestión del talento y las capacidades de innovación han surgido recientemente en la literatura sobre recursos y capacidades como dos elementos que pueden influir potencialmente en el desempeño organizacional y brindar a las organizaciones una ventaja competitiva. Se implementó un enfoque cuantitativo, desde lo descriptivo-analítico cuyo alcance fue correlacional. Usando este enfoque, los datos empíricos de las organizaciones hoteleras ubicadas en la costa caribeña de Colombia, se validaron utilizando el modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados demuestran el papel mediador de la innovación entre la gestión del recurso humano y el desempeño organizacional.

La conclusión enfatiza que ciertos las variables en el ente económico, que pueden contribuir a la mejora del desempeño de esta, lo cual resultó de utilidad para el desarrollo del objetivo principal del documento presente.

En la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, presenta el artículo de la investigación sobre la Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador, donde Mendoza Zambrano & Villafuerte Holguín (2021), “se analizó el desarrollo del talento humano ecuatoriano según los principios del Modelo de Chiavenato. Desde el enfoque sistémico”, el autor exploró once organizaciones públicas y privadas fundamentales para el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Para ello utilizó las siguientes técnicas de investigación: lista de cotejo, entrevista semiestructurada y observación contextualizada. Como resultado, un análisis de diez procesos relacionados con la gestión del talento humano y sus implicaciones alrededor de los avances tecnológicos, la igualdad de género, el desarrollo de carrera profesional y la autorrealización.

Se concluye que, en las organizaciones estudiadas, hubo una tendencia a limitar la gestión del talento humano a un rol administrativo responsable de la contratación, salario, bienestar social y protección laboral. Esto último dejando una brecha importante en áreas como el desarrollo organizacional, la planificación de carrera y la satisfacción laboral. La consulta de este documento fue beneficiosa para el tema de estudio propuesto porque señaló los errores comunes que se pueden cometer al desarrollar un sistema de gestión del talento humano, y ofreció elementos valiosos para cuidar un diseño efectivo del mismo.

De la Universidad Nueva Granada, el autor Caro (2021), realizaron una investigación sobre la gestión del talento humano por competencias, debido a que la tecnología y la globalización ha hecho que los cargos deben avanzar, adaptarse y flexibilizarse ante los cambios tecnológicos, siendo importante que los colaboradores alcancen la respectiva competencia como una alternativa de solución ante las diferentes situaciones.

En este modelo de gestión de la administración de personal con competencias, permite generar valor desde lo financiero e intelectual, debido a la reducción de costos, el conocimiento y experiencia que tienen los trabajadores que refuerzan en las capacitaciones que brinda la organización para resolver los problemas internos, este sistema genera ventajas reduciendo la incertidumbre, mayor productividad y mayor valor corporativo, permitiendo generar más competitividad, valor y eficacia, reduciendo los errores en los procesos internos.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En la Universidad Industrial de Santander, se presenta un mejoramiento al proceso del área que administra el personal para una empresa de la industria de alimentos, para Ochoa & Cadena (2019), los autores iniciaron con un diagnóstico basado en la revisión documental, en apoyo con el personal de la organizacional con acciones de mejora como la reformulación de la estructura organizacional, la actualización del manual del perfiles de cargos, así como el protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal, finalmente, el programa de desempeño e incentivos.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Gestión del Talento Humano

Entendida como “administración de recursos humanos”, la gestión administrativa de recursos humanos es la base para la realización y fortalecimiento de las tareas con el fin de lograr los objetivos trazados y promover su supervivencia y desarrollo, así lo expone Dessler & Valera (2009)

Hace referencia a las buenas prácticas y a las políticas empresariales necesarias para el manejo de los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial (la planificación, la organización, la dirección, el control, la creación de métodos y estrategias para generar productividad, compromiso con la empresa y motivación para mostrar los talentos de los trabajadores). (pág. 65)

Adicionalmente, la Gestión del Talento Humano, se concibe también en forma específica, como lo expone Dessler & Valera (2009) “es el reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración y ofrecerle escenarios seguros, con ética y trato justo para los empleados de la

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

organización” (pág. 72), el talento humano desde su selección debe empoderarse para que las persona sientan que es una oportunidad de crear carrera profesional en una organización.

En cuanto a la administración se entiende la gestión del talento humano, como lo expone Chiavenato (2009) “encargada de elaborar procesos para definir las actividades que los colaboradores realizarán en la empresa, orientar y acompañar desde el proceso de inducción. Incluyendo el diseño y la evaluación de los desempeños” (pág. 67), el nuevo colaborar requiere conocer sus actividades y su aporte a alcanzar los objetivos empresariales.

El empoderamiento de una cultura corporativa aporta significativamente en la gestión en los Recursos Humanos, como lo plantea Blanco (2007) con el talento humano es “desplazar la tangibilidad hacia la intangibilidad de las empresas, al mismo tiempo el capital humano, sean capaces de asimilar un conocimiento operativo y estratégico, asumiendo como propia una cultura corporativa orientada al logro de objetivos” (pág. 45), empoderarse de filosofía empresarial para que su aporte sea significativo y eficaz.

3.2.2 Subprocesos de la gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano lo integran los subprocesos dinámicos e interactivos. Los seis subprocesos de la GTH son los siguientes:

3.2.2.1 Planificación del talento humano. El término de estrategia ha sido referido por Peter Drucker (1954) “la estrategia pretende que los gestores empresariales estudien su situación actual y que la cambien si es necesario, conocen sus recursos y sus necesidades” (pág. 65), los gerentes deben tener el compromiso de direccionar su talento humano para alcanzar sus metas,

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

se inicia con la definición de la idea para que los gerentes consideren los recursos necesarios y cuales debería ser. Por otra parte, la palabra “Planeación” según Chiavenato (2009) es aquello que “se establece para realizar en un futuro, en base a unos objetivos y lineamientos analizados posteriormente. Por ende, la planeación estratégica es un proceso de gestión que define el trayecto a seguir de una empresa para alcanzar los objetivos establecidos” (pág. 89), información base para planificación de las actividades en el área de administración de personal.

Por lo tanto, la planeación del talento humano se relaciona con los requerimientos de la organización que puede ser cambiante por el entorno y lo amplía Mendoza (2020) en su apartado “El asunto de analizar las necesidades del talento humano conforme cambia los entornos internos y externos del ente económico y la aplicación estrategias activas para asegurar el capital humano que demanda la organización” (pág. 15). Por lo tanto, la planificación se debe anticipar sobre las necesidades del personal que necesita la organización y gestionar sus necesidades cumpliendo los procesos previstos.

3.2.2.2 Análisis y descripción de cargos. El talento humano, como lo expone Chiavenato (2009) es el recurso humano de las empresas, por eso el análisis y descripción de los cargos tiene incorporado la descripción del puesto, como lo relaciona Chiavenato, título el puesto, ubicación en el organigrama, contenido del puesto y en el análisis de los puestos los requisitos de estudios formales, requisitos físicos, responsabilidades y contextos en el trabajo.

Como complemento Chiavenato (2009), recomienda algunas herramientas para la recolección de la información, como son entrevistas, cuestionarios, observación directa, métodos mixtos entre otros.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

3.2.2.3 Integración del talento humano. En este subproceso lo integra el reclutamiento, selección y contratación de personal. Definiendo el reclutamiento para Chiavenato (2009) “básicamente es información relevante sobre sus necesidades del talento humano, para que la organización divulgue y ofrezca al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar” (pág. 121) entonces son procedimientos para divulgar la información sobre las necesidades del talento humanos, para atraer los candidatos, utilizando medios dentro de la organización o a través de agencia públicas de empleo; así mismo, en este proceso, se puede ofrecer a los colaboradores internos la oportunidad de ascensos.

Seguidamente la selección, como lo explica Chiavenato (2009) “después de terminado el reclutamiento, entre los candidatos, se identifican los más adecuados para los puestos que existe en el ente económico, con la intención de llenar las vacantes y mantener o aumentar la eficiencia operacional de la organización” (pág. 124), seguidamente se requiere comparar a los reclutados para la selección idónea, por eso siguiendo con Chiavenato recomienda como técnicas de selección la entrevista, pruebas de conocimientos o de habilidades, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, los cuales pueden utilizarse en forma mixta o individual, para seleccionar la persona con las competencias para el cargo, con el fin de llegar a la contratación, con los procesos de ingresos, desde exámenes médicos, afiliaciones y entregas de las dotaciones.

3.2.2.4 Orientación al nuevo colaborador. Posteriormente a la contratación, el nuevo colaborador requiere del proceso de inducción, para el conocimiento de la información básica de la organización, como lo expone Dessler & Valera. (2009).

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

La orientación debe lograr en el nuevo empleado que se sienta bien recibido y cómodo, tiene que adquirir una comprensión general de la empresa, así como otros componentes que son fundamentales, como son las políticas institucionales y los procedimientos, debe dejarle claro sus responsabilidades dentro su entorno laboral, por último, el conocimiento de los aspectos organizacionales, lo cual permitirá una inclusión efectiva. (pág. 256)

En este subproceso Chiavenato (2009), expone la importancia de un programa de inducción, conformado por elementos institucionales u organizacionales, prestaciones económicas, obligaciones del puesto de cargo y prestaciones sociales entre otros.

3.2.2.5 Retención del personal. La organización cuando selecciona y contrata al personal, debe determinar actividades para retener a los colaboradores, siendo los elementos esenciales la remuneración económica, incentivos y un clima laboral positivo.

Sobre la remuneración, hace referencia a los pagos pactados, es decir los salarios, comisiones, bonos, prestaciones sociales entre otros, según Chiavenato (2007) “existen varios métodos para la valoración económica de los cargos, que se relacionan con los objetivos que deben cumplir los diversos perfiles, para eso se deben clasificar por categorías siendo un insumo para definir la remuneración” (pág. 125), lo anterior, debe consolidar información y datos para que la organización elabore una estructura de salarios soportado por la definición de la política salarial institucional.

Sumado a lo anterior, en la retención del personal se puede analizar y definir los incentivos para motivar a los colaboradores. Finalmente, el clima laboral, la empresa debe avalar los ambientes físicos, los aspectos psicológicos y sociales para sus colaboradores y realizar seguimiento a la evaluación del clima laboral, lo recomienda (Dessler & Valera, 2009)

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

3.2.2.6 Evaluación de desempeño. Implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. Es mucho más que una simple revisión y evaluación periódica del desempeño, según Chiavenato (2020) “El proceso incluye la definición de expectativas claras y explícitas, la planeación de las tareas y las actividades, el liderazgo y el apoyo, la ejecución y la provisión de realimentación específica, en paralelo o posterior, tanto formal como informal” (pág. 246).

Sin embargo, en las organizaciones se presentan dificultades para unificar criterios, los cuales ha sido definidos por Alles (2005) “al momento de evaluar el desempeño, se presentan sesgo, por carencias de normas, criterios subjetivos o poco realista sobre lo que se va a evaluar, centrarse en evaluar aspectos negativos, falta de retroalimentación, comunicaciones negativas” (pág. 113), este experto Alles en su libro recomienda la Metodología 360° para la evaluación del desempeño, el cual puede ser base para que las organizaciones definan políticas claras.

3.2.2.7 Desarrollo de competencias en el personal. Las personas para llegar a ser colaboradores eficaces depende de sus competencias y de otros aspectos, como lo expone Chiavenato (2007) “cada ser humano tiene una personalidad diferente a otros, en su desarrollo tiene influencia su entorno y su formación que da como resultado sus destrezas, conocimientos y competencias, lo que les proporciona la inteligencia y creatividad en sus decisiones diarias” (pág. 21), lo cual es indispensable potenciar toda esa capacidad a partir de varios métodos, como lo expone Dessler & Valera (2009) “plan de aprendizaje o capacitación, coaching para el desarrollo de competencias, equipos multidisciplinarios, rotación de puestos de trabajos y

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

cambios laterales”, lo cual permitirá un plan para el desarrollo del personal dentro de las organizaciones.

3.2.3 Sistema Integrado de Gestión

El Sistema Integrado de Gestión agrupa los otros sistemas de calidad de las organizaciones, según la Universidad del Quindío (2022) “tiene como finalidad coordinar y armonizar los distintos sistemas de gestión que tiene la organización, tales como el sistema de gestión de la calidad, el sistema de gestión ambiental, el sistema de gestión del entorno laboral, el sistema de gestión de la energía entre otros” (pág. 13), la integración de estos sistemas permite a las organizaciones utilizar sus recursos de manera eficiente, evitar la duplicación de trabajo, reducir costos y mejorar el desempeño general. Por eso, los formatos y demás procedimientos estarán coordinados con el sistema integral de gestión.

3.2.4 Indicadores de Gestión

La economía mundial presenta una alta incertidumbre generando información y datos que debe ser procesado por parte de las organizaciones para su utilización. Esta cantidad de información que se almacena como datos, dado su tamaño son difíciles de analizar. Aquí nacen los indicadores de gestión, para Monroy & Simbaqueba (2017) “la importancia de los indicadores de gestión en los entes económicos, se relaciona con proporcionar datos, con los cuales se apoya la toma de decisiones, que da como resultado sostener la calidad de productos y servicios”. (pág. 17), siendo importante que las empresas identifiquen la intención de medir y seleccionen las medidas según los objetivos estratégicos a corto y mediano plazo que tienen trazado.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

3.2.5 Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo debe ser una filosofía de la organización para que sus colaboradores unifiquen criterios y se articulen en el cumplimiento de los objetivos empresariales y su permanencia en el mercado, para Robles y Recio (2010) “es el seguimiento continuo y el análisis de procesos y resultados para localizar las área de oportunidad y desarrollar estrategias de mejora, para cuidar la calidad de los productos o servicios orientados a la perfección en las actividades en las empresas” (pág. 9), por lo tanto, al estar alineado a la calidad se detecta y se reduce los desperdicios y por lo tanto disminuye los costos, lo cual optimiza aquellos procedimientos que están estandarizados.

3.2.6 Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa, también conocido como de espina de pescado, causa y efecto o Grandal, es un instrumento visual que tiene un formato de gráfico, como lo explica Ishikawa (1986) “al colocar la información permite obtener un cuadro detallado y de fácil visualización, de las causas y los efectos que genera un problema o una situación negativa, no puede ser utilizada para resolver problemas, sino para analizar las causas y sus efectos”. Por lo cual, el diagrama facilita la información para ayudar al equipo a analizar las causas reales de una situación negativa en el entorno empresarial, coloca en riesgo la operación y el flujo de información o en el suministro de bienes y servicios en la organización.

3.2.7 Herramientas ofimáticas

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

Las herramientas ofimáticas están continuo cambio debido al avance de las tecnologías información, es definida por Mendoza Zambrano (2020)

Son los programas informáticos que actualmente tienen los portátiles corporativos, que son utilizados en las entidades, permitiéndoles la facilidad del manejo del flujo de información en las oficinas, ejecutar las tareas, siendo ejemplos el procesador de textos, la hoja de cálculo, las agendas entre otros recursos que vienen en paquetes según el software. (pág. 34)

Las organizaciones deben utilizar las herramientas ofimáticas, que le proporcione el procesamiento y la búsqueda en sus procedimientos diarios.

4. Metodología

4.1 Tipo de investigación

En la formulación e implementación del plan de mejoramiento para la empresa RED CÀRNICA S.A.S y su marca MINERVA FOODS, se requiere definir los lineamientos metodológicos que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

El trabajo de grado con la modalidad de práctica empresarial, tendrá en cuenta los aportes dados por la investigación de un diseño no experimental, que se caracteriza según lo expuesto por Hernández Sampieri (2010) “investigación donde no se manipulan de forma deliberada las variables y se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (pág. 4), así mismo se apoyó en el tipo transversal que permitió el análisis de las variables en un periodo de tiempo.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Por consiguiente, se utilizó información cualitativa, según lo expuesto por Hernández Sampieri (2010) “se requiere de recolectar los datos sin medición numérica, para detallar o afinar preguntas de investigación en el proceso de análisis” (pág. 36), de igual forma, para el cumplimiento de algunos objetivos se tendrá en cuenta datos cuantitativos en especial evaluar el respectivo avance, por lo tanto se define un enfoque mixto.

4.2 Método de investigación

El enfoque mixto, según lo referenciado por Hernández Sampieri (2010), “En lo cualitativo, se narra, comprende e interpreta los sucesos, en especial se tiene en cuenta aquellas percepciones y significados que son experiencias de los participantes y en lo cuantitativo los datos son numéricos” (pág. 82). Por lo tanto, el método de investigación que se ajusta es el inductivo, como lo detalla Arias (1999) “parte de casos particulares y se eleva a conocimiento generales” (pág. 89), al tratarse de una empresa como RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS tiene características y similitudes con otras organizaciones del sector.

4.3 Fuentes de información

Con relación a las fuentes de información que son primaria y secundaria, los lineamientos dados por Arias (1999) “en la primaria se aplica a instrumentos para recolectar la información y en la secundaria se recolecta la información a partir de documentos realizados por terceros, desde libros, revistas entre otros” (pág. 91).

En esta investigación se utilizó ambas, la primera se aplica la encuesta para su evaluación antes y posterior al avance del plan de mejoramiento y la segunda los documentos relacionados

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

con expertos e investigaciones orientados a este trabajo, que fueron desarrolladas desde la academia para las organizaciones en varios sectores económicos.

4.4 Fases

En la formulación e implementación de este trabajo en la empresa RED CÀRNICA S.A.S y su marca MINERVA FOODS, se utilizó información cualitativa y cuantitativa, por lo tanto, se requiere definir las fases y las principales actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos y que en la siguiente tabla se especifica.

Tabla 3 Fases para el cumplimiento de los objetivos

Fase	Actividades
Diagnóstico del estado actual del proceso de GTH de RED CÀRNICA S.A.S. S (MINERVA FOODS).	Elaboración de encuestas Listado de la información cuantitativa del área de GTH Diagrama de Ishikawa
Plan de mejoramiento a cada uno de los procesos de Gestión del talento humano evaluado partiendo de los resultados del diagnóstico	Matriz con los problemas y propuestas de mejora
Diseñar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.	Diseño de las herramientas ofimáticas utilizando Excel y word
Aplicación en la empresa las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por la Gerencia de RED CARNICA S.A.S S (MINERVA FOODS).	Elaboración de los procedimientos detectados y aprobados en la matriz del plan de mejoramiento

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Continuación de la Tabla 3.

Ejecutar un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas.	Elaboración matriz con los indicadores de gestión.
Socialización a nivel directivo y personal del proceso, el seguimiento, la medición y los resultados del trabajo para su aplicación.	Reunión para socializar los resultados y entrega de los documentos, que forman parte del listado de los apéndices.

Fuente: Elaboración propia

5. Desarrollo de los objetivos

5.1 Diagnóstico del proceso de gestión del talento humano

En el diagnóstico del proceso de gestión del talento humano, se tuvo en cuenta los aportes de Chiavenato (2001), así como Gary (2001), los subprocesos en la GTH, lo cual es la base de evaluar la situación actual de RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, identificar sus debilidades y fortalezas, que permita a la organización tomar las mejores decisiones para sus mejoras.

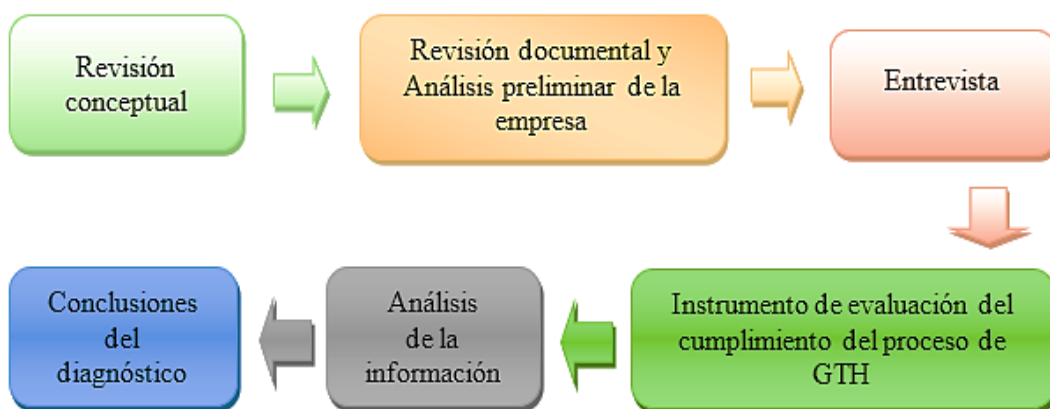
5.1.1 Metodología de diagnóstico

La metodología propuesta permitió la recolección de la información y los datos necesarios, para definir el estado del proceso de GTH, identificando las causas de las falencias,

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

que sustente la problemática, que se tuvo como base las propuestas contempladas de mejorar el buen funcionamiento de lo subprocesos, como se puede observar.

Figura 5 Metodología del diagnóstico



Fuente: Armijos, Bermúdez & Mora (2019)

- ✓ Fase 1. Revisión conceptual. Para obtener una comprensión detallada de los conceptos y del problema del proyecto, se realizó una búsqueda de artículos, investigaciones o información en Google Académico, así como los recursos virtuales y didácticos que tienen la universidad, en Redalyc y en Scielo, con palabras claves tales como gestión del talento humano, plan de mejoramiento, capital humano, herramientas ofimáticas, recursos humanos y el título del presente proyecto para una revisión conceptual generalizada, para comprender mejor el contexto sobre el sector cárnico en Colombia.

De manera minuciosa, se evaluó la utilidad de las investigaciones categorizadas como las más cercanas al proyecto y se identificaron la relevancia de estas para solidificar las bases argumentativas y conceptuales. Se revisaron los diferentes argumentos, contextos y conceptos alrededor de la gestión del talento humano, se identificaron algunas brechas en el conocimiento propio acerca de las herramientas ofimáticas para conocerlas y aplicarlas en la

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

empresa en caso dado; se reconocieron las mejores prácticas de los procesos de gestión de talento humano en las empresas, se revisaron las regulaciones relevantes y la normatividad vigente en materia laboral y en GTH en Colombia y con lo anterior. se construyó la revisión conceptual del primer objetivo. Cabe destacar que esta información también sirvió para desarrollar la introducción, la delimitación, la justificación, los antecedentes y el marco teórico.

- ✓ Fase 2 Análisis preliminar de la empresa: Se realizó un acercamiento con la organización, con el objeto principal de apropiarse de la información general de la empresa (Reseña histórica, Procesos, Áreas o departamentos, misión, visión, entre otros). Esto permitió la alineación de los objetivos propuestos y las expectativas que tienen la organización.

Se efectuó una revisión de la documentación existente de la empresa, para la obtención de la información general de los procesos de gestión humana actuales, la estructura organizacional actual, procedimientos, entre otros. Con el propósito de precisar sobre el grado de estandarización y aplicación de los procesos de gestión humana que actualmente se desarrollan en la organización y aquellas que requieren la intervención.

- ✓ Fase 3. Entrevista. Con base en la información obtenida del análisis preliminar y de la revisión documental se realizó una reunión con el responsable del área de GTH de la empresa RED CÁRNICAS S.A.S y su marca MINERVA FOODS para retroalimentar la información contemplada, ampliarla y profundizar sobre esta. La entrevista tuvo en cuenta lo aportes de expertos como Chiavenato (2007) en elaboración del instrumento.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

- ✓ Fase 4. Instrumento de evaluación: Se analizó la información pertinente para elaborar un instrumento detallado de evaluación para recolectar información sobre el cumplimiento del estado actual de los procesos de gestión humana de RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS.
- ✓ Fase 5; Análisis de información: Se tuvo en cuenta los datos y el contenido de información recogida en los puntos anteriores, que permitió un análisis cualitativo y cuantitativo que tuvo como fin último, identificar las propuestas de mejora.

Este análisis se plasmó y tuvo la estructura de un diagrama de Ishikawa enfocado en las debilidades y amenazas encontradas, para constatar el planteamiento del problema y la justificación de realizar este trabajo de grado.
- ✓ Fase 6; Conclusiones: Las conclusiones como resultado del análisis de lo elaborado y del diagnóstico en general.

5.1.2 Desarrollo del diagnóstico.

5.1.2.1 Revisión conceptual. En la revisión conceptual se tuvo en cuenta los libros de expertos y los aportes desde la academia en trabajo de grado con relación al proceso de GTH, con información que sirva de base para la construcción del marco teórico, las estrategias y herramientas administrativas para su implementación en la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS.

De los libros que sobresalen y que contribuyen a la administración y gestión de los recursos humanos y el capital humano, el de Chiavenato (2001) es una referencia en investigaciones sobre talento humano, siendo de gran utilidad en las investigaciones

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

categorizadas como las más cercanas al proyecto y se identificó la relevancia de estas para solidificar las bases argumentativas y conceptuales. Otros expertos abordados fueron Dessler & Valera (2009), donde se revisaron los argumentos, contextos y conceptos alrededor de la remuneración y de los tipos de incentivos para su aplicabilidad. Así mismo, en el tema de la evaluación de desempeño por competencias, Alles (2005) presentó el esquema de evaluación de 360°, al utilizarlo de forma ordenada se puede elaborar instrumentos que se ajuste al negocio.

Adicionalmente, en el trabajo realizado desde la academia, se destaca el expuesto por Gallego Giraldo & Naranjo Herrera (2020), propuesta que combinó los componentes, para conocer la problemática y utilizaron algunos recursos expuestos por expertos como Chiavenato (2007) para el diseño del modelo de la Gestión del Talento Humano. Así, como el propuesto por Del Rio Cortina, Acosta Mesa &, Santis Puche (2022), siendo importante el papel mediador de la innovación entre los colaboradores y el desempeño organizacional, se enfatiza que ciertos factores internos en la organización pueden contribuir a la mejora del desempeño. Finalmente, con Alles (2005) se identificaron brechas en el conocimiento propio acerca de las herramientas ofimáticas para conocerlas y aplicarlas en la empresa en caso dado, como también las mejores prácticas de los procesos de gestión de talento humano en las empresas.

5.1.2.2 Análisis preliminar de la organización. Se realizó contacto con la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, en la reunión con la coordinadora de Talento Humano se socializó los datos de la organización (razón social, número de colaboradores, los cargos por área, misión, visión, procesos entre otros aspectos).

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

Con el fin de estructurar el documento, en el capítulo 2 se realizó las generalidades de la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, que es de origen brasileño e ingreso en Colombia desde el 2015, es responsable de las exportaciones en varios países en el mundo, tiene dos frigoríficos, uno ubicado en Ciénaga de Oro (Córdoba) y otro en Bucaramanga que recibieron en el año 2022 la certificación de AA por British Retail Consortium Global Standards (Brcgs), tiene una capacidad de sacrificar 345.000 bovinos en el año y tienen más de 1.557 colaboradores de forma directa y 7.000 en forma indirecta.

En la tabla 2, se relacionó la información general de la compañía, en el punto 2.1. la misión y visión, punto 2.2 el organigrama, el punto 2.3 mapa de procesos, en el punto 2.4 el logotipo y en el punto 2.5 el portafolio de servicios.

La empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS cuenta con aproximadamente 1.557 colaboradores, el 8% ubicadas en el área administrativa y el 92% se distribuye en el área operativa en las subdivisiones del beneficio animal, despostes, tripería, cuarteo, vísceras, cuarto frio, calidad, ambiental, despachos y almacén. Los manuales del perfil de los cargos fueron actualizados en el 2015, cuando se abrió la organización en Colombia.

RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, los horarios de atención se encuentran distribuidos así: personal administrativo de lunes a viernes de 7: 30 am a 12 y de 2 a 6 pm, sábado de 8 a 12 del mediodía. El personal operativo está dividido en turnos, para que los frigoríficos operen las 24 horas del día, en el evento que supere la jornada legal autorizada por ley se cancelan las respectivas horas extras.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En el área operativa, se presenta alta rotación de personal, por eso, se tratan que los contratos sean a término fijo de un año y prorrogables según el rendimiento del colaborador, los contratos son prorrogables.

Al finalizar el periodo de vacaciones, en cada año se elabora nuevo contrato y el proceso de contratación se reactiva desde sus inicios, con nuevos exámenes médicos y se actualiza la documentación personal del colaborador. Se tienen experiencia de colaboradores que tienen contrato indefinido, debido a su buen rendimiento y el cumplimiento de las expectativas del cargo según lo consideren la gerencia, así como el concepto del área de talento humano.

5.1.2.3. Caracterización del personal. Con la información entregada por parte del área de talento humano de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, se realizó la descripción de los colaboradores, desde el aspecto demográfico.

En la figura 6. Se destaca que gran parte de los colaboradores están en el área operativa, en las subdivisiones beneficio animal, despostes, tripería, cuarteo, vísceras, cuarto frío, calidad, ambiental, despachos y almacén. Se realizó la siguiente caracterización.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Figura 6 Caracterización primera parte de RED CÁRNICAS SAS y la Marca MINERVA FOODS

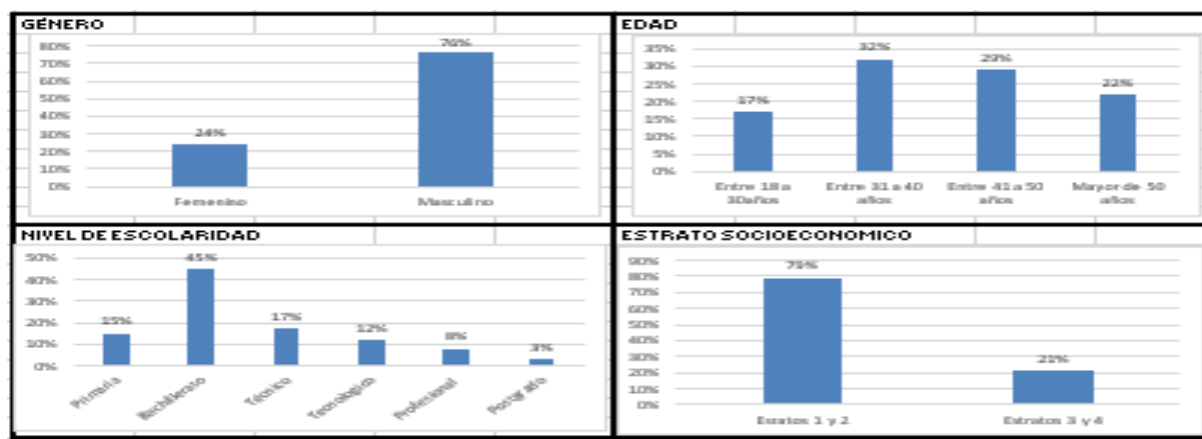
Fuente: Elaboración propia

El tipo de vinculación el 70% contrato a término fijo menor a un año, 20% contrato entre 1 a 3 años, 1% contratos aprendiz SENA y el 9% contrato a término indefinido.

Con relación a la antigüedad, es decir en el sector cárnico, se incluye la antigüedad con otras empresas: el 32% han laborado menos de 1 año, 28% han laborado entre 2 a 5 años, el 21% han laborado entre 6 a 10 años, el 9% han laborado entre 11 a 15 años, el 7% han laborado entre 16 a 20 años y el 3% más de 20 años. En los niveles de ingresos 83% devengan un SMMLV, el 12 entre 1 a 2 SMMLV y el 5% más de 2 SMMLV.

En la figura 7, se presentan los resultados de la segunda parte de la caracterización demográfica:

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Figura 7 Caracterización segunda RED CÁRNICAS SAS y la Marca MINERVA FOODS

Fuente: Elaboración propia

El 76% de colaboradores son del género masculino y el 24% femenino, sobre las edades, el 17% entre 18 a 30 años, el 32% entre 31 a 40 años, el 29% entre 41 a 50 años y el 22% mayor de 50 años. A nivel académico, el 15% terminaron primaria, el 45% son bachilleres, 17% son técnicos, 12% tecnológicos, 8% profesional y 3% tienen postgrados. Sobre los estratos sociales el 79% pertenecen al 1 y 2 estrato social y el 21% de estratos 3 y 4.

5.1.2.4. Revisión documental. En la tabla siguiente se puede observar la documentación según los subprocesos.

Tabla 4 Documentación existente en RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Subprocesos	Documentación
Planificación del área de Talento Humano	Falta de procedimientos del área de GTH para la atención de su personal.
Integración del personal	No hay formato de selección
Retención del personal	No hay estudio sobre clima laboral, políticas de remuneración.
Evaluación del desempeño	No tienen formatos de evaluación de desempeño
Orientación al personal	No esta estandarizado el manual de inducción y reinducción.
Desarrollo de personal	No hay programa de desarrollo de personal
Análisis y descripción de los cargos	Manual de funciones y responsabilidades no tienen estructurado.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Entrevista

El método más flexible y productivo en el análisis de puestos de trabajo es una entrevista, realizada por el responsable. Si está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos como la naturaleza y la secuencia en sus tareas y sus responsabilidades que componen el trabajo Chiavenato (2009). Por tanto, es útil la entrevista como proceso comunicativo entre dos o más personas, en este caso, el tesista y el responsable directo de la GTH, para retroalimentar el diagnóstico hecho.

En esta las opiniones fueron de parte de la GTH, juicios fundados sobre su competencia, el proceso de aprendizaje, con aciertos y errores, fortalezas y debilidades de donde se concluyó que la estructura de GTH en la empresa es incompleta, no posee una planificación específica en la organización, en el proceso de reclutamiento, contratación, retención del personal,

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

seguimiento, evaluación de desempeño y desarrollo del personal. No posee manuales de perfiles de cargos y herramientas para evaluar el clima laboral, por ende, se desconoce la mayoría de los problemas específicos que pueden ocurrir alrededor de esto.

En conjunto, la organización no cuenta con los procedimientos de selección y vinculación de personal, desvinculación, liquidación de nómina, retiro cesantías parciales, solicitud de permisos, solicitud y liquidación de vacaciones, incapacidades y conciliaciones de pagos, bienestar laboral y procedimiento de inducción, lo cual genera inconformidad y demora en los servicios que deben ofrecerles al cliente interno.

Para el bienestar laboral, cuenta con celebración de fechas especiales (mes de las madres, cumpleaños, mes de la mujer, amor y amistad, navidad y fin de año. Fortalecimiento a la flota que transporte a los empleados, con ampliación de ruta y de horarios de acuerdo con las necesidades de los procesos, y con jornadas de capacitación externa a otras empresas, para generar ideas e intercambio de conocimientos. Actividades de interacción, como deportivas y culturales donde todos hacen parte.

Los formatos de entrevista de nuevo personal no están actualizados, el salario a los trabajadores se demostró su asignación de forma subjetiva y se confirmó la ausencia de un sistema de indicadores que evaluará la efectiva gestión en el área de personal. Los subprocesos que componen el área se pueden observar en la figura siguiente

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

Figura 8 Subproceso de Gestión de Talento Humano

Fuente: Chiavenato (2020)

La entrevista concluye en que, RED CÀRNICA SAS. y su marca MINERVA FOODS, están interesados en el mejoramiento continuo en virtud de que pretende estandarizar los procedimientos gerenciales del área de personal y la estructuración de los cargos junto con el levantamiento de los manuales de perfiles y competencias de cada cargo y las funciones de cada uno de estos.

Con la realización de este proyecto, o sea con las mejoras propuestas, se busca estructurar la documentación para la Gestión del Talento Humano para RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, lo cual permitirá disminuir los diferentes reprocesos, mejorar ambiente laboral de la organización y el proceso de gestión de talento humano, para atender adecuadamente al mejor activo que tienen las empresas que son el capital humano.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.1.4 Diligenciamiento del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH

La entrevista se utilizó para recolectar la información para el análisis de puestos de trabajo, detallando y analizando cada dato, como lo expone Chiavenato (2009) y Ochoa & Cadena (2019), definiendo instrumentos de evaluación creados para recolectar los datos e información pertinente, “asegurando el cumplimiento del objetivo propuesto”.

Por eso, es útil la entrevista como proceso comunicativo entre dos o más personas, en este caso, el tesista y el responsable directo de la GTH, para retroalimentar el diagnóstico hecho. Teniendo en cuenta lo plasmado en la entrevista con el representante de talento humano, se puntualizaron los procesos de GTH en RED CÁRNICA SAS en la Figura 8.

Tabla 5 Escala de valorización.

Escala	Definición
1	No se cumple
2	Pocas veces se cumple
3	Algunas veces se cumple
4	La mayoría de las veces se cumple
5	Siempre se cumple

Fuente: Elaboración propia

Se elabora una herramienta con la finalidad de evaluar el cumplimiento de estos mismos. Esta evaluación fue realizada por la representante de talento humano en consenso con la gerencia; el instrumento de evaluación consiste en 2 partes, la primera parte es una escala de valorización del 1 al 5, Como se describió en la tabla 5

Posterior a esto se clasifica según el rango en que se encuentre, como se describe en la Tabla siguiente.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

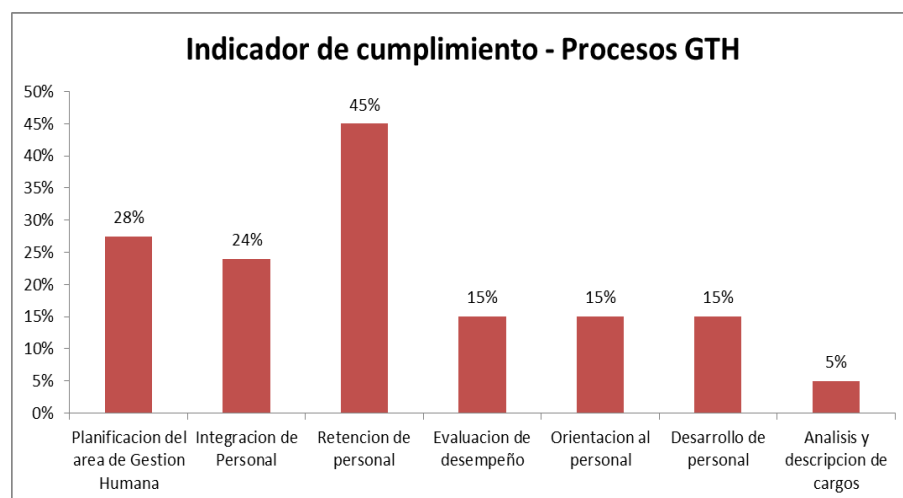
Tabla 6 Escala de la evaluación de cumplimiento

Resultado	Rango
Excelente	$\geq 75\%$
Bueno	$50\% \leq X < 75\%$
Regular	$25\% \leq X < 50\%$
Malo	$< 25\%$

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos se presentan a continuación: El instrumento diseñado establece que el proceso de gestión de recursos humanos de la empresa RED CÁRNICA SAS se encuentra en un nivel del 21% de cumplimiento.

En la figura siguiente se observa que ninguno de los procesos de GTH alcanza un cumplimiento del 50% lo que conlleva a estar todos en un resultado de regular y malo, con menos cumplimiento en evaluación de desempeño, Orientación al personal, Desarrollo de personal y Análisis y descripción de cargos.

Figura 9 Resultados de la evaluación de cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.1.5 Análisis de información cuantitativa

Se revisa la información, desde la perspectiva de la información cuantitativa, que sustente la problemática detectada.

Por eso, se utilizó la información recolectada durante el periodo de la práctica, para revisar la información, así como la aplicación de la entrevista aplicada a la coordinación del área respectiva, información que fue clasificada y validada, donde se pudo detectar la falta de procedimiento en tema esenciales como: procedimientos de selección y vinculación de personal, desvinculación, liquidación de nómina, retiro cesantías parciales, solicitud de permisos, solicitud y liquidación de vacaciones, incapacidades y conciliaciones de pagos.

Finalmente se relaciona la información cuantitativa en el periodo del desarrollo de la práctica profesional.

Tabla 7 Análisis de la información cuantitativa

Subprocesos	Observaciones
Planificación del área de Talento Humano	<p>Se recolectaron los datos entre el 22 de junio al 15 de agosto de 2023 y que se relacionan:</p> <p>Se crearon 10 cargos nuevos</p> <p>Se abrieron 50 vacantes</p> <p>De las 60 personas retiradas, el 30% laboraron menos de un año en la empresa</p> <p>Se lleva un control y seguimiento al índice de ausentismo.</p> <p>Durante los meses de junio a agosto de 2023 no se presentaron.</p> <p>Se detectó falta de forma en la selección y vinculación de personal, desvinculación, liquidación de nómina, retiro cesantías parciales, solicitud de permisos, solicitud y liquidación de vacaciones, incapacidades y conciliaciones de pagos</p>

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Subprocesos	Observaciones
Análisis y descripción de los cargos	No cuenta con manuales de funciones. Se tiene el dato del número de colaboradores
Integración de personal	<p>El análisis cuantitativo se recolecta la información entre el 22 de junio al 15 de agosto de 2023 y se relacionan los resultados:</p> <p>El banco de hojas de vida de la empresa cuenta con más de 700 historias laborales de posibles candidatos para los cargos de toda la empresa.</p> <p>De las 50 vacantes generadas el 80% se ocuparon en una semana.</p> <p>No se realizan evaluaciones del proceso de selección del personal.</p>
Orientación al personal	<p>El análisis cuantitativo se recolecta la información entre el 22 de junio al 15 de agosto de 2023 y se relacionan los resultados: De los 100 empleos contratados o renovados los contratos, el 100% recibieron inducción y reinducción. No existe un manual de inducción.</p>
Retención del personal	<p>Nunca se ha aplicado un instrumento que mida el clima laboral que permita medir la satisfacción del personal. De acuerdo con el archivo, durante este año se ha celebrado fechas especiales como el día de la madre, día del padre, amor y amistad, Halloween para los niños. Finalizando este año navidad. Lo realizan sobre la marcha, es decir no existe un plan diseñado con anticipación.</p>
Evaluación del desempeño	<p>Tienen registro que el año anterior, se aplicó un instrumento de evaluación, por el jefe del área. Los resultados no están sistematizados de forma grupal, sino que son entregados a cada colaborador, quien se compromete con un plan de mejoramiento.</p>
Desarrollo de personal	<p>Este año no cuenta con plan de capacitación. Según los registros del año anterior, la capacitación se orientó a temas como servicio al cliente, seguridad y salud en el trabajo, auditories internos, mercado digital. Se capacitaron el 100%</p>

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

5.1.6 Conclusiones del diagnóstico

Finalmente, realizada la revisión documental, la entrevista y la recopilación de la información para evaluar el proceso de GTH, se presentan los resultados del diagnóstico de la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS.

El análisis de la evaluación de los procesos de la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, sólo está cumpliendo el 21% en forma global, hay tres subprocesos con un 15% y existe un proceso crítico con un 5% que son los análisis y descripción de cargos.

No hay manuales de funciones, lo cual no permite un seguimiento oportuno y se puede presentar situaciones que varios colaboradores realicen la misma actividad, causando reprocesos y demoras o no hay productividad adecuada. Los colaboradores sienten que requiere un direccionamiento por parte de la organización.

No tienen los siguientes procedimientos de selección y vinculación de personal, desvinculación, liquidación de nómina, retiro cesantías parciales, solicitud de permisos, solicitud y liquidación de vacaciones, incapacidades y conciliaciones de pagos, lo cual genera inconformidad a los colaboradores por traumas en la liquidación de sus prestaciones económicas.

Existe documentación incompleta e inconsistente entre lo descrito y la forma como se lleva a cabo, pues no hay sistematización de los procedimientos y eso hace que dependan muchos de los líderes.

No se ha establecido un método de medición, que cuantifique el avance de los programas de atención del personal, en términos de eficiencia y eficacia, se hace un seguimiento de

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

ausentismo, pero no está sistematizado, por lo tanto, este es un tema de intervención en el plan de mejoramiento.

No existe un plan de carrera que la empresa implemente con los colaboradores existentes, es decir suplir con el personal interno o existente de forma oportuna y que sientan que existe crecimiento profesional y económico.

Los documentos y formatos para las entrevistas a los aspirantes no son los adecuados, no están actualizados a las necesidades de la organización, lo cual no hay sistematización de los procesos, tampoco la evaluación del mismo.

Falta el programa de inducción y reinducción no está establecido por área y del negocio de la empresa, es decir se encuentra generalizado, falta que sea detallado según las unidades productivas de la organización.

No hay instrumento para evaluar el clima laboral, por lo tanto, se desconocen las percepciones, perspectivas y problemas entre los colaboradores. Se desconocen el plan de bienestar social, donde se concreten las fechas a celebrar y la asignación de recursos.

La organización no cuenta con política salarial, ni estructura salarial de forma objetiva y teniendo en cuenta el negocio de la organización.

No hay instrumento de evaluación del desempeño, por lo tanto, se considera un ejercicio para empoderar la misión, visión, metas y objetivo de la organización, se podrá utilizar el modelo de evaluación de desempeño de 360°

Se requiere elaborar, crear, ajustar y estandarizar los documentos, formatos y demás documentos para el área que administra el personal.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En el tema de desarrollo de personal, lo que se relaciona es la programación de capacitaciones al personal, no se indaga a los colaboradores, para conocer sus expectativas y sus necesidades para la formación permanente.

Recolectado los datos de los temas donde existe necesidad y falencias en el área, se incorpora en el diagrama de Ishikawa, dividiéndola en seis categorías: máquina, material, trabajo, entorno, método y medición, que se puede observar en la siguiente figura.

Figura 10 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

5.2 Formulación de los planes de mejoramiento

Identificadas las falencias en el área que administra el recurso humano, donde existen actividades en los subprocesos que tienen atrasos y demoras en la atención de las necesidades contractuales, la siguiente etapa del trabajo para la empresa RED CÁRNICAS SAS y su marca MINERVA FOODS, es proponer diversas mejoras que tiene la base los resultados del

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

diagnóstico anterior, las cuales se presentaron a la coordinación del área de la empresa, con el propósito de conocer el concepto y la viabilidad de la misma.

En la siguiente tabla se observa el diseño de un plan de mejoramiento, es un formato donde se definen los problemas identificados en cada uno de los subprocesos, y la propuesta de mejoramiento.

De igual forma, en la tabla, se dejó un espacio donde se observa la fecha de inicio y de fin para el diseño y la implementación de las propuestas de mejoras, así como el concepto de viabilidad definitiva que debe dar la coordinación del área de Talento Humano, por cuanto es un trabajo en equipo entre el pasante y la coordinadora, quien en este periodo ha demostrado interés y disposición en la implementación de las mejoras. Se puede observar que las propuestas del plan de carrera, incentivos y estructura salarial no fueron consideradas viable por el momento, pues se desea avanzar en las demás propuestas.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Tabla 8 Planes de mejoramiento del proceso de GTH en RED CÁRNICAS SAS y su marca MINERVA FOODS

Subproceso de GTH	Problemática	Planes de mejora	Iniciación	Finalización	Aprobación
Planificación del Talento Humano	Déficit en la administración de la información del GTH	Diseño o estructuración del procedimiento de GTH así como los anexos inherentes	15-08-2023	20-08-2023	SI
	No tienen indicadores de gestión de los subprocesos GTH	Diseño e implementación de indicadores de gestión, para hacer seguimiento a los subprocesos	22-08-2023	27-08-2023	SI
	El organigrama se encuentra desactualizado	Actualización del organigrama	27-08-2023	30-08-2023	SI
	Falta de procedimientos para liquidación de prestaciones económicas.	Elaboración de procedimientos de procedimientos de selección y vinculación de personal, desvinculación, liquidación de nómina, retiro cesantías parciales, solicitud de permisos, solicitud y liquidación de vacaciones, incapacidades y conciliaciones de pagos	15-08-2023	15-09-2023	SI
Análisis y descripción de cargos	No existe el diseño de un plan de carrera	Diseño de un plan de carrera que requiere recursos de la empresa			NO
	No hay manuales de perfil de los caros	Diseñar y elaborar los manuales de perfil de cargos	15-08-2023	30-09-2023	SI
Integración de personal	Falta estandarización en el formato de entrevista en la	Estandarización del formato de entrevista para la selección de personal	01-09-2023	05-09-2023	SI

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

	selección de personal					
Orientación del personal	No hay programa de inducción	Diseño en la formulación del procedimiento de orientación del personal.	06-09-2023	15-09-2023	SI	
Retención de personal	No hay un instrumento para evaluar el clima laboral	Diseño de una herramienta ofimática para la medición del clima laboral	06-09-2023	15-09-2023	SI	
	No existe un plan de bienestar donde se programe las actividades en el año	Diseño de un plan de bienestar	15-09-2023	20-09-2023	SI	
	No se cuenta con una estructura salarial	Diseño de un sistema de compensación				NO
	No hay un plan de incentivos	Diseño de un plan de incentivos				NO
Evaluación de desempeño	Falta estandarización en la aplicación de la evaluación del desempeño	Diseño de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño	20-09-2023	23-09-2023	SI	
Desarrollo de personal	No cuenta con instrumento para identificar las necesidades de capacitación	Diseño de herramienta ofimáticas para identificación de las necesidades de capacitación.	23-09-2023	28-09-2023	SI	
	El plan de capacitación desactualizados	Diseño de un plan de capacitación	23-09-2023	28-09-2023	SI	

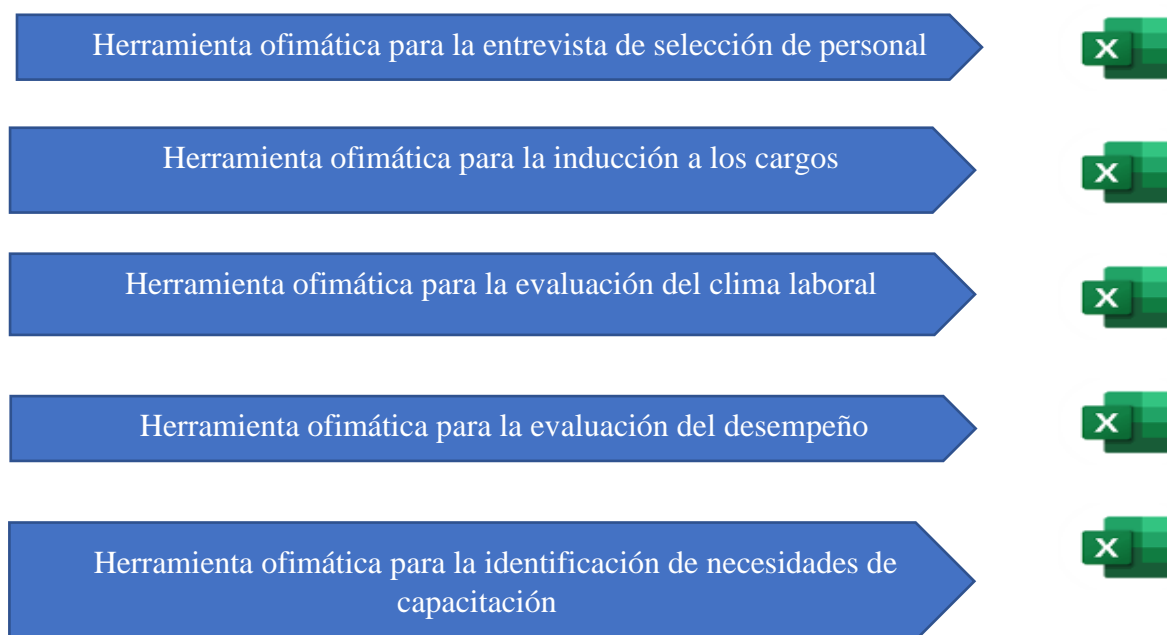
Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.3 Diseño de herramientas ofimáticas

Posteriormente con los planes de mejores aprobados y con el fin de facilitar su implementación y fortalecimiento de los procesos de Gestión del Talento Humano (GTH), se procedió al diseño de las herramientas ofimáticas, las cuales se relacionan en la figura siguiente y que fueron entregados a la organización RED CÁRNICAS SAS y su marca MINERVA FOODS, las cuales fueron validadas por la Coordinación del Talento Humano.

Figura 11 Herramientas ofimáticas diseñada para la empresa



5.3.1 Herramienta ofimática de la entrevista de selección y vinculación de personal

La herramienta ofimática para la entrevista de selección la cual se puede observar en el Apéndice A, se encuentra dividida en varias secciones:

En la Sección I. Aspecto personal: fecha del proceso, datos demográficos, cédula, estatura, estado civil, correo, dirección donde viven, barrio, contactos (whatsapp), EPS, fondo de

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

pensión, edad, peso, género, pregunta ¿Es usted madre cabeza de familia?, tiene hijos, cuántos, ha laborado en la empresa anteriormente, ha participado en proceso de selección anteriormente, cargo al que aspira, aspiración salarial, disponibilidad para iniciar labores, talla de camisa y calzado, ¿Cómo se enteró de la vacante?, ¿Tiene familiares que trabajan en la empresa (nombre y área), tiene medio de transporte ¿Qué tipo?.

En la sección II. Aspecto familiar. Se deja un espacio sobre la información familiar, como está conformado el grupo familiar y con quienes viven (nombre, parentesco y ocupación).

En la sección III. Aspecto académico, desde la primaria, bachiller, técnico y profesional, relacionando la institución educativa.

En la sección IV, Experiencia laboral. De los tres últimos cargos, donde se detalla el nombre de la empresa, salario y cargo, año de ingreso, tiempo trabajado en meses y años según el caso, motivo de retiro (renuncia o terminación del contrato, sustente las razones.

Adicional se realizan preguntas como: ¿Ha sufrido algún tipo de lesión física fuera o dentro del trabajo?, ¿Es alérgico a algún medicamento, sustancia o alimento?, ¿Fuma?, ¿Consume alcohol?, ¿Práctica algún deporte?, ¿Ha consumido o consume actualmente algún tipo de sustancia psicoactiva?, ¿Ha presentado algún síntoma de Covid últimamente?, ¿Presenta algún tipo de proceso penal /jurídico pasado o vigente con algunas de las siguientes instituciones? (Procuraduría, Contraloría, Policía y especifique). En las siguientes figuras se puede ver el pantallazo de entrevista de selección. Se puede observar en el Apéndice A la totalidad del documento.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Figura 12 Herramientas ofimáticas entrevista de selección Sección 1. Aspecto personal.

	ENTREVISTA DE SELECCIÓN <i>Sistema de Gestión Integrado</i>	Versión: 001 Código: FO.TH-COL-A030 Fecha: 30 Jun. 2022 Página 1 de 4
---	---	--

Empresa: escoger la correspondiente

- Red Carnica S.A.S, Unidad Ciénaga de Oro
 Red Carnica S.A.S, Unidad Bucaramanga
 Red Industrial Colombiana S.A.S

1. Aspecto personal

Fecha del proceso	
Nombre y Apellidos	
Fecha y lugar de nacimiento	
Cedula	
Estatura	
Estado Civil	
Correo	
Dirección de residencia	
Barrio	
Contacto (os), (Whatsapp)	
Eps	
Fondo de Pensión	
Edad	
Peso	
Genero	Femenino ____ Masculino ____
Es usted Madre Cabeza de Hogar?	SI ____ NO ____
Tiene usted Hijos? Cuantos	

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Figura 13 Herramientas ofimáticas entrevista de selección Sección I. Aspecto personal y sección II aspecto familiar.

	ENTREVISTA DE SELECCIÓN Sistema de Gestión Integrado	Versión: 001 Código: FO.THI-COL-A030 Fecha: 30 Jun. 2022 Página 2 de 4
Ha laborado anteriormente en la empresa?	SI ___ No ___ Laboró anteriormente en Vjagual SI ___ NO ___ Laboró anteriormente en Red Cárnica SAS SI ___ NO ___ Laboró anteriormente en Red Industrial SAS SI ___ NO ___	
Ha participado en proceso de selección anteriormente con la empresa?	SI ___ NO ___ Mes en que participó:	
Cargo al que aspira		
Aspiración salarial		
Disponibilidad para iniciar labores		
Talla de camisa y calzado		
¿Cómo se enteró de la vacante?		
¿Tiene familiares que trabajen en la empresa? (nombre y área)		
¿Tiene medio de transporte? ¿Qué tipo?		

2. Aspecto Familiar:

En el siguiente espacio, nos regala información familiar , como está formado su grupo familia y con quienes vive		
Nombre	Parentesco	Ocupación
¿Otro?		

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Figura 14 Herramientas ofimáticas entrevista de selección Sección II Aspecto académico y Sección IV experiencia laboral

	ENTREVISTA DE SELECCIÓN Sistema de Gestión Integrado	Versión: 001 Código: FO.TH-COL-A030 Fecha: 30 Jun. 2022 Página 3 de 4
---	--	--

3. Aspecto Académico

¿Qué estudios tiene? (nombre institución, fecha de graduado y título obtenido):	
BACHILLER : SI ___ NO ___	INSTITUCIÓN:
PRIMARIA : SI ___ NO ___	INSTITUCIÓN:
TECNICO: SI ___ NO ___	INSTITUCIÓN:
PROFESIONAL: SI ___ NO ___	INSTITUCIÓN:

4. Experiencia Laboral:

Experiencia Laboral (tres últimos empleos)		
Empresa	Salario	Cargo
Año ingreso		
Tiempo trabajado ¿cuantos meses, años?		
Motivo de retiro: Renuncia o terminación de contrato?		
Sustente las razones:		
Empresa	Salario	Cargo
Año ingreso		
Tiempo trabajado: Tiempo trabajado ¿cuantos meses, años?		
Motivo de retiro: Renuncia, o terminación de contrato?		
Sustente las razones:		
Empresa	Salario	Cargo
Año ingreso		
Tiempo trabajado: ¿cuantos meses, años?		
Motivo de retiro: Renuncia o terminación de contrato?		
Sustente las razones:		

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Figura 15 Herramientas ofimáticas entrevista de selección preguntas adicionales.

	<p align="center">ENTREVISTA DE SELECCIÓN</p> <p align="center">Sistema de Gestión Integrado</p>	<p align="right">Versión: 001 Código: PO.TH-COL-A030 Fecha: 30 Jun. 2022 Página 4 de 4</p>
---	---	--

A continuación, responda las siguientes preguntas con total honestidad

<p>¿Ha sufrido algún tipo de lesión física fuera o dentro del trabajo? (por favor especifique) SI ___ NO ____ En caso de contestar si, indique cual y de qué tipo:</p>
--

¿Es alérgico a algún tipo de medicamento, sustancia o alimento?

SI ___

NO ___ Especifique _____

¿Fuma? SI ___ NO ___ ¿Con qué frecuencia? _____

¿Consume alcohol? SI ___ NO ___ ¿Con que frecuencia? _____

¿Practica algún deporte? _____

¿Ha consumido o consume actualmente algún tipo de sustancia Psicoactivas? SI ___ NO ___ Especifique cuál _____

¿Ha presentado algún síntoma de Covid últimamente? SI ___ NO ___ en caso de responder si, mencione Cual

¿Presenta algún proceso penal/jurídico, pasado o vigente, con alguno de estas entidades?

Procuraduría SI ___ NO ___

Especifique _____

Contraloría SI ___ NO ___

Especifique _____

Policía SI ___ NO ___ Especifique _____

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.3.2 Herramienta ofimática para la inducción al cargo

El proceso de inducción es esencial porque permite al nuevo trabajador conocer la información de la compañía, sienta el respaldo institucional y tenga las motivaciones para el trabajo en equipo y su adaptación a su cargo.

La inducción es importante se centra en la orientación para despertar el sentido de pertenencia que al poco tiempo sea un buen desempeño y evitar que la persona deserte, en especial en la orientación que se debe darle, maximizándoles sus fortalezas o potencialidades que desarrollará en el cargo respectivo.


Por eso la inducción se centra en la orientación para conocer los temas institucionales y del área donde se desempeñará, se diseña un formato donde se especifica el nombre del colaborador, su documento de identidad, cargo, área, fecha de ingreso o traslado según el caso, el tema o proceso, garante de la orientación, fecha y tiempo requerido, firma de la persona que responde a la orientación y firma del responsable quien recibe la orientación.

En el formato, al final, se da un manifiesto de haber recibido la información relacionada con la inducción, así como el compromiso que tiene la compañía de informar de forma oportuna las condiciones dentro de la organización.

Este formato, al finalizar la inducción, debe ser devuelto al área de Talento Humano para su correspondiente archivo. En el Apéndice B se puede observar el respectivo documento.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Figura 16 Herramientas ofimáticas para el proceso de inducción

		ORIENTACION AL CARGO <i>Sistema de gestion integrado</i>			Versión: 001 Código: FO.TH-COL-A036 Fecha: 14 Jun 2022 Página 1 de 1
Proceso de Orientación al Cargo: Esta etapa es liderada por el Jefe inmediato, quien realizará la presentación de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo (Responsabilidades, riesgos a los que esta expuesto el colaborador, políticas, reglamentos, etc.). Es muy importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.					
Nombre del Colaborador:					
Cédula del Colaborador:					
Cargo:					
Area:					
Fecha de Ingreso o Traslado:					
Dada las responsabilidades del cargo, relacione los temas y procesos en que debe entrenarse una persona para que conozca y pueda desempeñarse en él. Adicionalmente relacione el área – cargo responsable de dictar el entrenamiento y el tiempo requerido para garantizar la apropiación del conocimiento y/o habilidad. *Tenga en cuenta que estos temas deben ser prioritarios para el cargo de la persona que ingresa.					
Tema o Proceso	Responsable de la Orientacion	Fecha y Tiempo requerido	Firma del responsable de la Orientacion	Firma del Colaborador que recibe la Orientación	
Manifiesto haber recibido la informacion mencionada anteriormente y establezco con la compañía el compromiso de informar de manera oportuna cualquier condicion insegura que pueda poner en riesgo mi salud, el cuidado del medio ambiente, la Inocuidad del producto y la seguridad sanitaria de las sedes productivas de la compañía.					
AL TERMINAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN, FAVOR DEVOLVER ESTE FORMATO EN FISICO A TALENTO HUMANO.					

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.3.3 Herramienta ofimática la evaluación del clima laboral

El capital humano es fundamental para las organizaciones, lo cual se requiere que exista condiciones para un clima organizacional positivo, como lo refiere Chiavenato (2007) “el entorno empresarial está relacionado con el grado de interés de los integrantes, se convierte en las relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración” (pág. 57), por eso la importancia de su evaluación y seguimiento.

En el diseño de la encuesta para evaluar el clima organizacional, se tendrá en cuenta expertos como Didier (2009), esta herramienta para la evaluación del entorno laboral, se relaciona en el Apéndice C, en el diseño se tuvimos presente el cuestionario de Values Quality, tiene 57 ítems con cinco alternativas de respuestas que evalúan las diferentes dimensiones: trabajo en equipo, medio ambiente, gestión efectiva, compromisos, competencias, recompensas y participación.

La encuesta de evaluación del clima organizacional no tendrá espacios con datos como el nombre del empleado, con el propósito que el personal sienta confianza de expresar sus opiniones; la evaluación del clima laboral tendrá la escala de medición con cinco niveles que a continuación se relacionan:

Tabla 9 *Escala de medición para la evaluación del clima laboral*

Escala de medición	
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Según el Apéndice C, se ha definido cinco niveles para cada afirmación, donde 1 equivale a estar totalmente en desacuerdo y 5 corresponde a totalmente de acuerdo.

Dentro de los ocho aspectos a evaluar esta la evaluación de la dimensión del Medio Ambiente, donde se expone las condiciones del puesto de trabajo y la inversión que realiza la organización para los ambientes laborales.

La segunda dimensión es el compromiso en equipo, lo cual permitió formar las relaciones interpersonales con los empleados y los compañeros de trabajo de las diversas dependencias, así como la comunicación que debe existir para que sea fluida la información.

La tercera dimensión es la Gestión Efectiva, se evalúa la relación entre los colaboradores y el personal directivo de la empresa, es decir los jefes inmediatos y la gerencia general.

En la cuarta dimensión está la participación, donde se evalúa la comunicación permanente desde la gerencia y que es compartida para el implementar de los métodos internos y sobre todo sobre la percepción del empleado en sus opiniones o ideas.

En la quinta dimensión es Recompensa y Reconocimientos, donde se evalúa la percepción del empleado sobre la recompensa y reconocimientos que tienen la organización para su talento humano.

En la sexta dimensión la competencia, que está relacionada con las habilidades que tienen y que debe potencializar la organización hacia los empleados para el desarrollo de sus actividades diarias.

Finalmente, la dimensión compromiso evalúa el grado de satisfacción que tiene la organización por ser parte o pertenecer a la entidad.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En la evaluación, los resultados cada factor tiene una puntuación máxima de 5 cuando es totalmente de acuerdo, el puntaje 4 está en de acuerdo, el puntaje 3 ni de acuerdo ni desacuerdo, el puntaje 2 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. En la siguiente tabla se puede observar la evaluación del clima organizacional que está en el 68%.

Tabla 10 *Presentación del resultado obtenido en la evaluación del clima laboral*

Descripción	Valor
Cantidad de factores a evaluar	57
Calificación máxima por factor	5
Puntuación máxima	285
Puntuación obtenida	196
Valor en porcentaje	68%

Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Herramienta ofimática para evaluar el desempeño

El modelo de la evaluación del desempeño, se encuentra en el Apéndice D, esta herramienta fue el resultado de varias reuniones, donde se discutió la metodología que se ajuste al negocio de RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, llegando a la conclusión de seleccionar la metodología de evaluación 180° para el personal administrativo y 90° para el personal operativo, debido a la cantidad de personal y su requerimiento de socializarlos. Los líderes de cada área son los responsables como son: Gerencias: Ingeniería y proyectos, Administrativo y Financiero, Estrategia y Control, Talento Humano, Relaciones Institucionales, Corporativo Industrial, Comercial y Corporativo Compra de Ganado.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

La estructura de la herramienta, tendrá una primera sección para diligenciarlos con los datos del evaluador y el evaluado. De igual forma el cuestionario tiene varias secciones relacionadas con: habilidades asociadas al cargo, planear y organizar lo que produce, así como se trabaja en grupo, comunicación, dirección de equipo de trabajo, así como la evaluación general y comentarios. La medición de la escala se puede observar en la siguiente tabla con cuatro criterios muy alto, alto, aceptable y bajo, teniendo en cuenta los aportes dado por Alles (2005)

Tabla 11 Niveles de medición para la evaluación del desempeño

Niveles de medición		
Muy alto	4	El nivel de la competencia se presenta de manera permanente, impactando significativamente la obtención de metas y los logros esperados y agrega valor a los procesos generando un alto nivel de confianza.
Alto	3	El nivel de competencia se presenta de manera permanente, impactando significativamente la obtención de metas y los logros esperados.
Aceptable	2	El nivel de competencia se presenta de manera intermitente con un mediano impacto en la obtención de metas y logros esperados.
Bajo	1	El nivel de la competencia no se presenta con un impacto positivo que permita la obtención de las metas y los logros.

Fuente: Elaboración propia

Es conveniente resaltar que se dejó un modelo de cuestionario para medir el desempeño el cual servirá de base para que el área de personal de la empresa organice las diferentes actividades de las áreas de: Ingeniería y proyectos, Administrativo y Financiero, Estrategia y Control, Talento Humano, Relaciones Institucionales, Corporativo Industrial, Comercial y Corporativo Compra de Ganado.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.3.5 Herramienta ofimática para la identificación de requerimientos de capacitación

Tabla 12 Cuestionario de identificación de requerimientos de formación.



EMPRESA RED CARRNICAS SAS Y SU MARCA MINERVA FOODS

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Estimado colaborador, esta encuesta permite establecer la necesidad de formación para la próxima vigencia de acuerdo con cada cargo y las habilidades para su desarrollo. Favor diligenciarlo en su totalidad

NOMBRE COMPLETO FECHA

ÁREA CARGO

DESCRIBA LAS FUNCIONES DE SU CARGO

1. _____
2. _____
3. _____

En el siguiente listado son las habilidades de las cuales se pide marcar las que se considera de mayor relevancia para ejecutar su cargo

HABILIDADES BLANDAS

Necesidad	Seleccione
Adaptación del cambio	
Asertividad	
Comunicación asertiva	
Gestión del tiempo	
Innovación	
Inteligencia emocional	
Liderazgo	
Neuromarketing	
Planeación estratégica	
Resolución de conflictos	
Servicio al cliente	
Técnicas para negociar	
Tomar las decisiones	
Trabajar en equipo	

HABILIDADES DURAS

Necesidad	Seleccione
Ortografía y redacción	
Comprensión lectora	
Inglés básico	
Presupuesto	
Ventas efectivas	
Legislación laboral	
Logística	
Logísticas cárnicas	
Correo corporativo	
Excel	
Manejo de base de datos	
Power Point	
Redes sociales	
Word	

Relacione las capacitaciones adicionales de su interés, que considere importante para el desarrollo en su cargo

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 3. _____ |
| 2. _____ | 4. _____ |

Observaciones

Firma del trabajador

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

Fuente: Elaboración propia

La herramienta ofimática para la identificación de los requerimientos de capacitación se encuentra en el Apéndice D. Para eso, se diseña una encuesta que permita identificar las necesidades de capacitación, según sus expectativas, formato que se tuvo en cuenta los aportes dados (Dessler & Valera, 2009). En el cuestionario se relacionan las funciones de cada cargo, con el fin de identificar los cargos operativos y administrativos.

En el documento, se presenta un listado de habilidades blandas y habilidades duras, donde cada colaborador puede seleccionar aquella capacitación de su interés y que de alguna forma contribuirá a mejorar sus competencias para el desarrollo de sus cargos.

Finalmente, en el cuestionario se deja un espacio para que cada colaborador relacione la capacitación que considera pertinente, información base para consolidar información para consolidar un plan de capacitación acorde con los requerimientos y expectativas del personal de la organización.

5.4 Aplicación de las propuestas de mejora

En esta aplicación de los planes de mejora en la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, son el resultado de las falencias identificadas en el diagnóstico y que se relacionan:

5.4.1. Diseño y estructuración del procedimiento de Gestión del Talento Humano

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

El documento o archivo codificado P-TH-01 describe todas las actividades que maneja el área de personal de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, lo cual brinda una atención a sus colaboradores.

Por lo tanto, se detectó la necesidad de actualizar y elaborar diversos aspectos de documentos que son primordiales y que fueron relacionados en la Tabla 8 en el plan de mejoramiento y las mejoras propuestas.

5.4.1.1. Procedimiento de selección y vinculación de personal.

La elección y vinculación de personal, está codificado PT.TH.COL.A001., que se encuentra en el Apéndice F., el cual tiene objetivo describir las actividades a seguir para atender la vinculación de personal requerido en RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, teniendo en cuenta las políticas, normas y procesos de la organización.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Tabla 13 Información General del procedimiento de la entrevista de selección y vinculación de personal

Título	Selección y vinculación de personal
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH-COL-A001
Versión	004
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un año después de la fecha de emisión.
Área Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad Red Cárnica
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	PG-CAP-001 PROGRAMA DE CAPACITACIONES
Reglamentación/Legislación Aplicable	BRC Global estándar Decreto 1500 de 2007 Resolución 240 de 3013
Palabras Clave	Personal, reclutamiento, selección

Fuente: Elaboración propia

Este procedimiento está conformado con 12 hojas, donde se especifica: objetivo, alcance, responsables, definiciones, normativa legal, descripción del procedimiento, detección de la necesidad de personal, recepción y verificación de solicitud, validación del salario, definición de las actividades para seleccionar, reclutar el personal, entrevistas, evaluaciones preliminares de selección, entrevista jefe solicitante, notificación y cierre o continuidad del proceso, revisión médica y documental, comunicación personal seleccionado, elaboración del contrato laboral, afiliación a seguridad y prestaciones sociales y el diagrama del procedimiento.

5.4.1.2. Procedimiento de inducción.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En el Apéndice G, se puede observar el procedimiento de inducción corporativa PT.TH.COL-A012, el cual tiene como objetivo establecer el proceso a seguir en la inducción de personal nuevo, garantizando el suministro de toda la información relacionada con las características y condiciones del puesto de trabajo.

El documento cuenta con 9 hojas donde se especifica el objetivo, alcance, responsables, generalidades del procedimiento, descripción del procedimiento y el respectivo flujograma, lo cual permitirá que los responsables del área una guía institucional.

Los temas en la inducción están conformados por: historia, misión, visión, objetivos, valores, organigrama, portafolio de servicios, funciones principales de las áreas de la empresa, valoración de desempeño, clima laboral, normativa y reglamento interno de trabajo, generalidades de salud y seguridad en el trabajo. Con el fin de obtener información numérica y narrativa, que permite definir la herramienta de evaluación del proceso de inducción general orientado al desempeño del expositor y la calidad del conocimiento que tendrá los colaboradores.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Tabla 14 Información general del procedimiento de inducción

Título	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN CORPORATIVA.
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH-COL-A012
Versión	001
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un años después de la fecha de emisión.
Área Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad Red Cárnica
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No aplica
Reglamentación/Legislación Aplicable	Decreto 1567 de 1998. Artículo 62 y 22 del decreto 1295 del 2004. Artículo 35 y 73 del decreto 1227 del 2005. Artículo 13 del decreto 2646 del 2008. Artículo 11 del decreto 1443 del 2014. Normas ISO-9001 y ISO-14001 del 2015. Resolución 390 del 2017.
Palabras Clave	Inducción, corporativa, Nuevo, ingreso.

Fuente: Elaboración propia


Dentro de la inducción es necesario incluir temas específicos, que le brinde al nuevo colaborador, información pertinente de sus funciones, responsabilidades, interacción dentro de la organización y resultados esperados en el desempeño de sus funciones diarias. En esta etapa y dependiendo del cargo, es liderada por el responsable del área o el jefe inmediato, así como los compañeros de trabajo y las personas claves.

En la implementación del manual de inducción la estructura de los temas fue acordados con la Coordinación de Talento Humano, que debe ser importante y socializado a los nuevos trabajadores, así como las particularidades de cada cargo. Por eso se hace importante la

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

evaluación del proceso de inducción, por lo cual se presenta un modelo para evaluación del programa de inducción y los diferentes temas, que se pueden ajustar, según los requerimientos de la organización.

Tabla 15 Evaluación del programa de inducción

EVALUACIÓN DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN				
				
Nombre				
Cargo				
Fecha				
Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X, en la casilla que corresponda, según su respuesta de opinión.				
Preguntas	1	2	3	Total
El expositor dio a conocer la agenda de las actividades a desarrollar en la inducción y reinducción				
El expositor desarrollo todas las actividades descritas en la agenda inicial				
El expositor demostró dominio y claridad en los temas				
El material entregado es claro y legible				
El material entregado contiene información valiosa para ayudarle a conocer la empresa				
La duración del evento fue adecuada				
La información suministrada es suficiente para conocer la organización y las condiciones del puesto de trabajo y la seguridad				
Comentarios adicionales				

Fuente: Elaboración propia

La inducción específica se encuentra consignada en el manual de inducción y reinducción, donde se incluye la temática relacionada con: los factores de riesgos, normativa de

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

seguridad del cargo, procedimiento en caso de accidentes de trabajo, estándares de disciplina, evidencias en informes específicos del cargo.

5.4.1.3. Procedimiento de desvinculación laboral.

En el Apéndice H, se puede observar el procedimiento de desvinculación laboral PT.TH.COL-002, el cual tiene como objetivo definir los lineamientos y procedimientos necesarios para dar un manejo adecuado al proceso cuando se retira a los colaboradores de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, de conformidad con los criterios identificados y la normatividad vigente.

Tabla 16 Información general del procedimiento desvinculación laboral

Título	Desvinculación laboral
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH-COL-002
Versión	003
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un año después de la fecha de emisión.
Área Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad RED CÁRNICA
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No aplica
Reglamentación/Legislación Aplicable	Código sustantivo de trabajo Reglamento interno de trabajo
Palabras Clave	Desvinculación, personal

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

El procedimiento contiene: objetivos, alcance, responsable, definiciones, normativa legal, desarrollo y diagrama del procedimiento, lo cual les permite a todos los involucrados contribuir para que la desvinculación sea exitosa y sin ningún tipo de inconvenientes.

5.4.1.4. Procedimiento de liquidación de nómina.

En el Apéndice I, se puede observar el procedimiento de liquidación de nómina PT.TH.COL-A006, el cual tiene como objetivo garantizar la elaboración quincenal de la nómina de los trabajadores, así como la inclusión de los descuentos y novedades.

Tabla 17 Información general del procedimiento liquidación de nómina

Título	PROCEDIMIENTO LIQUIDACION DE NOMINA
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH.COL-A006
Versión	002
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un año después de la fecha de emisión.
Area Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad RED CÁRNICA
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No aplica
Reglamentación/Legislación Aplicable	Ley 50 de 1990: Art. 24 Ley 6° de 1945. Ley 65 de 1946: Art. 1 y 2. Decreto 1160 de marzo 29 de 1947. Decreto 3135 de 1968. Ley 100 de 1993. Decreto 1158 de 1994. Decreto 1295 de 1994. Ley 432 de 1998. Decreto 1453 de 1998. Decreto 806 de 1998 Decreto 1406 de 1999. Decreto 1804 de 1999 Ley 755 de 2002. Ley 797 de 2003. Ley 995 de 2005. Decreto 404 de 2006.

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

El procedimiento contiene 24 folios donde se especifica: objetivos, alcance, responsable, definiciones, normativa legal, nomina, novedades de nómina, devengado nomina, deducción nomina, previsión prestaciones sociales y de ley, pagos y generalidades.

Este procedimiento aporta información clave al personal administrativo que tienen la responsabilidad de liquidación la nómina, con el fin de obtener los datos confiables y que el personal se sienta satisfecho con sus pagos y sus deducciones.

5.4.1.5. Procedimiento de Retiro de cesantías parciales.

En el Apéndice J, se puede observar el procedimiento de retiros de cesantías parciales PT.TH.COL-A003, el cual tiene como objetivo definir el procedimiento a seguir por parte del personal para el retiro de cesantías parciales, garantizando así el pago oportuno de las mismas.

Tabla 18 Información general del procedimiento retiros cesantías parciales

Título	Retiro de cesantías parciales
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH-COL-A003
Versión	002
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta dos años después de la fecha de emisión
Area Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente de Talento Humano
Alcance del Negocio	RED CARNICA
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No Aplica
Reglamentación/LegislaciónAplicable	Ley 50 de 1990; Art. 102 Decreto 2755 de 1966; Art. 1 Decreto 888 de 1991 Decreto 2555 de 2010
Palabras Clave	Retiro, cesantías parciales

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

El procedimiento contiene: objetivos, alcance, responsable, definiciones, marco legal, Descripción de actividades, (inicio de la solicitud, revisión de solicitud, autorización retiro parcial de cesantías, acción de mejora.

5.4.1.6. Procedimiento trámite de solicitud de permisos.

En el Apéndice K, se puede observar el procedimiento de trámite de solicitud de permisos, PT.TH.COL-007, el cual tiene como objetivo establecer el procedimiento para orientar el personal de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS. El procedimiento contiene: objetivos, alcance, responsable, definiciones, normativa legal, descripción del procedimiento y el diagrama de procedimiento que a continuación se presenta.

Tabla 19 Información general del procedimiento solicitud de permisos

Título	PROCEDIMIENTO DEL TRAMITE DE SOLICITUD DE PERMISOS
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH.COL-A007
Versión	001
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un año después de la fecha de emisión.
Area Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad Red Cárnica
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No aplica
Reglamentación/Legislación Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno de trabajo. • Código sustantivo de trabajo. • Artículo 3 de la ley 403 de 1997.
Palabras Clave	Desvinculación, personal

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.4.1.7. Procedimiento de solicitud y liquidación de vacaciones.

En el Apéndice L, se puede observar el procedimiento de solicitud y liquidación de vacaciones PT.TH.COL-008, el cual tiene como objetivo establecer el procedimiento para orientar el personal de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS para solicitar el disfrute de vacaciones bajo criterios que beneficien al colaborador sin afectar el desarrollo de las actividades de la empresa. Este procedimiento está conformado por objetivo, alcance, responsable, definiciones, descripción del procedimiento y diagrama del procedimiento.

Tabla 20 Información general procedimiento solicitud y liquidación de vacaciones

Título	PROCEDIMIENTO DEL TRAMITE DE SOLICITUD Y LIQUIDACION DE VACACIONES
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH-COL-A008
Versión	001
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un año después de la fecha de emisión.
Area Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad RED CARNICA
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No aplica
Reglamentación/Legislación Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 1045 de 1978. • Ley 21 de 1982 artículo 17. • Ley 1429 de 2010. • Código sustantivo del trabajo.
Palabras Clave	Desvinculación, personal

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.4.1.8. Procedimiento de trámites de recobro incapacidades, licencias.

En el Apéndice M, se puede observar el procedimiento de recobro incapacidades, licencias y conciliaciones de pago PT.TH.COL-009, el cual tiene como objetivo establecer el procedimiento para orientar el personal de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS en realizaciones de tramites incapacidades medicas de origen común y laboral

Tabla 21 Información general procedimiento de recobros de incapacidades, licencias y conciliación de pagos.

Título	PROCEDIMIENTO DEL TRAMITE DE RECOBROS DE INCAPACIDADES, LICENCIAS Y CONCILIACIÓN DE PAGOS.
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH-COL-A009
Versión	001
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un año después de la fecha de emisión.
Area Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad RED CÁRNICA
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No aplica
Reglamentación/Legislación Aplicable	Ley 2114 de 2021. Ley 100 de 1993. Ley 776 de 2002. Ley 1562 de 2012. Ley 361 de 1997. Ley 769 de 2002. Decreto Ley 1295 de 1994. Decreto 1333 de 2018. Decreto 770 de 1975. Decreto 780 de 2016. Decreto 2353 de 2015. Decreto 4023 de 2011. Decreto 1352 de 2013. Decreto 1281 de 2002.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Fuente: Elaboración propia

El procedimiento contiene: objetivos, alcance, responsable, definiciones, generalidades del procedimiento, conciliaciones de pago incapacidades, descripción del procedimiento y diagrama del proceso.

5.4.1.9. Programa de bienestar laboral.

Tabla 22 Información general procedimiento del programa de bienestar laboral

Título	PROCEDIMIENTO DEL BIENESTAR LABORAL
Tipo	Procedimiento
Código	PT.TH-COL-A010
Versión	002
Emisión Inicial	Año 2023
Revisión	Hasta un año después de la fecha de emisión.
Area Propietaria del Documento	Talento Humano
Aprobador	Gerente Industrial
Alcance del Negocio	Unidad RED CARNICA
Alcance Geográfico	Colombia
Documentos Internos Relacionados	No aplica
Reglamentación/Legislación Aplicable	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 100 de 1993. • Decreto 614 de 1984. • Decreto 1567 de 1998. • Decreto 2504 de 1998 • Artículo 36 de la ley 909 del 2004. • El artículo 32 del decreto 2929 de 2005, reglamentario del Decreto Ley 775 de 2005. • Ley 1010 de 2006. • Ley 1857 del 2017.
Palabras Clave	Bienestar, cronograma, trabajador, incentivo.

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En el Apéndice N, se presenta el programa de bienestar laboral, que está en el Apéndice B., código PT.TH.COL.A010. Tiene como objetivo Establecer actividades que generen un clima organizacional que contribuya con el desarrollo integral de los colaboradores con el fin de aumentar los niveles de satisfacción y sentido de pertenencia con la empresa.

5.4.2. Descripción de cargo.

La empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, tiene aproximadamente 1.557 personas, con un total de 175 cargos distribuidos en las diferentes gerencias. Por eso, en el tiempo que se realizó este trabajo, se hizo el levantamiento de la información para el manual de los cargos.

El formato está dividido en varias secciones que se relacionan:

Definición del cargo: nombre del cargo, área y el jefe inmediato, para la organización es importante identificar el jefe del área, pues tendrá la responsabilidad de liderar el proceso de describir los cargos.

Perfil del cargo: concepto, requisito y registro. En el concepto se especifica la formación, capacitaciones, experiencia y competencias y atributos.

El objetivo del cargo. Responsabilidades. Recibido del colaborador sobre la información de su cargo.

Este formato se relaciona en el Apéndice O.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Finalmente, cerca del 90% de los manuales de funciones fueron actualizados, los cuales se relacionan en el apéndice P, consolidando el listado de cargos por gerencia y área, es importante resaltar que estos documentos fueron aprobados por la organización. Se muestra el modelo.

Tabla 23 Formato Levantamiento información manual de funciones

	DESCRIPCIÓN DE CARGO <i>Sistema de Gestión Integrado</i>	Versión: 003 Código: FO.TH-COL-A001 Fecha: 14 Jun. 2022 Página 1 de 2
Empresa: escoger la correspondiente		
<input type="checkbox"/> Red Carnica S.A.S, Unidad Ciénaga de Oro <input type="checkbox"/> Red Carnica S.A.S, Unidad Bucaramanga		
<input type="checkbox"/> Red Industrial Colombiana S.A.S		
La descripción del cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo. Es responsabilidad del Jefe inmediato actualizarla permanentemente en coordinación con la encargada del proceso en Talento Humano.		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo		
Área		
Cargo Jefe Inmediato		
2. PERFIL DE CARGO		
CONCEPTO	REQUISITO	REGISTRO
Educación:		Diploma.
Formación:		Diploma o Prueba Técnica.
Experiencia:		Certificación Laboral.
Competencias y Atributos:		Entrevista.
3. OBJETIVO DEL CARGO		
4. RESPONSABILIDADES		
5. RECIBIDO POR EL COLABORADOR		
Manifiesto haber recibido la información mencionada anteriormente.		
Nombre:		
Firma:		Documento de Identidad:

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.4.3. Actualización del organigrama

Como se observa en el punto 2 “Generalidades de la empresa” de este trabajo, solo se contaba con el organigrama corporativo, abarcando cerca del 14.8% de los cargos en la compañía, expresando solo los cargos de gerencia general y sus principales sucesores.

Se realizó la actualización del organigrama de la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, por cuanto se dividieron en tres partes principales, corporativos que es nivel Colombia (Apéndice Q), planta Ciénaga de Oro (Apéndice R) y planta Bucaramanga (Apéndice S), los cuales están distribuidos por gerencias y áreas.

De esta manera se logró un alcance del 100% de los cargos en los organigramas, comprendiéndose desde los cargos gerenciales como CEO y gerentes, hasta los cargos de auxiliares y operarios.

Para garantizar la actualización y elaboración de los organigramas se contó con el apoyo de cada gerente de área, posteriormente fueron revisados y aprobados por el gerente general y el responsable de Talento Humano a nivel nacional.

5.5 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión para la empresa RED CÁRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, se elaboran teniendo en cuenta, los datos que se desean medir y monitorear, que permita definir la ficha respectiva que incluye lo siguiente:

Nombre: se define lo que se busca medir con el indicador o hacer seguimiento.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Objetivo: establecer el fin para lo cual se plantea el indicador y la mejora.

Subproceso de la Gestión del personal GTH. Seleccionar el respectivo subproceso que se desea medir y que se relacione con el indicador.

Tipo. Clasificación del tipo de indicador que puede ser de impacto, producto, eficacia, cobertura entre otros.

Fórmula del cálculo. Es la operación matemática para su respectivo cálculo.

Meta. El valor mínimo el cual se espera medir con el indicador, con los respectivos rangos de evaluación.

Periodicidad. El rango de tiempo que debe realizarse para el respectivo análisis.

Fuentes de datos. Son los documentos que serán utilizados para nutrir el indicador.

Responsable. Identifica la persona encargada del hacer seguimiento al indicador y de su análisis.

Unidad. Definición de la unidad de medida del indicador.

En este punto, es conveniente especificar que se hicieron varias reuniones para ir socializando los avances y se detallan los indicadores.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Tabla 24 *Indicadores de gestión*

Subproceso de GTH	Nombre	Formula del calculo	Periodicidad	Meta	Estado inicial	Estado final
Planificación del área de Talento Humano	Impacto del programa clima laboral	$\frac{\text{Número trabajadores evaluados}}{\text{Total, trabajadores en la empresa}} \times 100$	Semestral	100%	0%	100%
Integración del personal	Cobertura del programa clima laboral	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores que superan el periodo de prueba}}{\text{Total, trabajadores en la empresa}} \times 100$	Semestral	100%	0%	100%
Retención del personal	Calidad del proceso de selección	$\frac{\text{Número de personas permanece en la E.}}{\text{Total, personas seleccionadas}} \times 100$	Semestral	100%	0%	100%
Evaluación del desempeño	Impacto del programa clima laboral	$\frac{\text{Cantidad de renuncias definitivas con menos de un año contratación}}{\text{Cantidad de trabajadores con menos de un año de contratación}} \times 100$	Semestral	100%	0%	100%
Orientación al personal	Cobertura de la inducción	$\frac{\text{Número nuevos trabajadores inducción}}{\text{Total, nuevos trabajadores}} \times 100$	Anual	100%	0%	100%
Análisis y descripción de los cargos	Cobertura del manual de funciones	$\frac{\text{Número de perfiles de cargo definidos}}{\text{Total, cargos activos}} \times 100$	Anual	100%	0%	80%
General	Cumplimiento de los Indicadores	$\frac{\text{Número de indicadores cumplen meta}}{\text{Número de indicadores de la GTH}} \times 100$	Anual	90%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

5.6 Socialización de los resultados

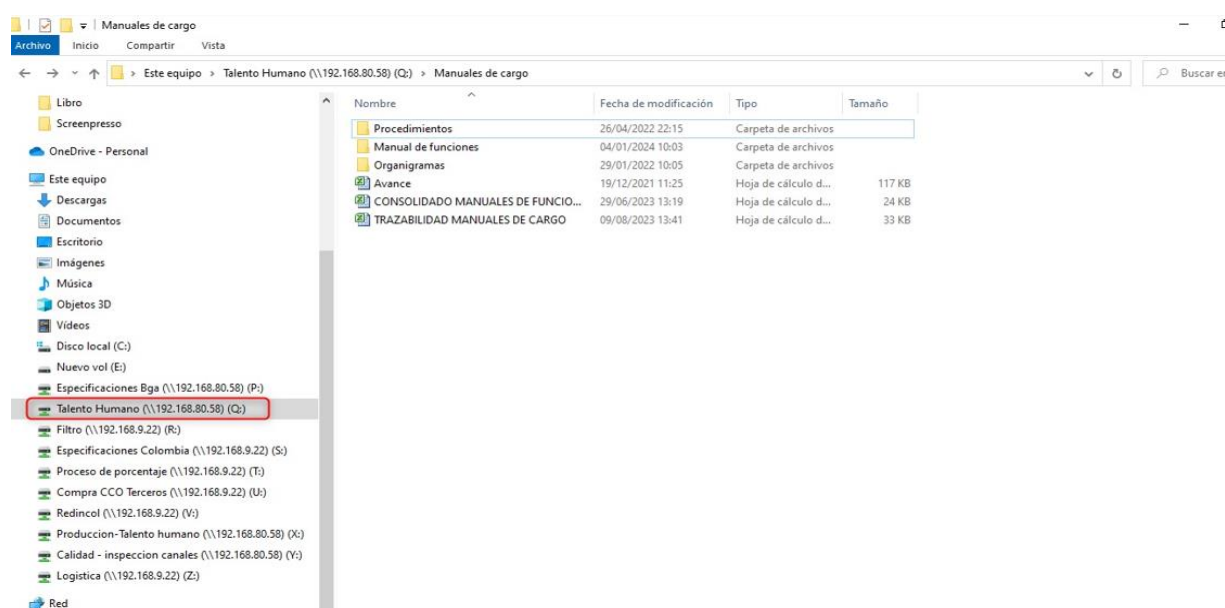
En este punto, es conveniente especificar que se hicieron varias reuniones para ir socializando los avances como son:

- ✓ Socialización del plan de mejoramiento, con el fin de aprobar, rechazar o postergar las propuestas de mejora.
- ✓ Socialización de los indicadores de gestión al plan de mejoramiento, los cuales fueron socializados, revisados y aprobados.
- ✓ Terminada las propuestas de mejora a la empresa RED CÁRNICA SAS, se procedió a socializar con el nivel gerencial y directivo, los hallazgos y resultados en la implementación de mejoramiento en los procesos de la Gestión de Talento Humano.
- ✓ En el apéndice T podemos observar la evidencia fotográfica de la socialización del proyecto de GTH en la planta de Bucaramanga, en el auditorio de las instalaciones principales, donde contamos con la presencia del Gerente y los coordinadores de cada área, como calidad, ambiental, producción, entre otros.
- ✓ En el apéndice U se encuentra la evidencia fotográfica de la socialización del proyecto de GTH en la planta de Ciénaga de Oro, donde estuvimos presentes 12 personas, entre ellos, la gerente de la planta de Ciénaga de Oro y los coordinadores de cada área, realizado de manera virtual por videoconferencia debido a la ubicación geográfica de la planta.
- ✓ En el apéndice V se plasma la evidencia fotográfica de la socialización del proyecto de GTH al personal corporativo, el cual se realizó el evento en los espacios disponibles de parte de la caja de compensación asociada con la compañía.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Cómo son cerca de 175 cargos, los manuales de funciones fueron colocados en el servidor de la empresa RED CÁRNICA SAS, junto con todos los procedimientos, Formatos, Herramientas y demás, con la finalidad de contar con toda la información organizada y disponible de manera oportuna, teniendo acceso directo los debidos responsables. En la figura 17 podemos observar la ubicación de dichos documentos en el servidor.

Figura 17 Documentos de GTH en el servidor de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

En el Apéndice W se evidencia de la carta de aceptación del cumplimiento de los objetivos con el oficio de la empresa.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÀRNICA SAS

6. Conclusiones

El proyecto fue realizado en la empresa RED CÀRNICA SAS y su marca MINERVA FOODS, a partir de la necesidad de la organización a intervenir los procesos de la Gestión del Talento Humano, debido al crecimiento de la compañía en el mercado y el propósito en la actualización y reestructuración de este proceso.

Se inició con el diagnóstico a la empresa RED CÀRNICA SAS, que permitió definir el estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano antes de la intervención. Los resultados del mismo, se logró cuantificar el porcentaje global de cumplimiento de GTH con un 37,92% donde los aspectos críticos y de mejoras se encuentran en la retención de personal, evaluación del desempeño y el análisis y descripción de perfiles de cargos.

Con base en los resultados del diagnóstico, es decir con las falencias, se elabora el plan de mejoramiento, donde se tuvo en cuenta todos los subprocesos, el cual se hicieron las reuniones con la coordinación de Talento Humano para la aprobación o el rechazo por parte de la gerencia.

En la planificación del talento humano se actualizó el documento que contiene todas las actividades ejecutadas y por ejecutar por parte del departamento de Talento Humano, así como el sistema de indicadores que le permitirá al responsable del área, medir, hacer el seguimiento y evaluar los procesos, información base para la toma de decisiones gerenciales.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

En el análisis y descripción de los perfiles de los cargos, se dejó un modelo, teniendo en cuenta que son 1.557 personas y se hicieron un 80% de los manuales de los cargos equivalente a 175 cargos, estos con el propósito de que los empleados tengan claro sus funciones y los directivos hacer los esfuerzos en el reclutamiento que cumplan los perfiles establecidos.

La integración de personal con relación a la entrevista aplicada a los candidatos, requieren mejoras, porque tienen una metodología desactualizada, carece de opciones para evaluar de forma eficiente el desempeño de cada aspirante en el primer encuentro, lo cual se presentó el diseño de un formato con datos importantes y otorgar una calificación transparente al candidato.

Adicionalmente se entregaron los procedimientos de: selección y vinculación de personal, desvinculación, retiro cesantías parciales, trámite de solicitud de permisos, solicitud y liquidación de vacaciones, los cuales serán de apoyo para las actividades del área de Talento Humano.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

7. Recomendaciones

El proceso de inducción al personal debe hacerse ajustes a sus mejoras, por cuanto su impacto en la retención de personal, es fundamental para que las personas se adapten en menos tiempo y despierte su sentido de pertenencia. Se recomienda la utilización de una plataforma interactiva para abarcar nuevas temáticas en aspectos importantes de la organización y la evaluación de las actividades.

En el plan de mejoramiento se presentaron las mejoras de los incentivos y sistema de compensación que no fueron aprobadas, se recomienda diseñar un sistema de recompensa de tiempo, que se le brinde una jornada de trabajo de descanso como reconocimiento al empleado más destacado del mes. En el plan de carreras se relaciona cubrir las vacantes con personal interno que permita darle prioridad y oportunidad de crecimiento al personal base, con capacitación logrará buenos resultados.

La facilidad de la tabulación con las evaluaciones de desempeño de 180 °C que fueron aplicados en el desarrollo del proyecto, para fortalecer el proceso, se recomienda una prueba piloto con la metodología 360 °C orientado a los líderes del proceso, su medición de forma cualitativa y cuantitativa.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Los sistemas de indicadores es una herramienta que debe ser actualizado de forma frecuente, sus resultados darán la información o datos para hacer ajustes de la labor desempeñada por el personal.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias Evaluación 360*. Buenos Aires: Granica.
- Amorocho, A. (2009). El Desarrollo; Teoría y Práctica. *UIS Humanidades*, 18.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes: Introducción y reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por competencia*. España: Esic Editorial.
- Caro, B. (2021). *Gestión del Talento Humano por competencias: un modelo funcional de integración del personal con los objetivos orgaizacionales*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40135/CaroHerreraBrandonNicolas2021.pdf?sequence=1>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Chiavenato , I. (2009). *Gestión del Talento Humano 2da E.* Mexico: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proeso administrativo.* McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chiavenato, I. (2020). *Evaluación de la gestión del talento humano.En Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* McGraw Hill.

CONtexto Ganadero. (2022). *Exportaciones de carne, ganado y lácteos hasta noviembre superaron los 482 millones de dólares.* Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/exportaciones-de-carne-ganado-y-lacteos-hasta-noviembre-superaron-los-482-millones-de>

Del Río Cortina, J., Acosta Mesa, R., & Santis Puche, J. (2022). *El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desemeño organizacional.* Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000200013&lang=es

Dessler, G., & Valera, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: Prentice Hall.

Didier, N. (2009). *Actualización teórica y metodológica clima organizacional.* Santiago de Chile: CDO Consulting Group .

Drucker, P. (1954). *The practice of Management.* Harpet Collins e-book.

Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. (2021). Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/13344

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

- FEDEGAN. (2022). *Sector ganadero en Colombiano (2022-02023)*. Obtenido de <https://storage.googleapis.com/static-fedegan/FNG-Update-04012022/OBLIGACION-REPORTE/BALANCE-Y-PERSPECTIVAS/Balance-Perspectivas-ganaderia-colombiana-2022-2023.pdf>
- Gallego Giraldo, C., & Naranjo Herrera, C. G. (2020). *El capital humano de la empresa: una propuesta de medición*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265466153006>
- Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado julio - diciembre 2020 Volumen 16 No. 2*, 70-89. <https://orci.org/0000-0002-2886-0067>.
- Gary, G. (2001). *Las caenas productiva como marco análiticoi para la globalización*. Mexico: IEc UNAM.
- Gómez, V. (2004). *Realidad jurídica del comercio electrónico en Colombia*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- González Millan, J. J. (2010). *El capital intelectual y sus indicadores dle sctor industrial*. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria_sogamoso/article/view/884
- González, S. (2011). *Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/3875240>
- Grant, R. (2002). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Hernández Sampieri, C. (2010). *Metodología de la investigación- Quinta Edición*. Mexico: McGraw HILL.
- Ishiwaka, K. (1986). *¿Que es el control total de la calidad?* Bogotá: Norma.

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laborar en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga,. *Información Tecnológica No. 29*, 175-186.

Kenneth, A. (1986). *El concepto de la estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis, Barcelona.

Mendoza Zambrano, J. L. (2020). *Herramientas ofimáticas de office en el desarrollo de las competencias laborales*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50359/1/BFILO-PCA-20P006.pdf>

Mendoza Zambrano, M., & Villafuerte Holguin, J. (2021). *Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador*. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/13344

MINERVA FOODS. (2017). *Informe de Gestión*. Girón.

MINERVA FOODS. (2021). *Informe de Gestión*. Bucaramanga.

Monroy, L., & Simbaqueba, N. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombinas*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion_de_empresas

Ochoa Rodriguez, J., & Cadena Fernández, T. (2019). *Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa industrias Alimenticias Ornelo SAS*. Bucaramanga: Universidad industrial de Santander- Tesis de grado.

Portafolio. (2021). *Minerva Foods conquista el mundo con sus cárnicos*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/minerva-foods-la-primera-colombiana-en-llevar-carne-bovina-a-china-558931>

MEJORAMIENTO TALENTO HUMANO EN RED CÁRNICA SAS

Robles, J., & Recio, R. (2010). La Gestión del Recurso Humano y el poder en las organizaciones. *Revista Academica de Investigación*, 9.

Universidad del Quindío. (2022). *Sistema Integrado de Gestión*. Obtenido de https://intraweb.uniquindio.edu.co/index.php?option=com_formonline&formonlineform=Panel_sistemas_calidad_pub