

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

**Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano En La Empresa
Electroagro S.A.S.**

Valentina Sepúlveda Gaitán

Trabajo de Grado para optar por el título de Ingeniera Industrial

Director

Rodolfo Mosquera Navarro

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga, Colombia

2023

Tabla de contenido

Contenido

Contenido

Introducción	10
1. Generalidades del proyecto	12
1.1. Título	12
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo general: Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Electroagro S.A.S.	12
1.2.2. Objetivos específicos:	12
1.3. Planteamiento del problema	13
1.4. Alcance	14
2. Generalidades de la empresa	14
2.1. Descripción general	14
2.2. Misión	15
2.3. Visión	15
2.4. Localización	16
2.5. Portafolio de productos y servicios	16
2.6. Mapa de procesos	16
2.7. Organigrama	17
3. Marco de referencia	18
3.1. Marco de antecedentes	18
3.1.1. Antecedente 1	18
3.1.2. Antecedente 2	19
3.1.3. Antecedente 3	19
3.2. Marco teórico	20
3.2.1. Planificación del talento humano	22
3.2.2. Reclutamiento, selección y contratación	23
3.2.3. Perfiles y responsabilidades	24

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

3.2.4.	Evaluación de desempeño	26
3.2.5.	Remuneración	27
3.2.6.	Desarrollo del personal	27
3.2.7.	Clima organizacional	28
3.2.8.	Orientación al personal	29
3.2.9.	Plan de mejoramiento	29
4.	Desarrollo metodológico	30
4.1.	Metodología del proyecto	30
5.	Análisis y diagnóstico del proceso de GTH	33
5.1.	Diagnóstico inicial	33
5.2.	Metodología del diagnóstico	34
5.3.	Resultados del diagnóstico	37
5.3.1.	Análisis previo de la empresa y el proceso de gestión del talento humano	37
5.3.2.	Revisión documental	40
5.3.3.	Entrevista al responsable de gestión humana	41
5.3.4.	Aplicación de la encuesta a los trabajadores	43
5.3.5.	Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica al proceso de GTH	48
5.3.6.	Análisis de información cuantitativa	51
5.3.7.	Conclusiones del diagnóstico	53
6.	Formulación plan de mejoramiento	55
7.	Implementación de las acciones de mejora aprobadas	57
7.1.	Actualización del manual de cargos y funciones	57
7.2.	Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación	59
7.3.	Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño	62
7.3.1.	Incorporación de competencias	63
7.3.2.	Retroalimentación de la evaluación de desempeño	69
7.3.3.	Plan de mejora de la evaluación de desempeño	70
7.4.	Mejoramiento del programa de inducción y entrenamiento al cargo y	

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

evaluación de la misma	70
7.4.1. Programa de inducción y entrenamiento al cargo	71
7.4.2. Evaluación del proceso de inducción	73
7.4.3. Creación herramienta audiovisual	74
7.4.4. Creación programa de comunicación, participación y consulta	75
7.5. Diseño de un programa de capacitación para el personal	76
7.5.1. Identificación de las necesidades de capacitación	76
7.5.2. Elaboración plan de capacitaciones	77
7.6. Creación del programa de clima laboral e incentivos	81
7.6.1. Creación del cuestionario de evaluación del clima laboral	81
7.6.2. Elaboración del plan de incentivos	83
8. Diseño herramientas ofimáticas	83
8.1. Herramienta ofimática para la medición del clima laboral	84
8.2. Diseño de una herramienta ofimática para evaluar el plan de capacitación	85
9. Indicadores de gestión	86
9.1. Diseño de los indicadores	86
9.2. Cálculo de indicadores	89
9.2.1. Resultado de la actualización del manual de cargos y funciones	89
9.2.2. Resultado de la actualización de la evaluación de desempeño	90
9.2.3. Resultado de la actualización del protocolo de reclutamiento, selección y contratación	90
9.2.4. Resultado de la implementación del programa de inducción y entrenamiento al cargo	90
9.2.5. Resultado de la implementación del plan de capacitación del personal	90
9.2.6. Resultado de la implementación del programa de clima organizacional e incentivos	91
10. Socialización de resultados	91
11. Conclusiones	92
12. Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas	96

Lista de tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.	9
Tabla 2. Información general de la empresa.	13
Tabla 3. Desarrollo de la metodología del proyecto.	28
Tabla 4. Metodología del diagnóstico.	33
Tabla 5. Caracterización del personal.	36
Tabla 6. Listado de documentos existentes en Electroagro S.A.S asociado al proceso de GTH.	38
Tabla 7. Resultados obtenidos del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.	48
Tabla 8. Análisis de información.	50
Tabla 9. Formulación del plan de mejoramiento.	54
Tabla 10. Descripción del procedimiento.	59
Tabla 11. Cuantificación de resultados.	60
Tabla 12. Partes evaluadoras para cada cargo.	66

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de procesos ELECTROAGRO S.A.S.	16
Figura 2. Organigrama.	17
Figura 3. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos. Nota: Tomado de Chiavenato, I (2011) Administración de recursos humanos.	21
Figura 4. Bases de la planeación de personal. Nota: Tomado de Chiavenato, I (2011) Administración de recursos humanos.	22
Figura 5. El reclutamiento y las situaciones de los candidatos. Nota: Tomado de Chiavenato, I (2011) Administración de recursos humanos.	23
Figura 6. Metodología del diagnóstico.	34
Figura 7. Respuestas pregunta N.1 Encuesta a trabajadores.	44
Figura 8. Respuesta pregunta N. 2 Encuesta a trabajadores.	44
Figura 9. Respuesta pregunta N.3 Encuesta a trabajadores.	45
Figura 10. Respuesta pregunta N.4 Encuesta a trabajadores.	45
Figura 11. Respuesta pregunta N.5 Encuesta a trabajadores.	46
Figura 12. Respuesta pregunta N.6 Encuesta a trabajadores.	46
Figura 13. Respuesta pregunta N.7 Encuesta a trabajadores.	47
Figura 14. Respuestas a la pregunta N.8 de la encuesta a los trabajadores.	47
Figura 15. Respuestas a la pregunta N.9 de la encuesta a los trabajadores.	48
Figura 16. Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.	49
Figura 17. Diagrama de Ishikawa resultante del diagnóstico realizado a la empresa.	54
Figura 18. Organigrama actualizado.	58
Figura 19. Formato de evaluación de desempeño.	63
Figura 20. Ficha de evaluación de desempeño	67
Figura 21. Evaluación de la inducción	72
Figura 22. Video corporativo	74
Figura 23. Matriz de necesidades de formación y capacitación	76
Figura 24. Plan de formación y capacitación	77
Figura 25. Cronograma de capacitación	78
Figura 26. Indicadores de cumplimiento del cronograma de capacitación	79
Figura 27. Herramienta ofimática para el plan de capacitación	80
Figura 28. Evaluación clima organizacional	81
Figura 29. Estructura de la herramienta ofimática para la evaluación del clima organizacional	83
Figura 30. Herramienta ofimática para evaluar el plan de capacitación	85
Figura 31. Indicadores de gestión	87
Figura 32. Herramienta ofimática para el cálculo de indicadores	88
Figura 33. Acta de socialización	91

Lista de apéndices

Apéndice A. Instrumento de evaluación diagnóstica del proceso.

Apéndice B. Manual de cargos.

Apéndice C. Protocolo de reclutamiento, selección y contratación.

Apéndice D. Evaluación de desempeño por cargos.

Apéndice E. Ficha de evaluación de desempeño.

Apéndice F. Retroalimentación evaluación de desempeño.

Apéndice G. Plan de mejoramiento individual evaluación de desempeño.

Apéndice H. Programa de inducción al cargo.

Apéndice I. Evaluación de la inducción.

Apéndice J. Video Corporativo.

Apéndice K. Programa de comunicación, participación y consulta.

Apéndice L. Matriz de necesidades de formación y capacitación.

Apéndice M. Cronograma de capacitación.

Apéndice N. Evaluación del clima organizacional.

Apéndice O. Herramienta ofimática evaluación clima laboral.

Apéndice P. Programa de incentivos.

Apéndice Q. Sistema de indicadores.

Apéndice R. Acta de socialización.

Resumen

Título: Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano En La Empresa Electroagro S.A.S.

Autor: Valentina Sepúlveda Gaitán^{1**}

Palabras Clave: Gestión del talento humano, subproceso, mejoramiento, indicadores.

Descripción: Electroagro S.A.S., empresa privada con más de 25 años de experiencia, dedicada al suministro e instalación de equipos hidráulicos, ha mantenido un personal altamente calificado que le ha permitido alcanzar sus metas estratégicas y cumplir con las demandas del mercado. Para asegurar que la gestión del talento humano esté alineada con sus objetivos institucionales, este proyecto se centró en mejorar los subprocesos relacionados con la gestión del talento humano, basándose en un diagnóstico inicial que identificó las áreas de mejora. Se llevaron a cabo diversas actividades como entrevistas, encuestas, revisión de documentos y la creación de un instrumento de evaluación del proceso de GTH. A partir de los resultados de este diagnóstico, se formuló un plan de mejora que incluye detalles como el subproceso, el problema identificado, la propuesta de mejora, el responsable, los recursos y el período de ejecución. Seis de estas propuestas fueron desarrolladas e implementadas luego de ser aprobadas por la Dirección. Finalmente, se compartieron los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de este proyecto.

^{1**} Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Rodolfo Mosquera Navarro.

Abstract

Title: Improvement Of The Human Talent Management Process In The Company Electroagro S.A.S^{2*}

Author: Valentina Sepúlveda Gaitán^{3**}

Keywords: Human talent management, subprocess, improvement, indicators,

Description: Electroagro S.A.S. A private company with more than 25 years of experience, dedicated to the supply and installation of hydraulic equipment, has maintained a highly qualified staff that has allowed it to achieve its strategic goals and know market demands. To ensure that human talent management is aligned with its institutional objectives, this project focused on improving human talent management-related subprocesses, based on an initial diagnosis that identified areas for improvement. A number of activities were carried out, such as interviews, surveys, document reviews and the creation of an evaluation tool for the HTM process. Based on the results of this diagnosis, an improvement plan was formulated that includes details such as the sub-process, the problem identified, the improvement proposal, the responsible, the resources and the implementation period. Six of these proposals were developed and implemented after approval by the Directorate. Finally, the results, conclusions and recommendations derived from this project were shared.

^{2*} Degree work

^{3**} Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Rodolfo Mosquera Navarro.

Introducción

En cualquier organización es esencial adherirse a una filosofía de mejora constante, por lo cual una administración efectiva es crucial para orientarse hacia la excelencia. De esta manera, se logra aprovechar al máximo todos los recursos disponibles, lo que facilita la consecución de los objetivos y metas establecidos.

Un proceso efectivo de gestión de talento humano en cada área es un elemento clave para alcanzar altos estándares dado que es el punto de partida para llevar a cabo las funciones requeridas en cada cargo dentro de la organización empresarial. Su relevancia reside en el significativo beneficio que implica contar con un equipo humano de alta calidad que, junto con los recursos tecnológicos, posibilita que una empresa tenga alto potencial y perdure en el tiempo, asegurando su presencia en el mercado y su éxito.

La situación actual de Electroagro S.A.S permite evidenciar la necesidad de fortalecer el proceso de gestión del talento humano con el fin de incrementar la productividad de la empresa al garantizar una adecuada administración del personal, definiendo los protocolos internos ligados a las actividades específicas que realiza la empresa y considerando los diferentes tipos de contratación utilizados para llevar a cabo estas funciones.

Tabla 1. *Cumplimiento de objetivos.*

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none">Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del	Capítulo 5. Análisis y diagnóstico de la GTH

Talento Humano en Electroagro
S.A.S.

- Formular un plan de mejoramiento con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado. Capítulo 6. Plan de mejoramiento
 - Actualizar la documentación existente referente al proceso de Gestión del Talento Humano. Capítulo 7. Implementación de las acciones de mejoras aprobadas
 - Diseñar un sistema de indicadores que permitan valorar de manera permanente la evolución del proceso intervenido. Capítulo 9. Indicadores de gestión
 - Socializar con los directivos y el personal, las mejoras propuestas. Capítulo 10. Socialización de resultados
 - Implementar las propuestas de mejora de corto plazo que hayan sido aprobadas por la gerencia. Capítulo 7. Implementación de las acciones de mejora aprobadas
-

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Electroagro S.A.S.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general: Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Electroagro S.A.S.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión del Talento Humano en Electroagro S.A.S.
- Formular un plan de mejoramiento con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.
- Actualizar la documentación existente referente al proceso de Gestión del Talento Humano.
- Diseñar un sistema de indicadores que permitan valorar de manera permanente la evolución del proceso intervenido.
- Socializar con los directivos y el personal, las mejoras propuestas.
- Implementar las propuestas de mejora de corto plazo que hayan sido aprobadas por la gerencia.

1.3. Planteamiento del problema

Electroagro S.A.S es una empresa privada santandereana con más de 25 años de experiencia, dedicada al suministro e instalación de equipos hidráulicos, la cual ha evidenciado una continua expansión y crecimiento en el mercado. Se han presentado diversas reorganizaciones y aumento en la cantidad de personal directo e indirecto contando actualmente con 39 personas.

Sin embargo, no se evidencia la gestión del talento humano requerida por el nivel de la empresa, pues esta funciona empíricamente debido a la inexistencia y/o desactualización de la documentación necesaria para estandarizar los procesos, no hay claridad en la organización frente a un protocolo formal para el reclutamiento, selección y contratación de personal, así como la falta de actualización del manual cargos y funciones que garanticen la idoneidad del personal que ingresa a la compañía y adicionalmente no existe un sistema de gestión de desempeño que permita conocer el aporte individual de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las deficiencias en el proceso de Gestión del Talento Humano obstaculizan la capacidad de la organización para aprovechar al máximo su recurso humano de manera efectiva, causando que la planeación estratégica se vea afectada por la rotación de personal y la incursión en reprocesos e improductividad.

Se observó que Electroagro S.A.S tiene deficiencias en la gestión del talento humano debido al incorrecto direccionamiento del proceso correspondiente. Esto se refleja en la inexistencia y/o desactualización de documentos que respalden este proceso, como por ejemplo, la ausencia de un protocolo formal para el reclutamiento, selección y contratación de personal, la carencia de un plan de incentivos detallado y bien estructurado, la ausencia de una herramienta para evaluar el clima

laboral y determinar el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados hacia la empresa, así como la falta de actualización del manual de perfiles de cargos y del organigrama. Además, el formato de evaluación de desempeño no está alineado con las competencias específicas definidas en el perfil de cada cargo, y no se dispone de material de apoyo adecuado para la inducción del personal.

1.4. Alcance

El propósito de este proyecto es mejorar los subprocesos asociados con la gestión del talento humano, abordando específicamente los siguientes aspectos:

- Perfiles de cargo y funciones
- Reclutamiento, selección y contratación
- Evaluación de desempeño
- Orientación al personal (Inducción)
- Desarrollo y capacitación del personal
- Retención del personal (Incentivos y Clima organizacional)

2. Generalidades de la empresa

2.1. Descripción general

Tabla 2. Información general de la empresa.

Ítem	Contenido
Nombre	Electroagro S.A.S
Razón Social	Electroagro S.A.S
NIT	804.000.058-3
Número de empleados	39 empleados
Número de cargos	13 cargos
Representante legal	Raúl Sepúlveda Villamizar
Dirección	Calle 22#18-15, Barrio Alarcón, Bucaramanga.

2.2. Misión

Prestar servicio técnico especializado en obras integrales y montajes técnicos de ingeniería, cumpliendo los parámetros éticos de calidad, seguridad, salud y cuidado del medio ambiente, comprometidos con el mejoramiento continuo, brindando el mejor servicio y forjando el desarrollo económico del país.

2.3. Visión

Para el año 2025 ser una organización sólida, rentable y competitiva en el mercado, participando en la prestación de servicios especializados y suministro de equipos para el manejo de fluidos, aplicando las mejores y más avanzadas técnicas en la ejecución de cada uno de los proyectos.

2.4. Localización

Electroagro S.A.S cuenta con una sede ubicada en la ciudad de Bucaramanga (Santander) en la dirección, Calle 22#18-15 barrio Alarcón; allí se encuentran tanto los departamentos administrativo y operativo.

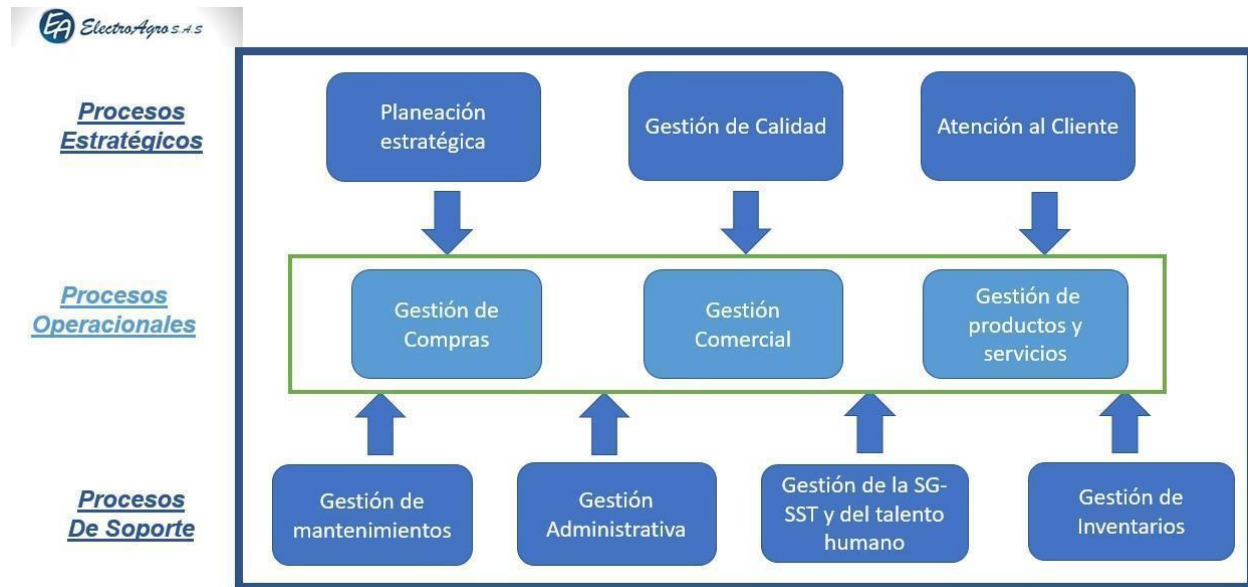
2.5. Portafolio de productos y servicios

Electroagro S.A.S ofrece servicios de ingeniería hidráulica caracterizados por el movimiento de fluidos y la automatización, dentro de los cuales destacan: suministro e instalación de equipos de presión constante con variadores de velocidad, suministro e instalación de equipos contra incendio (listados ul/fm), suministro e instalación de equipos eyectores, suministro e instalación de bombas sumergibles para pozo profundo, suministro e instalación de equipos para piscina, lavado de pozos profundos, mantenimiento preventivo de equipos, mantenimiento correctivo, acueductos municipales, servicio técnico especializado, estudios de ingeniería, suministro y reparación de plantas eléctricas y maquinaria agrícola e industrial.

2.6. Mapa de procesos

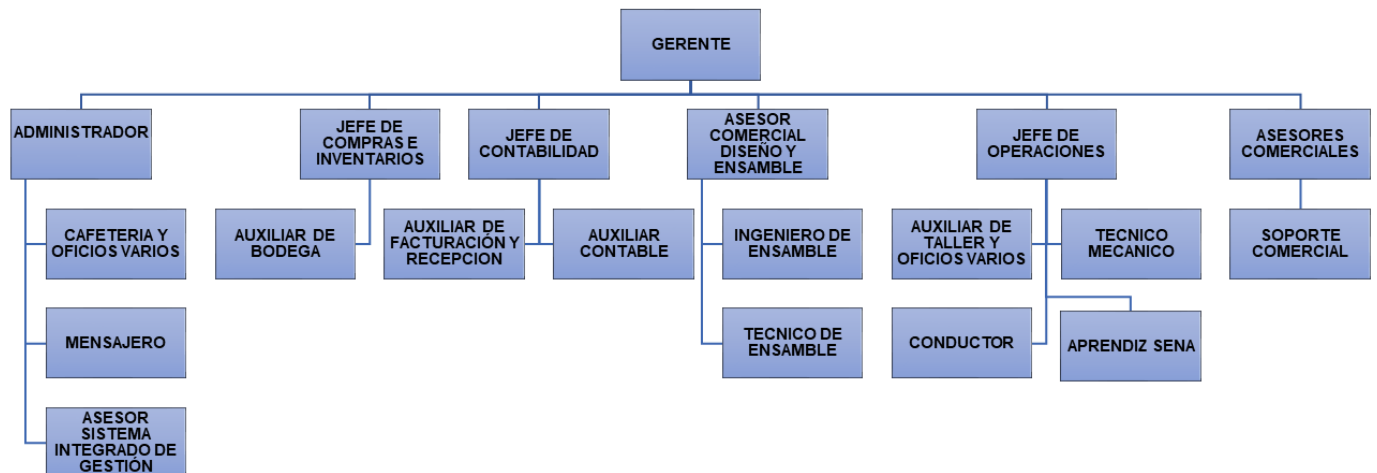
Los diferentes procesos estratégicos, operacionales y de soporte se presentan en la Figura 1; los procesos estratégicos se dividen en planeación estratégica, gestión de calidad y atención al cliente, mientras que en los procesos operacionales se encuentran: gestión de compras, gestión comercial y gestión de productos y servicios. Por último, se observan los procesos de soporte dentro de los cuales están: gestión de mantenimientos, gestión administrativa, gestión de la seguridad y salud en el trabajo y del talento humano y gestión de inventarios.

Figura 1. Mapa de procesos ELECTROAGRO S.A.S.



2.7. Organigrama

Figura 2. Organigrama.



3. Marco de referencia

En este capítulo, se presenta en primer lugar información sobre proyectos de grado previamente ejecutados que también abordaron la mejora del proceso de gestión del talento humano. En segundo lugar, se incluye el marco teórico que contiene las bases teóricas y los conceptos clave relacionados con el proyecto.

3.1. Marco de antecedentes

3.1.1. Antecedente 1

El primer trabajo de grado consultado lleva por título "Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA". En este proyecto, Muñoz Vargas y Hernández Niño (2019) establecen como objetivo principal la creación e implementación de un plan de mejora para la gestión del talento humano en la empresa Carlixplast Ltda. Este objetivo surge a raíz de deficiencias identificadas en el área de talento humano debido a una gestión inadecuada del proceso. En Carlixplast, se observa la carencia o desactualización de documentos de apoyo para el proceso de GTH, como la falta de un protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal, un plan de incentivos documentado y estructurado, una herramienta para la evaluación del clima organizacional, la desactualización del manual de funciones y perfiles de cargo, y falta de alineación del documento para la evaluación de desempeño con lo establecido en los perfiles de cargo, entre otros aspectos. Para alcanzar su objetivo principal, los autores proponen una metodología compuesta por 5 fases: diagnóstico del estado actual del proceso, formulación de un plan de mejora, implementación de mejoras aprobadas por la dirección, desarrollo y aplicación de indicadores de gestión, y socialización de las mejoras implementadas.

3.1.2. Antecedente 2

El segundo trabajo de grado consultado lleva por título "Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas". En este proyecto, Estrada Ortega (2023) establece como objetivo principal el diseño e implementación de un plan de mejora para la gestión del talento humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas. Este objetivo surge buscando mantener la gestión humana de la organización en línea con sus objetivos institucionales, respondiendo a una necesidad identificada mediante el trabajo colaborativo realizado por un equipo de trabajadores de diferentes áreas de la Corporación, se encontraron falencias en subprocesos como planificación del talento humano, perfiles y responsabilidades (desactualización de perfiles de cargo y funciones de los trabajadores), reclutamiento, selección y contratación, orientación al personal (falta de claridad en la realización de los procesos y funciones en las diferentes áreas de la corporación), evaluación de desempeño (necesidad de una medición más objetiva al aporte individual a los objetivos de la organización), desarrollo del personal, remuneración, y clima organizacional. Con ese fin, se realizaron entrevistas, encuestas, revisión de documentos ya existentes, caracterización del personal, así como la creación e implementación de un instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de Gestión de Talento Humano. Posteriormente se diseñaron herramientas ofimáticas para apoyar los diferentes subprocesos.

3.1.3. Antecedente 3

El tercer trabajo de grado consultado lleva por título "Plan de Mejoramiento de Gestión del Talento Humano para el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander ". En este proyecto, Barajas Jurado y Triana Corzo (2023) se centran en El Instituto

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Departamental de Recreación y Deportes de Santander, una entidad pública que contribuye al desarrollo deportivo de los niños y jóvenes santandereanos, lugar en el que encuentran falencias a nivel de la gestión del talento humano, como la inexistencia de estrategias claras de reclutamiento y selección (no hay claridad en los requisitos con los que debe contar el personal), ineficiencia en la orientación y capacitación del personal (no se evalúa), ausencia de evaluaciones del clima organizacional y la falta de implementación de varios subprocesos. La carencia de habilidades en los colaboradores de la entidad, afectan la credibilidad de la misma al llevar a cabo sus actividades. Para alcanzar su objetivo principal, los autores proponen una metodología compuesta por 4 fases: diagnóstico de los procesos de GTH, formulación de un plan de mejoramiento, implementación de las propuestas, control y evaluación de resultados. En base a los resultados obtenidos se presentaron estrategias de mejoramiento, las propuestas desarrolladas abordaron el subproceso de Reclutamiento, y del Desarrollo y Evaluación.

Los tres proyectos de grado previamente mencionados están estrechamente vinculados a este proyecto, ya que todos tienen como objetivo mejorar el proceso de gestión de talento humano en las respectivas empresas involucradas. Asimismo, los desafíos identificados en los subprocesos de Gestión del Talento Humano son parecidos a los que se encontraron en Electroagro S.A.S, pues abarcan subprocesos fundamentales de la gestión del talento humano como lo son planificación del talento humano, perfiles y responsabilidades, reclutamiento, selección y contratación, orientación al personal, evaluación de desempeño, desarrollo del personal, y clima organizacional.

3.2. Marco teórico

La gestión del talento humano abarca una amplia gama de disciplinas que comprenden varios subprocesos que trabajan de manera conjunta en beneficio de una organización. Entre estos

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

subprocesos se incluyen la planificación del talento humano, perfiles y responsabilidades, reclutamiento, selección y contratación, orientación al personal, evaluación de desempeño, desarrollo del personal, remuneración, y clima organizacional.

Para llevar a cabo una gestión adecuada del talento humano en una organización, es esencial considerar aspectos como la cultura empresarial, el organigrama o la estructura organizativa, el ambiente organizacional, la visión de las personas y los procesos internos de la entidad. De esta forma, se coordinan los esfuerzos en busca del crecimiento de las habilidades del personal y la mejora continua.

En el desarrollo de este proyecto, se han considerado ideas y conceptos presentados por varios autores, como se detalla a continuación.

“La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009). A lo largo de los años, las organizaciones han ido cambiando su enfoque principal, pasando del capital financiero a el conocimiento, del cual las personas se convierten en la base.

Otro concepto de la gestión del talento humano según (Dessler & Varela, 2011), “Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”

Según Chiavenato, I (2011), la gestión del talento humano está compuesta por cinco procesos básicos, que se presentan a continuación.

Figura 3. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos. Nota: Tomado de Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos*.

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

A partir de los procesos expuestos, se definen los principales subsistemas de la gestión del talento humano seguidamente.

3.2.1. Planificación del talento humano

Es el procedimiento mediante el cual la empresa elabora estrategias para determinar qué puestos va a ocupar, tomando en cuenta la proyección de vacantes y la elección de cubrir esos puestos con candidatos provenientes de la propia organización o externos a ella (Dessler & Varela, 2011). Su elemento esencial consiste en anticipar las habilidades y competencias que la organización requerirá para ejecutar su estrategia.

Los enfoques tradicionales de planificación de talento humano involucran el uso de herramientas básicas como el análisis de la razón o el análisis de las tendencias. Estas herramientas se emplean para estimar la cantidad de empleados requeridos en función de las ventas proyectadas y el historial de ventas, así como su correlación con la fuerza laboral (Dessler & Varela, 2011).

A continuación, Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2011) expone las bases de la planeación del personal:

Figura 4. Bases de la planeación de personal. Nota: Tomado de Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos*.



3.2.2. Reclutamiento, selección y contratación

Se define al **reclutamiento** como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011). Ofrece al mercado laboral oportunidades que pretende llenar con candidatos que puedan llevar a cabo las funciones de la organización, basándose en las necesidades actuales y a largo plazo.

El mercado del recurso humano está conformado por candidatos empleados o disponibles (desempleados), por esta razón existen dos medios de reclutamiento, el interno y el externo. El reclutamiento interno está dirigido a empleados dentro de la misma empresa, busca que un puesto sea llenado con un ascenso (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal), o transferencia con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento externo sucede cuando son considerados candidatos disponibles o de otras empresas, a los cuales se llega mediante diferentes técnicas de reclutamiento como los anuncios o consulta de los archivos de candidatos. En la figura a continuación (Chiavenato, 2011), se presentan estas situaciones:

Figura 5. El reclutamiento y las situaciones de los candidatos. Nota: Tomado de Chiavenato, I (2011) *Administración de recursos humanos*.



También se presenta el reclutamiento mixto, “En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante.” (Chiavenato, 2011).

Por otra parte, la **selección** de personal busca escoger, entre los candidatos reclutados, a quienes tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, basándose en los criterios de la organización y las competencias y habilidades individuales para elegir a los aspirantes. Las técnicas de selección se categorizan en cinco grupos, los cuales son: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, según lo indicado por (Chiavenato, 2011).

El subproceso de **contratación** es la culminación de la fase de reclutamiento y selección, en las actividades relacionadas con ingreso formal del candidato a ocupar el cargo en cuestión.

3.2.3. Perfiles y responsabilidades

Este subproceso de la gestión del talento humano se enfoca en las obligaciones y funciones que demanda un puesto en específico, se presentan a detalle las tareas y responsabilidades que debe desempeñar el ocupante, la periodicidad de su realización, métodos para el cumplimiento

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

de las mismas, los objetivos, a quién reportar del cargo y a quién dirigir o supervisar

(Chiavenato, 2011).

El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades. Los métodos que más se utilizan para la descripción y análisis de puestos son los siguientes:

<i>Método de observación directa</i>	Se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, a su vez el analista de puestos anota los puntos clave de sus observaciones. Es conveniente para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. (Chiavenato, 2011)
<i>Método del cuestionario</i>	Se solicita al ocupante de cargo que conteste un cuestionario escrito que analiza el supervisor, este debe ser diseñado a la medida permitiendo obtener respuestas correctas e información útil, y respondido por el trabajador y su jefe inmediato. (Chiavenato, 2011)
<i>Método de la entrevista</i>	La realiza el analista de puestos al ocupante del puesto, garantiza una interacción directa que permite resolver dudas. Si está bien organizada, es posible obtener detalles sobre todos los aspectos del puesto, como la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que involucra. (Chiavenato, 2011)
<i>Métodos mixtos</i>	Busca neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas de los métodos anteriores, las combinaciones más comunes son: cuestionario

y entrevista con el ocupante, cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, cuestionario y entrevista con el supervisor y observación directa con el ocupante y entrevista con el superior. (Chiavenato, 2011)

3.2.4. Evaluación de desempeño

Este subproceso implica una evaluación sistemática del rendimiento laboral de un individuo en su puesto, así como una consideración de su potencial de crecimiento y desarrollo en el mismo, en función de las actividades que desempeña (Chiavenato, 2011). Es una herramienta que posibilita identificar dificultades en la adaptación del empleado a la organización o al rol que ejerce, y situaciones críticas que necesitan intervención y pueden ser mejoradas a través de programas de capacitación y una adecuada administración del crecimiento profesional.

La evaluación de desempeño es un procedimiento que se debe desarrollar considerando los siguientes aspectos: Identificar objetos específicos de la evaluación del desempeño, establecer expectativas en las personas, analizar el trabajo desempeñado, evaluar el desempeño, informar y socializar los resultados de la evaluación con el trabajador (Vallejo, 2016).

Existen diversos tipos de evaluación del desempeño tradicionales, en los cuales el gerente realiza la evaluación usando uno o más de los métodos mencionados a continuación: método de escala de puntuación gráfica, método de clasificación alterna, método de comparación por pares, método de distribución forzada, y método del incidente crítico (Dessler & Varela, 2011).

Sin embargo, la metodología más completa, que comprende todo el subproceso, evitando problemas como criterios subjetivos y poco realistas, desacuerdos entre el evaluado y el evaluador,

y proporcionando una retroalimentación efectiva, es la metodología 360°. “Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes, los proveedores” (Chiavenato, 2011).

3.2.5. Remuneración

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración, el salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado, y el salario indirecto incluye vacaciones, bonos, extras, participación de utilidades, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (Chiavenato, 2011).

El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados.

La tendencia actual implica reconsiderar la forma de compensar a los individuos, alejándose de la valoración del puesto en términos relativos para la organización y centrándose en el valor que cada persona aporta a la misma, el nivel de habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que aportan, así como en los beneficios que generan para la organización. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basan en alcanzar las metas y objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos (Chiavenato, 2011).

3.2.6. Desarrollo del personal

“Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización” (Vallejo, 2016).

Según explica Chiavenato, es un proceso con un ciclo de cuatro etapas:

- **Identificación de necesidades:** implica un análisis de los problemas relacionados con la capacitación en la organización, de los recursos humanos disponibles y de las operaciones y tareas a realizar.
- **Programa de capacitación:** planifica cómo abordar las necesidades identificadas, especificando qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo, con el objetivo de emplear la tecnología más adecuada para la instrucción.
- **Ejecución:** involucra la interacción entre el instructor y el aprendiz en un proceso de enseñanza y aprendizaje.
- **Evaluación de los resultados:** busca obtener retroalimentación del sistema y se lleva a cabo a nivel organizacional, de recursos humanos o en el ámbito de las tareas y operaciones.

3.2.7. Clima organizacional

El clima laboral es ambiente interno entre los miembros de la organización, está estrechamente vinculado con el nivel de motivación de sus miembros. Cuando la motivación es alta, el ambiente organizacional mejora, reflejándose en relaciones satisfactorias, entusiasmo, interés y colaboración (Chiavenato, 2011).

Un adecuado ambiente en las organizaciones puede conseguir una mayor vinculación del recurso humano y un mayor esfuerzo; es decir, es mantener a los colaboradores involucrados e identificados con su rol organizacional, para que desarrollen una actitud positiva hacia los cargos que desempeñan y lograr una conexión emocional positiva como exhorta (Anitha, 2014), quien también propone un modelo, que demuestra cómo los empleados comprometidos, se convierten en ejemplo de motivación para los otros empleados.

3.2.8. Orientación al personal

La orientación constituye el paso inicial para guiar y asignar a las personas en las diversas actividades, estableciendo de manera clara sus funciones y objetivos dentro de la organización (Vallejo, 2016). Proporciona información a las personas en cuanto a la cultura organizacional, el cargo que se va a ocupar y expectativas del trabajo, esta debe cumplir los siguientes objetivos: el recién llegado a la organización debe experimentar una sensación de bienvenida. Es crucial que adquiera un conocimiento amplio de la organización, abarcando desde su pasado hasta su visión futura, así como elementos clave como políticas y procedimientos. Es esencial que el nuevo empleado tenga una comprensión clara de las expectativas de la empresa en cuanto a su rendimiento y comportamiento. Idealmente, la persona debería empezar a integrarse en la cultura y prácticas preferidas por la empresa (Dessler & Varela, 2011).

3.2.9. Plan de mejoramiento

Un plan de mejoramiento, según el Ministerio de Educación Nacional Colombiano, se define como el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática. Este necesita determinar claramente cuál es su objetivo y cuáles las estrategias y actividades que se desarrollarán para lograrlo.

La base para la formulación de un programa de mejora se fundamenta en la claridad de los objetivos, así como en la aprobación por la autoridad competente. También implica la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo los planes, la identificación del responsable, la supervisión de las acciones establecidas, la fijación de plazos para la implementación y la definición de indicadores para evaluar y dar seguimiento a las mejoras (Ochoa Rodríguez & Cadena Fernández, 2019).

4. Desarrollo metodológico

4.1. Metodología del proyecto

Con el fin de mejorar el proceso de gestión del talento humano en la empresa Electroagro S.A.S, se profundizará en los objetivos establecidos mediante la implementación de las actividades propuestas en la metodología del proyecto durante su periodo de ejecución.

Tabla 3. Desarrollo de la metodología del proyecto.

Objetivo	Actividades
Realizar un diagnóstico del estado actual de proceso de Gestión del Talento Humano en Electroagro S.A.S	Para llevar a cabo el diagnóstico, se efectuó un análisis preliminar de la empresa y del proceso de Gestión del Talento Humano (GTH) a través de una entrevista con la responsable de dicho proceso. A continuación, se llevó a cabo una revisión documental para verificar la existencia de diversos formatos. Posteriormente, se entrevistó al personal para profundizar en temas que no quedaron claros en las etapas anteriores. Luego, se aplicó un instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH. Finalmente, se realizó un análisis cuantitativo que soporte las problemáticas identificadas previamente, utilizando datos como la rotación de personal, inexistencia de un organigrama, número de cargos desactualizados en el manual de cargos y

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

funciones, resultados de las evaluaciones de desempeño, implementación del plan de capacitación (número de capacitaciones realizadas y temáticas que abarcan), entre otros, para generar las conclusiones correspondientes al diagnóstico.

Formular un plan de mejoramiento con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado. Basándonos en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se creará una matriz que detalla cada subproceso a intervenir, el problema identificado, su causa, la actividad específica, el período de ejecución, el responsable, los recursos necesarios, el objetivo de la actividad y la percepción de la empresa al respecto.

Actualizar la documentación existente referente al proceso de Gestión del Talento Humano la Tomando como base la documentación encontrada en la empresa al momento de realizar el diagnóstico, se llevarán a cabo las acciones correspondientes a la actualización de la misma que incluye:

- Actualización del manual de cargos y funciones
- Mejoramiento de la herramienta audiovisual implementada en la inducción de los empleados.
- Actualización, retroalimentación y plan de mejora para la evaluación de desempeño.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

- Mejoramiento de la evaluación de la inducción.

Diseñar un sistema de indicadores que permitan valorar de manera permanente la evolución del proceso intervenido.

Se diseñará un sistema de indicadores de gestión que incluya métricas de eficacia, cobertura e impacto. Esto se realizará con el propósito de monitorear y medir el impacto de las mejoras implementadas, permitiendo evaluar la contribución del proyecto al mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa.

Socializar con los directivos y el personal, las mejoras propuestas.

Se llevará a cabo la correspondiente socialización con los directivos de la empresa y el personal involucrado en la gestión del talento humano, para determinar las mejoras que se implementarán en la organización, considerando la disponibilidad de recursos y las prioridades de la empresa.

Implementar las propuestas de mejora de corto plazo que

A partir de las mejoras aprobadas por los directivos en la fase anterior, se llevarán a cabo las acciones correspondientes, que podrían incluir:

hayán sido aprobadas por la gerencia.

- Elaboración de una herramienta informática para determinar la plantilla de personal según la demanda de los servicios que presta la empresa.

- Desarrollo del protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal.

- Creación del plan de incentivos y motivación.
 - Creación de la matriz de comunicación.
 - Elaboración del programa de inducción y entrenamiento para el cargo.
 - Desarrollo del plan de capacitación.
 - Diseño de una herramienta informática para evaluar el clima laboral.
 - Creación de una herramienta informática para el proceso de capacitación.
-

5. Análisis y diagnóstico del proceso de GTH

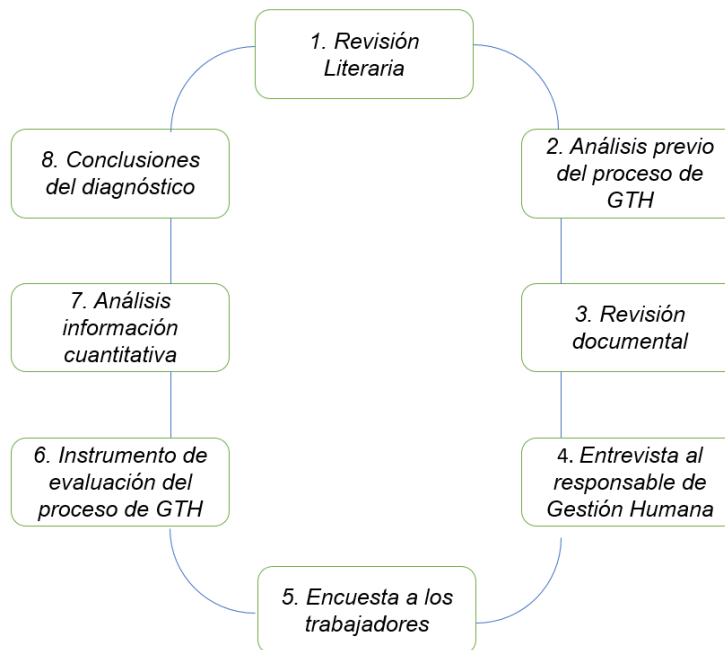
5.1. Diagnóstico inicial

Se realizó una evaluación de las condiciones iniciales del proceso de gestión del talento humano en la empresa Electroagro S.A.S, con el propósito de encontrar posibles áreas de mejora. Este análisis se llevó a cabo considerando los subprocesos descritos por Chiavenato en la octava edición de su libro "Gestión del Talento Humano", los cuales son: Planificación del talento humano; Perfiles y responsabilidades; Reclutamiento, selección y contratación; Orientación del personal; Evaluación de desempeño; Desarrollo del personal; Remuneración; Clima laboral e incentivos.

5.2. Metodología del diagnóstico

La metodología aplicada para el diagnóstico, según las fases presentadas en la figura 1, tuvo como objetivo recopilar la información esencial para comprender el estado actual de cada subproceso en la gestión de talento humano (GTH), y por ende, detectar las deficiencias existentes.

Figura 6. Metodología del diagnóstico.



Se presenta la tabla 4, con la metodología del diagnóstico en las siguientes etapas:

Tabla 4. Metodología del diagnóstico.

Etapa	Descripción de la etapa
-------	-------------------------

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Revisión literaria	Con el propósito de establecer una fundamentación teórica que respalde las acciones emprendidas en el plan de mejora del proyecto actual, se efectuó una revisión bibliográfica en los libros: (Chiavenato, I. 2011) Administración de Recursos Humanos, (Dessler & Varela, 2011) Administración de recursos humanos y (Vallejo, 2016) Gestión del talento humano, para la construcción del marco teórico y la base conceptual. Adicionalmente se revisaron los proyectos de grado terminados (Muñoz & Hernández, 2019, Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA; Barajas & Triana, 2023, Plan de Mejoramiento de Gestión del Talento Humano para el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander).
Análisis previo de la empresa y del proceso de gestión del talento humano	Se organizó una reunión con la responsable de talento humano con el fin de obtener información acerca de la empresa, como la cantidad de empleados, la visión, misión, gama de productos y servicios, horarios de trabajo, escalas salariales, entre otros aspectos, para comprender el funcionamiento del proceso de gestión de talento humano.
Revisión documental	Se procedió a examinar los documentos presentes en cada subproceso de la gestión de talento humano, con el propósito de evaluar el nivel

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

		actual de estandarización y ejecución de cada uno, así como identificar lo que falta para alcanzar una gestión óptima del proceso.
Entrevista responsable de gestión humana	al	Se llevó a cabo una entrevista con la encargada de gestión humana con el propósito de complementar la información recolectada en las fases previas y detectar posibilidades de mejora en el proceso.
Encuesta trabajadores	a los	Se creó y administró un cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa, con la finalidad de contrastar la información proporcionada por la encargada de GTH.
Instrumento evaluación diagnóstica del proceso de gestión del talento humano	de	Se creó y utilizó una herramienta de evaluación siguiendo la metodología propuesta por Chiavenato. Su objetivo es calificar y evaluar cada subproceso para determinar el nivel de urgencia para intervenir en cada uno de ellos.
Análisis cuantitativa	información	En esta fase, se llevó a cabo un análisis de los datos numéricos obtenidos en la encuesta referentes a cada subproceso, con el propósito de respaldar la identificación de la problemática encontrada.
Conclusiones diagnóstico	del	Con base en la información recolectada se encuentran posibles soluciones a la problemática presentada.

5.3. Resultados del diagnóstico

Aquí se exponen los hallazgos, tanto cuantitativos como cualitativos, derivados del análisis del proceso de gestión de talento humano en Electroagro S.A.S. La primera fase se detalla en el capítulo 3, que corresponde al "Marco teórico" de este proyecto.

5.3.1. Análisis previo de la empresa y el proceso de gestión del talento humano

Se llevó a cabo una reunión con la encargada de gestión humana, en la cual se recabó información sobre aspectos generales de la empresa; de igual forma, se obtuvo información detallada sobre el funcionamiento del proceso de gestión de talento humano (GTH).

El objeto social de Electroagro S.A.S es la instalación especializada de maquinaria y equipo industrial, la compañía tiene 39 empleados distribuidos en el área operativa, comercial y administrativa. Hay 13 cargos detallados en el manual de cargos y funciones. Sin embargo, faltan documentos que estandaricen las actividades internas del proceso, como el reclutamiento, selección y contratación de personal. El manual de cargos y funciones está desactualizado y no incluye todos los cargos, ni clasifica las funciones en principales y secundarias. Desde su creación hasta la fecha de la entrevista, no se ha realizado una evaluación del clima laboral. No se observa un plan de incentivos y el documento utilizado para la inducción carece de información detallada sobre los procesos llevados a cabo en la empresa.

A continuación, en la tabla 5 se muestra la caracterización del personal de la empresa Electroagro S.A.S

Tabla 5. Caracterización del personal.

Característica	Distribución/Porcentajes	Análisis/oportunidad de mejora
-----------------------	---------------------------------	---------------------------------------

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

No. Empleados	39	Electroagro S.A.S es considerada una empresa pequeña por el número de empleados que tiene actualmente.
Edad promedio	35	El promedio de edad indica que la mayoría de los empleados en la organización son jóvenes, con aproximadamente 35 años o menores a 30 años. Esto implica que hay una oportunidad para que las personas crezcan personal y profesionalmente y puedan ascender dentro de la empresa, siempre y cuando se realice una gestión efectiva del subproceso de desarrollo de personal.
Género	20% mujeres – 80% hombres	En la organización, la distribución del personal es dominante en el género masculino.
Nivel Educativo	Universitario - Técnico	
Promedio		
Tipos de contrato	15% Prestación de servicios – 85% Término indefinido	En la organización el 85% del personal está adscrito directamente con la empresa, tan solo el 15% es personal

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

				externo, que trabaja exclusivamente con la empresa y apoya con prestación de servicios.
Rango	Salarial	\$3.000.000	Asesores	El nivel salarial de la organización está en el promedio dentro de las pequeñas empresas, estos son determinados por la función realizada dentro de la organización y el nivel de escolaridad alcanzado.
Promedio		\$2.000.000	Administrativos	
			(Tecnólogos y Profesionales).	
		\$1.800.000	Técnicos Líder	
			(Técnicos y Profesionales).	
		\$1.200.000	Técnicos y Auxiliares Administrativos	
			(Bachilleres).	
Promedio de Antigüedad en la empresa	de	8 años		El promedio de antigüedad que tienen las personas en la organización es de 8 años. Para la gestión de talento humano (GTH), constituye un desafío mantener bajos niveles de rotación y procurar la retención del personal, ya que una alta rotación no solo implica costos económicos para la empresa, sino

también una pérdida de tiempo significativa e incurrir en reprocesos.

5.3.2. Revisión documental

Se llevó a cabo una inspección de los documentos y formularios utilizados en cada uno de los subprocesos y actividades que forman parte de la gestión del talento humano. El objetivo era evaluar el estado de documentación y el nivel de estandarización de los subprocesos de la GTH. A continuación, en la tabla 6 se detallan los documentos requeridos.

Tabla 6. Listado de documentos existentes en Electroagro S.A.S asociado al proceso de GTH.

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Subproceso	Documentación de Electroagro S.A.S
Planificación del talento humano	No se tiene ningún documento, registro o formato asociado con el subproceso de planificación del talento humano
Perfiles y responsabilidades	-Manual de cargos y funciones
Reclutamiento, selección y contratación	No se tiene ningún documento, registro o formato asociado con el subproceso de reclutamiento, selección y contratación
Orientación al personal	-Presentación power point inducción -Formato de evaluación de capacitación
Remuneración	No se tiene ningún documento, registro o formato asociado con el subproceso de remuneración.
Evaluación de desempeño	-Formato de evaluación de desempeño

Desarrollo del personal	No se tiene ningún documento, registro o formato asociado con el subproceso de desarrollo del personal
Clima laboral e incentivos	-Encuesta clima laboral

5.3.3. Entrevista al responsable de gestión humana

Se diseñó y administró una entrevista a la encargada de gestión humana con el fin de profundizar en aspectos relativos a los subprocesos de la GTH que no quedaron completamente esclarecidos durante la revisión de documentos. A continuación, se detalla la respuesta proporcionada a cada pregunta formulada.

- *¿Cómo se realiza la planeación del talento humano?*

“La planeación se realiza de manera improvisada, se establece el número de empleados que deben trabajar en un periodo según la demanda generada por los clientes, sin aplicar un método específico.”

- *¿El manual de perfiles de cargos está actualizado?*

“La última actualización se hizo en el año 2019. Actualmente, es necesario modificar algunos cargos y agregar otros”.

- *¿La empresa dispone de un protocolo para el reclutamiento, selección y contratación de personal?*

“No existe un protocolo, se mira el perfil de la persona que se necesita y se usa el voz a voz entre las personas que pertenecen a la organización para recibir hojas de vida o se le solicitan recomendaciones al gerente”

- *¿Cómo se lleva a cabo la inducción de los nuevos empleados?*

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

“El personal de SST les hace una charla acerca de las políticas, derechos y deberes, funciones del cargo, hace énfasis en la seguridad, el uso de los EPP, los riesgos, y los llevan a conocer las instalaciones y presentarlos con el personal; después les hacen una evaluación de esa inducción.”

- *¿Existe un programa de inducción y formación para el cargo que incluya todos los temas necesarios para asegurar que todo empleado que ingrese a la empresa reciba la misma información?*

“No hay inducción y formación al cargo, solo se hace una reinducción del sistema de SST.”

- *¿Se realiza algún tipo de evaluación de desempeño en la empresa? Si es así, ¿Cuál?*

“Sí, cada año se hace una evaluación de desempeño realizada por el jefe inmediato.”

- *¿Considera que los factores evaluados en la evaluación de desempeño están alineados con las competencias y habilidades establecidas en cada perfil de cargo?*

“No, considero que la evaluación es bastante general y no tiene preguntas relacionadas con las funciones específicas de cada cargo.”

- *¿Se realiza retroalimentación de la evaluación de desempeño?*

“Sí, la mitad de la evaluación la realiza el jefe inmediato y la otra mitad el empleado, en este momento este le informa al trabajador de la calificación que tuvo y la razón de la misma.”

- *¿Existe un plan de capacitación establecido en la empresa? ¿Qué temas abarca?*

“El área de SST algunas veces hace capacitaciones relacionadas con primeros auxilios, normas de tránsito y prevención de riesgos, pero no hay un plan establecido.”

- *¿Cómo se determina la asignación salarial?*

“Se mira la experiencia que tiene la persona y el nivel de estudio alcanzado, se tiene presente el cargo y las funciones a realizar, y el gerente determina la remuneración que considera apropiada”.

- *¿La empresa cuenta con un plan de incentivos?*

“No, no existe plan de incentivos.”

- *¿Se ha llevado a cabo alguna evaluación de clima laboral en la empresa?*

“Se realizó una vez en el año 2020 pero no hubo aceptación favorable por parte del personal, entonces no se volvió a implementar.”

5.3.4. Aplicación de la encuesta a los trabajadores

Se diseñó un cuestionario con el propósito de cuantificar la percepción de los empleados en relación al desarrollo de cada subproceso de la GTH. Esto se hizo con el fin de contrastar o complementar la información proporcionada por la encargada de gestión humana durante la entrevista. La entrevista fue realizada en dos pasos:

a) Diseño de la encuesta: En la creación de las preguntas, se consideraron los procesos mencionados en la entrevista con la encargada. Esto se hizo con el propósito de evaluar la percepción de los trabajadores en relación al desarrollo del proceso de GTH. La encuesta incluye 9 preguntas de tipo dicotómico y de respuesta múltiple.

b) Aplicación de la encuesta: Se determinó el tamaño de la muestra de empleados de la organización para llevar a cabo la encuesta. Se utilizó la ecuación (1), con una población $N=39$, un intervalo de confianza del 90% ($Z\alpha=1,64$), un margen de error aceptado ($e=10\%$) y una probabilidad de ocurrencia de ($p=0,5$). Según la fórmula (1), se obtuvo un tamaño de muestra de

30 empleados. Posteriormente, se procedió a aplicar la encuesta a la muestra de empleados seleccionados de forma aleatoria.

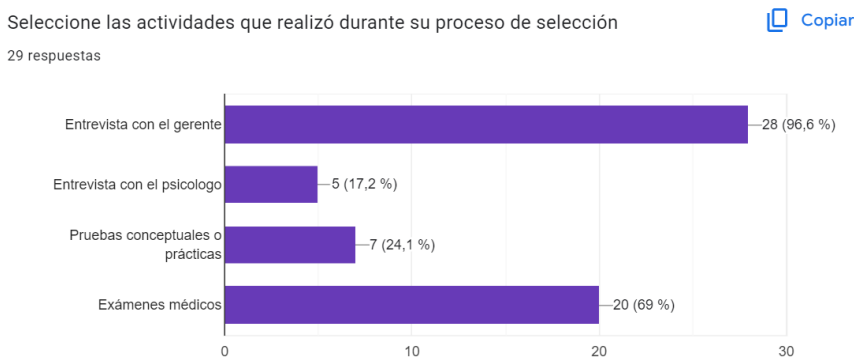
$$n = \frac{2}{2 * () + Z^2 * p * q}$$

c) **Evaluación de los resultados:** Se examinaron las respuestas obtenidas en todas las preguntas.

Los resultados de la encuesta realizada a los 30 empleados fueron los siguientes:

Pregunta N.1

Figura 7. Respuestas pregunta N.1 Encuesta a trabajadores.



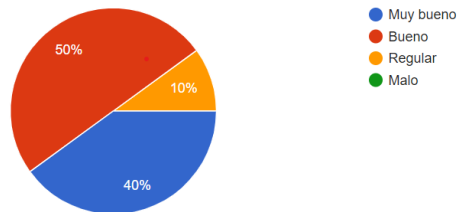
Se evidencia que en la empresa no se lleva a cabo el proceso de selección de manera uniforme para todos los solicitantes, ya que, de ser así, todas las alternativas de respuesta deberían tener una cantidad igual de empleados. La entrevista con el gerente fue administrada al 96,6% de los trabajadores, la entrevista con el psicólogo especialista en GTH al 17%, las pruebas se realizaron al 24%, y los exámenes médicos fueron efectuados con el 69%.

Pregunta N. 2

Figura 8. Respuesta pregunta N. 2 Encuesta a trabajadores.

Evalúe la calidad del proceso de inducción recibido al momento de ingreso a la empresa Electroagro S.A.S

30 respuestas



El 50% de los empleados encuestados consideran que el proceso de inducción es "bueno", el 40% lo evalúan como "muy bueno" y el 10% lo califican como "regular". En resumen, el 90% de los trabajadores encuestados expresan que la inducción fue satisfactoria.

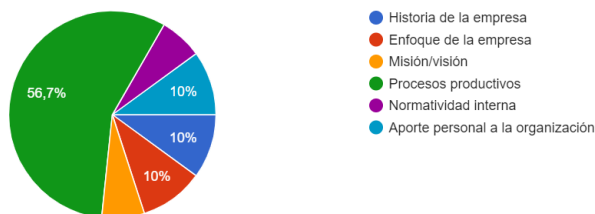
Pregunta N.3

Figura 9. Respuesta pregunta N.3 Encuesta a trabajadores.

En relación a los temas abordados durante la inducción, ¿en cuál considera que sería necesario recibir información adicional?

[Copiar](#)

30 respuestas



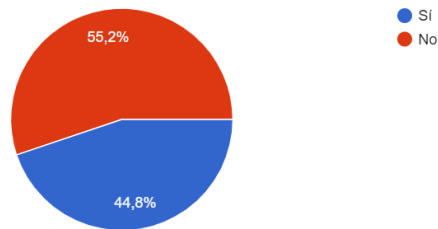
El 56,7% de los empleados encuestados opinan que se debería proporcionar más información sobre los procesos productivos en Electroagro S.A.S.

Pregunta N.4

Figura 10. Respuesta pregunta N.4 Encuesta a trabajadores.

¿Se llevó a cabo una evaluación al finalizar la inducción?

29 respuestas



De los trabajadores encuestados, el 55,2% aseguran que no se les realizó evaluación una vez finalizada la inducción, mientras que el 44,8% aseguran que se les realizó evaluación una vez finalizada la inducción, esto nos lleva a pensar que esta se ha implementado recientemente.

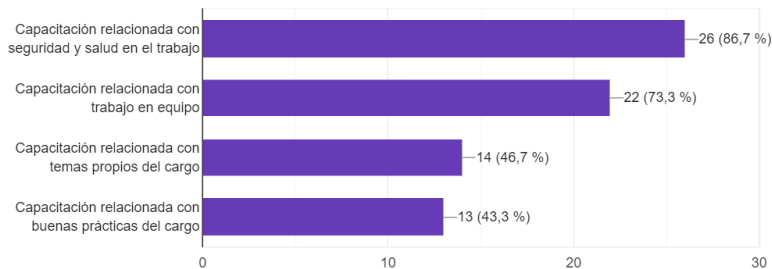
Pregunta N.5

Figura 11. Respuesta pregunta N.5 Encuesta a trabajadores.

Seleccione el tipo de capacitaciones que ha recibido en Electroagro S.A.S

[Copiar](#)

30 respuestas

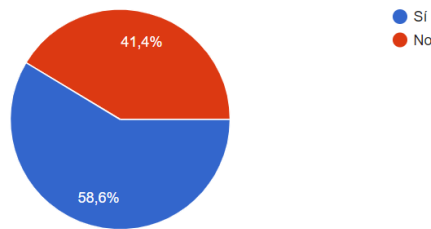


Las capacitaciones realizadas en Electroagro S.A.S, en su mayoría, están enfocadas en la seguridad y salud en el trabajo (86,7%) y carecen de capacitaciones específicas para cada puesto de trabajo (46,7%) pertenecientes al sistema de gestión del talento humano.

Pregunta N.6

Figura 12. Respuesta pregunta N.6 Encuesta a trabajadores.

¿La empresa ha llevado a cabo evaluaciones del clima laboral?
29 respuestas

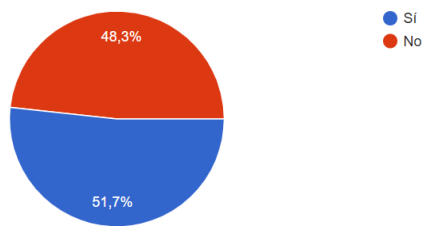


El 58,6% de los empleados encuestados afirman que se les ha realizado una evaluación de clima laboral, mientras que el 41,4% afirman que nunca se les ha realizado una evaluación de clima laboral, esto corrobora la información obtenida en la entrevista con la encargada, que se realizó una única vez.

Pregunta N.7

Figura 13. Respuesta pregunta N.7 Encuesta a trabajadores.

¿La empresa ha llevado a cabo evaluaciones de desempeño?
29 respuestas



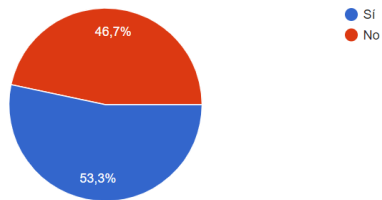
De los trabajadores encuestados, el 48,3% asegura que no se ha realizado evaluación de desempeño; por otra parte, el 51,7% afirma que si se ha realizado evaluación de desempeño. Podemos concluir que esta se ha implementado recientemente y no todo el personal ha sido incluido.

Pregunta N.8

Figura 14. Respuestas a la pregunta N.8 de la encuesta a los trabajadores.

¿La empresa ha llevado a cabo retroalimentaciones de las evaluaciones de desempeño?

30 respuestas



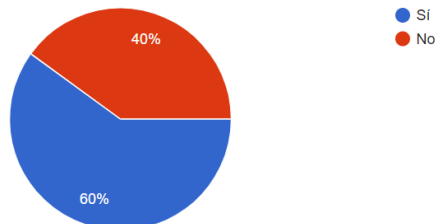
Entre los empleados encuestados, el 46,7% indica que no se ha llevado a cabo una evaluación de desempeño. En contraste, el 53,3% afirma que sí se ha realizado dicha evaluación. Se puede inferir que este proceso no se lleva a cabo con continuidad.

Pregunta N.9

Figura 15. Respuestas a la pregunta N.9 de la encuesta a los trabajadores.

¿La empresa tiene plan de incentivos?

30 respuestas



Los resultados evidencian que para el 60% de los empleados existe un plan de incentivos y para el 40% no existe un plan de incentivos, lo cual nos indica que no hay un plan de incentivos establecido a nivel empresarial, solo tienen la posibilidad de recibir incentivos determinadas áreas de trabajo, como el área comercial.

5.3.5. Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica al proceso de GTH

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

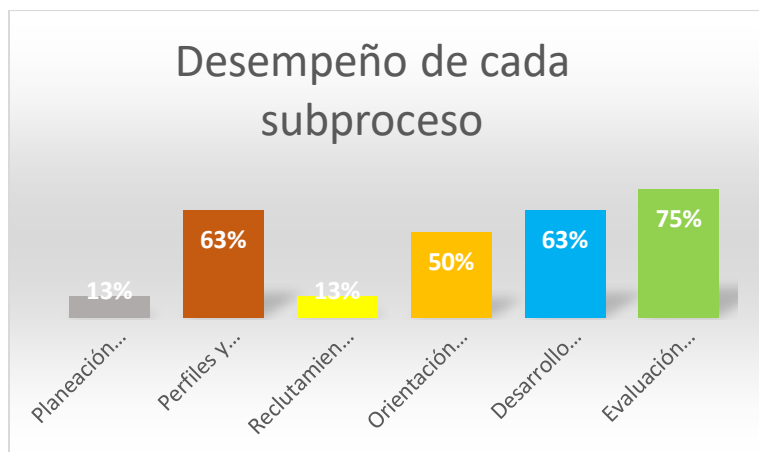
Se creó una herramienta de evaluación siguiendo la estructura planteada por Chiavenato (2011), con el objetivo de medir el desempeño de cada uno de los subprocesos que componen la gestión del talento humano (GTH) en Electroagro S.A.S.

El instrumento de evaluación, que se detalla en el Apéndice B como "Instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH", fue administrada a la encargada de gestión humana y a la encargada de seguridad y salud en el trabajo, quien realiza labores como la inducción. Esta herramienta comprende la evaluación de 7 criterios específicos: Planificación del talento humano; Perfiles y responsabilidades; Reclutamiento, Selección y contratación; Orientación del personal; Evaluación de desempeño; Desarrollo del personal; Remuneración; Clima laboral e incentivos.

La escala usada para evaluar cada uno de los criterios es de 0 a 4 puntos (0 = no se desempeña, 1 = en proceso de desempeño, 2 = se desempeña, 3 = se desempeña en alto grado, 4 = se desempeña en totalidad).

A continuación, en la figura 16 se presentan los resultados ponderados obtenidos para cada uno de los criterios evaluados. Se destaca que cada subproceso tiene la misma relevancia, asignando a cada uno el mismo peso porcentual.

Figura 16. Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.



Los resultados cuantitativos del instrumento de evaluación diagnóstica se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Resultados obtenidos del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.

Subproceso	% Total de cumplimiento del proceso	Peso porcentual	% Cumplimiento en relación al peso porcentual
Planificación del talento humano	13%	16,66%	2,08%
Perfiles y responsabilidades	63%	16,66%	10,41%
Reclutamiento y selección del personal	13%	16,66%	2,08%
Orientación del personal	50%	16,66%	8,33%

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Desarrollo del personal y capacitación	63%	16,66%	10,41%
Evaluación de desempeño	75%	16,66%	12,50%
Total	-	-	45,82%

En la tabla 7, se presentan los resultados porcentuales derivados de la aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica a la encargada de gestión humana y a la encargada de seguridad y salud en el trabajo. Se destaca que el subproceso denominado evaluación de desempeño alcanza el mayor porcentaje de cumplimiento, con un 12,5%. En segundo lugar, se encuentra perfiles y responsabilidades, con un 10,41% de cumplimiento, igualado por el desarrollo y capacitación del personal con un 10,41%. A continuación, se sitúan la orientación del personal con un 8,33% y finalmente, el reclutamiento y selección de personal con un 2,08%, se equipara con la planificación del talento humano que también obtiene un 2,08%, en relación al peso porcentual total, del 16,66%.

5.3.6. Análisis de información cuantitativa

En esta fase del diagnóstico, se examinó la información para llevar a cabo un análisis cuantitativo que respalde la problemática identificada. A continuación, se presenta el análisis de la información correspondiente a cada uno de los subprocesos de la GTH, recopilada desde agosto hasta noviembre del 2023.

Tabla 8. Análisis de información.

Subproceso	Observaciones
------------	---------------

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Planificación del talento humano	-La planificación de talento humano se realiza sin la aplicación de un método adecuado para establecer la cantidad de empleados necesarios.
Perfiles y responsabilidades	<p>- Desactualización de los cargos existentes en el manual de cargos y funciones (última actualización en el año 2021).</p> <p>-Inexistencia en el manual de cargos y funciones de cargos que hay actualmente en la empresa.</p> <p>-Inexistencia del organigrama.</p>
Reclutamiento, selección y contratación	<p>Considerando los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a los empleados:</p> <p>- El 76% de los empleados no fue sometido a pruebas conceptuales o físicas durante su proceso de selección.</p> <p>- El 83% de los empleados no tuvo que realizar entrevista con el psicólogo especialista en GTH como parte de su ingreso a la empresa.</p> <p>- El proceso de reclutamiento no se llevó a cabo de manera uniforme para el 100% de los empleados en el subproceso de reclutamiento.</p>
Evaluación de desempeño	-Únicamente al 48% del personal ha realizado evaluación de desempeño y sólo al 47% se les realizó la respectiva retroalimentación.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

	-La evaluación de desempeño implementada al personal no se encuentra alineada con las competencias descritas en el manual de perfiles de cargos.
Orientación del personal	Partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta a los empleados: -El 57% de los trabajadores consideran que se debería ampliar la información referente a los procesos productivos de la empresa. -El 90% de los empleados consideran que la inducción fue satisfactoria, sin embargo, sólo al 55% se le realizó evaluación al finalizar la misma.

5.3.7. Conclusiones del diagnóstico

Una vez finalizado el diagnóstico y su respectivo análisis del proceso de GTH, es posible concluir lo siguiente:

- El manual de cargos y funciones necesita ser modificado para incorporar los nuevos cargos, además requiere una clasificación de las funciones específicas propias de cada puesto en principales y secundarias, para instruir a los empleados respecto a qué tareas deben priorizar.
- En base a las respuestas de la encargada de GTH, no hay estandarización y documentación para los subprocesos de: Planificación del talento humano, Remuneración y Reclutamiento, selección y contratación de personal.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

- En la empresa Electroagro S.A.S, se logró un nivel de cumplimiento del 39,6%, lo que indica un desempeño regular en el proceso de GTH. Los subprocesos más críticos son la Planificación del talento humano, Reclutamiento y selección del personal, y la Remuneración con un cumplimiento del 13%. Se requiere una intervención de carácter urgente y la implementación de acciones para mejorar estos procedimientos.
- Se manifestó la necesidad de actualizar el subproceso de evaluación del desempeño, ya que actualmente se lleva a cabo de manera uniforme para todos los colaboradores. Se busca establecer una diferenciación para que la evaluación se alinee mejor con las competencias y responsabilidades específicas de cada cargo.
- Se evidencia la necesidad de introducir y aplicar nuevamente una evaluación del clima laboral, lo cual sería beneficioso para obtener información sobre aspectos como la convivencia, flujo de información, motivación en el trabajo, entre otros.
- En la inducción realizada en la empresa es necesario enfatizar en los procesos productivos que se llevan a cabo en la misma, ya que actualmente se centra en aspectos generales relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, normatividad interna, omitiendo información crucial relacionada con las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo y el aporte personal a la organización.
- La empresa carece de un sistema de indicadores de gestión que posibiliten la evaluación del rendimiento de cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano.
- Es necesario incorporar herramientas de software que respalden los subprocesos que lo necesiten, con el fin de mejorar y facilitar el proceso de gestión del talento humano en la empresa de manera ágil y automatizada.

- En la figura 16, se presenta el análisis de causa y efecto resultante del análisis y diagnóstico del proceso de GTH.

Figura 17. Diagrama de Ishikawa resultante del diagnóstico realizado a la empresa.



6. Formulación plan de mejoramiento

Al terminar el diagnóstico y analizar las oportunidades de mejora derivadas de las debilidades identificadas en el proceso de gestión del talento humano, se elaboraron propuestas destinadas a mejorar la ejecución de las actividades en dicho proceso. La Tabla 9 proporciona detalles sobre el plan de mejora, que incluye la descripción de los problemas identificados en cada subproceso, sus

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

causas, las actividades a realizar, el periodo de ejecución, los responsables, los recursos necesarios y la evaluación por parte de la empresa.

Tabla 9. Formulación del plan de mejoramiento.

SUBPROCESO DE GTH	PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPUESTA DE MEJORA	RESPONSABLE	RECURSOS	CONCEPTO DE LA EMPRESA
Perfiles y responsabilidades	El manual de cargos y funciones está desactualizado	Reestructuración y actualización del manual de cargos y funciones	Practicante UIS	-Computador, papelería e internet -Microsoft Word -Tiempo de la practicante	-Aprobado
Reclutamiento, selección y contratación	No tienen estructurado un protocolo de reclutamiento, selección y contratación	Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación	Practicante UIS	-Computador, papelería e internet -Microsoft Word -Tiempo de la practicante	-Aprobado
Orientación al personal	No se cuenta con un programa de inducción y entrenamiento específico para cargo que va a ocupar	Diseño del programa de inducción y entrenamiento al cargo	Practicante UIS	-Computador, papelería e internet -Microsoft Word -Tiempo de la practicante	Aprobado
Evaluación de desempeño	La evaluación de desempeño actual no está alineada a los perfiles de cargo	Actualización, retroalimentación y virtualización del proceso de evaluación del desempeño	Practicante UIS	-Computador, papelería e internet -Microsoft Word -Tiempo de la practicante -Formato evaluación del desempeño	Aprobado
Desarrollo del personal	No se lleva a cabo un diagnóstico o estudio para identificar las necesidades de capacitación	Diseño de un plan de capacitación del personal basado en los resultados de la evaluación de desempeño y clima laboral; y una herramienta ofimática para	Practicante UIS	-Computador, papelería e internet -Microsoft Word -Tiempo de la practicante	Aprobado

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

		evaluar la capacitación			
Clima organizacional	No se tiene establecido una evaluación de clima organizacional y plan de incentivos	Diseño, formulación e implementación de una evaluación del clima organizacional y plan de incentivos	Practicante UIS	-Computador, papelería e internet -Microsoft Word -Tiempo de la practicante	Aprobado

7. Implementación de las acciones de mejora aprobadas

Se expuso el plan de mejora ante la junta directiva y la encargada del área de talento humano, obteniendo la autorización para llevar a cabo las acciones de mejora según sus prioridades. A continuación, se detallan el desarrollo, análisis y resultados de la implementación del plan de mejora aprobado por la junta directiva de la empresa.

7.1. Actualización del manual de cargos y funciones

Esta propuesta de mejora se centra en mejorar el subproceso de perfiles y responsabilidades. Su objetivo es actualizar el manual de los cargos, dar prioridad a las funciones de cada puesto de trabajo, examinar el organigrama y compartir la actualización de los documentos con las partes involucradas. Mantener el manual de cargos y funciones actualizado es crucial, ya que esto reduce los conflictos entre áreas, facilita la selección de personal adecuado y establece responsabilidades para lograr una mejor distribución del trabajo.

Se lleva a cabo una exhaustiva evaluación del manual de cargos y funciones que se usa actualmente en la organización, con el propósito de identificar aquellos que se encuentran desactualizados. Es decir, aquellos en los que no se reflejan completamente las funciones y

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

responsabilidades correspondientes a cada posición. Posteriormente, se recopiló la información correspondiente de cada uno de los puestos de trabajo, por ejemplo:

-Nombre del cargo

-Objetivo del cargo

- Nombre del jefe inmediato

-Funciones y responsabilidades del cargo

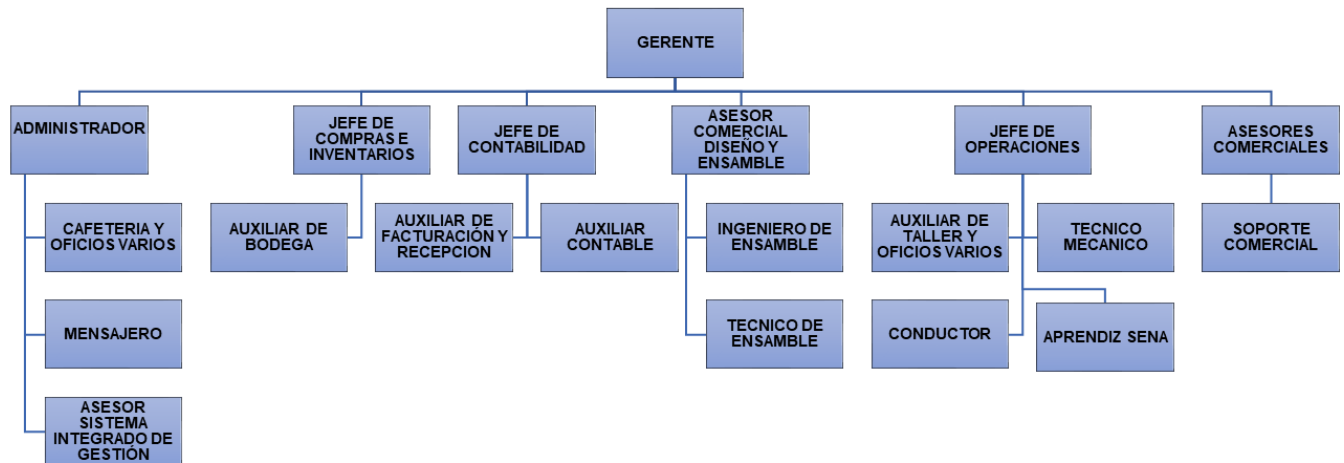
-Cargos supervisados

-Especificación del cargo (Educación y formación, experiencia, información demográfica)

Además, se efectuaron entrevistas con los empleados para entender las funciones que realmente desempeñan. Todo esto se hizo con el propósito de obtener información adicional para los manuales de cargos, lo que permitiría actualizar los perfiles existentes, eliminar los cargos obsoletos y/o crear nuevos cargos que fueran necesarios. Luego, con la colaboración de la encargada de talento humano y la encargada de seguridad y salud en el trabajo se identificaron las funciones principales y secundarias de cada cargo, y se procedió a actualizar el manual de cargos y funciones. (Consulte el apéndice B: Manual de cargos y funciones).

Finalmente, se realizó la respectiva actualización del organigrama (ver figura 18), con la finalidad de dar a conocer cuales son los cargos actuales en Electroagro.

Figura 18. Organigrama actualizado.



7.2. Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación

La propuesta de mejora se centra en optimizar el subproceso de reclutamiento, selección y contratación, ya que en la organización no se cuenta con un protocolo adecuadamente diseñado y estructurado para este propósito.

Para llevar a cabo un subproceso efectivo de reclutamiento, selección y contratación, es necesario establecer una serie de actividades que deben llevarse a cabo en secuencia. Estas actividades se derivan de la revisión bibliográfica incluida en el marco teórico y se detallan a continuación:

- Al identificar la necesidad de cubrir un puesto vacante, es esencial completar la solicitud de personal utilizando el formulario correspondiente.
- Elaborar una descripción detallada del puesto, especificando las responsabilidades y requisitos necesarios para desempeñar el cargo con el objetivo de obtener resultados de alta calidad.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

- Decidir si la convocatoria se dirigirá internamente, externamente o será una combinación de ambas, y proceder con su publicación.
- Recibir currículums de los candidatos.
- Realizar una preselección de los currículos recibidos.
- Llevar a cabo evaluaciones de competencia, como pruebas de conocimiento, pruebas de rendimiento, evaluaciones de personalidad y técnicas de simulación.
- Realizar entrevistas de selección.
- Verificar datos y referencias proporcionadas por los candidatos.
- Realizar exámenes médicos.
- Seleccionar a la persona más adecuada para cubrir la vacante.
- Formalizar la contratación del personal seleccionado.

Con base en lo expuesto anteriormente, se ha creado el protocolo de reclutamiento, selección y contratación (Consultar apéndice C: Protocolo de reclutamiento, selección y contratación) que incluye los siguientes aspectos:

- 1. Introducción:** Proporciona una visión general del contenido del documento.
- 2. Objetivo:** Detalla la finalidad del documento, que es establecer y especificar los estándares para el reclutamiento y selección del personal, asegurando que aquellos contratados cumplan con los requisitos fijados en la descripción y perfil del cargo.
- 3. Alcance:** Especifica las áreas de la empresa a las que se aplica el protocolo.
- 4. Definiciones:** Clarifica los términos utilizados en el documento para facilitar la comprensión por parte del lector.
- 5. Descripción del procedimiento:** Se ha elaborado una tabla que detalla las actividades realizadas y la persona responsable de cada una de ellas.

Tabla 10. Descripción del procedimiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
-Jefe inmediato del proceso	1. Solicitar empleados
	2. Justificar la necesidad
-Encargado gestión humana	3. Crear la descripción del puesto
	4. Analizar la situación
	5. Anunciar internamente la convocatoria
	6. Revisar las postulaciones
	7. Obtener currículos de candidatos
	8. Realizar una preselección de currículos
	9. Evaluar currículos
	10. Entrevistar basándose en competencias
-Jefe inmediato del proceso	11. Realizar entrevista conceptual
-Encargado gestión humana	12. Confirmar historial y referencias
	13. Realizar test psicológico
	14. Enviar a pruebas
	15. Formalizar contrato

En el transcurso del proceso de selección, se realizan pruebas de conocimiento, psicotécnicas y entrevistas basadas en competencias. Con el propósito de cuantificar los resultados, se ha creado una tabla (tabla 11) que especifica las condiciones para cada prueba, con el fin de obtener un porcentaje de cumplimiento.

Tabla 11. Cuantificación de resultados.

CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS		
Factor	Calificación	Ponderación
Currículo (hoja de vida)	0-100	35%
Entrevista conceptual	0-100	35%
Prueba psicotécnica	Si-No	30%

7.3. Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño

Esta iniciativa de mejora se concentra en el proceso de evaluación de desempeño, ya que la empresa actualmente implementa la evaluación 90°, que comprende la autoevaluación del empleado y percepción de desempeño por parte del jefe.

El objetivo de esta propuesta es modernizar la herramienta utilizada para evaluar el desempeño de los empleados. Para lograrlo, se implementará la evaluación 360°, que abarca la autoevaluación del empleado, la percepción del rendimiento por parte del supervisor, un colega y un subordinado.

Se llevó a cabo una revisión para asegurar que los elementos evaluados sean adecuados para los requisitos de cada puesto, se añadieron competencias que no estaban contempladas pero que forman parte del perfil de cada cargo, además de incluir aspectos como las políticas de la empresa y la cultura organizacional. También se implementará una retroalimentación de la evaluación de desempeño y, finalmente, se desarrollará un plan de mejora de acuerdo con las deficiencias

identificadas en el análisis de los resultados. Es importante aclarar, que solo se actualizaron los cargos que están ocupados actualmente en Electroagro (Ver apéndice D. Evaluación de desempeño por cargo).

7.3.1. Incorporación de competencias

Aunque la empresa realiza evaluaciones de desempeño de forma regular, no se ha realizado una actualización desde el año 2021, lo que resulta en la ausencia de evaluación de algunas competencias y en la inclusión de otras que no se ajustan al perfil del cargo. Además, aspectos como las políticas de la empresa y la cultura organizacional no son considerados en la evaluación. En la figura 19, se muestra el formato de la evaluación de desempeño, los criterios evaluados son los siguientes:

- Deberes
- Calidad del trabajo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Comunicación asertiva
- Análisis de procesos
- Gestión de recursos
- Evaluación y control de actividades
- Cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
- Actitud de servicio
- Compromiso

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

- Cultura organizacional y políticas de la empresa

Figura 19. Formato de evaluación de desempeño.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	SIG-RH-F-006
	EVALUACION DE DESEMPEÑO	1 05/03/2024

Calificar de 1 a 5 cada concepto en función de su apreciación respecto al desempeño mostrado por el empleado en el desarrollo de sus funciones, siendo 1 la menor calificación y 5 la calificación máxima.

Nombre:	Fecha:				
Evaluador:	Cargo: Técnico mecánico				
Responsabilidades	1	2	3	4	5
1. Desarrollar los trabajos de instalación, reparación y mantenimiento de equipos de bombeo y contraincendios.					
2. Realizar los trabajos de acuerdo a las indicaciones del jefe de operaciones.					
3. Hacer buen uso y mantener limpios y aseados de los elementos de protección personal.					
4. Hacer uso adecuado de los equipos y herramientas					
5. Realizar pruebas de equipos según indicaciones de los manuales o procedimientos definidos, etc.					
6. Conducir los vehículos (<u>moto carguero</u> , camioneta y moto) de manera adecuada y con responsabilidad.					
7. Cumplir con el horario establecido de trabajo					

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S



Competencia	1	2	3	4	5
1. Calidad del trabajo: La medida en que las tareas y responsabilidades asignadas se llevan a cabo de manera precisa, eficiente y cumpliendo con los estándares establecidos.					
2. Capacidad de trabajo en equipo: Habilidad para colaborar y contribuir eficazmente en un entorno de grupo, compartiendo ideas, resolviendo problemas y trabajando hacia metas comunes.					
3. Servicio al cliente: Enfoque y atención dedicados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, proporcionando un servicio eficiente y orientado a la satisfacción del cliente.					
4. Comunicación asertiva: Habilidad para expresar ideas y opiniones de manera clara, directa y respetuosa, promoviendo una comunicación efectiva y evitando conflictos.					
5. Análisis de procesos: Evaluación y estudio detallado de los procesos organizativos para identificar áreas de mejora, eficiencia y optimización.					
6. Gestión de recursos: Administración eficiente de los recursos disponibles, como el tiempo, el personal, el dinero y					

Elaboro: Valentina Sepúlveda Cargo: Practicante UIS	Revisó: <u>Yalithza Jaime</u> Cargo: Encargada TH	Aprobó: Raúl Sepúlveda Cargo: Gerente
--	--	--

los materiales, para alcanzar los objetivos organizativos.					
7. Evaluación y control de actividades: Proceso de revisar, medir y supervisar las actividades llevadas a cabo en una organización para garantizar que se alineen con los objetivos y estándares establecidos.					
8. Cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: Adherencia y ejecución de prácticas y políticas destinadas a garantizar la seguridad y salud en el trabajo, cumpliendo con los requisitos y regulaciones establecidos.					
9. Actitud de servicio: Disposición y orientación positiva para satisfacer las necesidades de los demás, ya sea interna o externamente a la organización.					
10. Compromiso: Dedicación y lealtad hacia los objetivos y valores de la organización, demostrando responsabilidad y persistencia en la consecución de metas.					
11. Cultura organizacional y políticas de la empresa: Normas y prácticas compartidas dentro de una organización, junto con las directrices establecidas por la empresa para guiar el comportamiento y las decisiones de los empleados.					
12. Relaciones interpersonales: Establecer relaciones positivas con compañeros y jefes, estas son fundamentales para la creación de un entorno laboral saludable y productivo.					

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Mencione tres aspectos positivos del colaborador:

1. _____
2. _____
3. _____

Mencione tres aspectos por mejorar que tiene el colaborador:

1. _____
2. _____
3. _____

Observaciones:

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

FIRMA DEL EVALUADO: _____

Elaboro: Valentina Sepúlveda	Revisó: <u>Yalithza Jaime</u>	Aprobó: Ratil Sepúlveda
Cargo: Practicante UIS	Cargo: Encargada TH	Cargo: Gerente

A continuación, se creó la ficha de evaluación de desempeño (Ver Apéndice E. Ficha de evaluación de desempeño) con el propósito de recopilar los resultados de la percepción de distintos evaluadores para cada empleado. Esto permitirá obtener la información necesaria para llevar a cabo la retroalimentación individual con cada trabajador y, posteriormente, desarrollar un plan de mejora basado en los resultados obtenidos previamente. En la figura 20, se muestra la ficha de evaluación de desempeño, la cual incluye:

- Nombre del empleado
- Área de desempeño
- Ubicación del puesto de trabajo en la empresa (operativo o administrativo)
- Puesto de trabajo

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

- Fecha de contratación
- Fecha de evaluación
- Responsabilidades y competencias evaluadas
- Resultados de cada evaluación realizada por distintos evaluadores (Supervisor, compañero, subordinado y autoevaluación)
- Promedio de calificaciones
- Puntaje total
- Evaluación general obtenida mediante la siguiente fórmula:
 $(\text{Puntaje total} / \text{N}^\circ \text{ de responsabilidades y competencias} \times 5) \times 100$
- Rango: se detallan los intervalos establecidos para evaluar el rendimiento del empleado según los resultados de la evaluación de desempeño.
- Sugerencias/compromisos

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Figura 20. Ficha de evaluación de desempeño

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	SIG-RH-F-006
	EVALUACION DE DESEMPEÑO	06/03/2024

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	SIG-RH-F-006
	EVALUACION DE DESEMPEÑO	06/03/2024

Nombre:	Fecha:				
Evaluador: Encargada talento humano	Cargo: Administrador				
Responsabilidades	AUTO	JEFE	COMP 1	COMP 2	PROM
1. Realizar operaciones de soporte para las diversas áreas de trabajo de la organización					
2. Realizar atención amable, comunicación clara y precisa con el cliente					
3. Recepción telefónica y personal					
4. Recibir quejas y reclamos del cliente					
5. Cumplir con el horario establecido de trabajo					
Competencias	AUTO	JEFE	COMP 1	COMP 2	PROM
1. Calidad del trabajo: La medida en que las tareas y responsabilidades asignadas se llevan a cabo de manera precisa, eficiente y cumpliendo con los estándares establecidos.					
2. Capacidad de trabajo en equipo: Habilidad para colaborar y contribuir eficazmente en un entorno de grupo, compartiendo ideas, resolviendo problemas y trabajando hacia metas comunes.					
3. Servicio al cliente: Enfoque y atención dedicados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, proporcionando un servicio eficiente y orientado a la satisfacción del cliente.					
4. Comunicación asertiva: Habilidad para expresar ideas y opiniones de manera clara, directa y respetuosa, promoviendo una comunicación efectiva y evitando conflictos.					
5. Análisis de procesos: Evaluación y estudio detallado de los procesos organizativos para identificar áreas de mejora, eficiencia y optimización.					
6. Gestión de recursos: Administración eficiente de los recursos disponibles, como el tiempo, el personal, el dinero y los materiales, para alcanzar los objetivos organizativos.					
7. Evaluación y control de actividades: Proceso de revisar, medir y supervisar las actividades llevadas a cabo en una organización para garantizar que se alineen con los objetivos y estándares establecidos.					
8. Cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: Adherencia y ejecución de prácticas y políticas destinadas a garantizar la seguridad y salud en el trabajo, cumpliendo con los requisitos y regulaciones establecidos.					
9. Actitud de servicio: Disposición y orientación positiva para satisfacer las necesidades de los demás, ya sea interna o externamente a la organización.					

RESULTADOS DE LA EVALUACION	(Puntaje total / \sum de responsabilidades y competencias x 5) x 100 =
------------------------------------	--

ESCALA			
DESEMPEÑO DEFICIENTE	DESEMPEÑO BUENO	DESEMPEÑO DESTACADO	DESEMPEÑO EXCELENTE
<65%	>65% y <75%	>75% y <85%	>85% y <100%

RECOMENDACIONES/COMPROMISOS	
RESPONSABILIDADES	
COMPETENCIAS	
HABILIDADES	

EVALUADO	DIRECTOR GESTION HUMANA
----------	-------------------------

Elaboró: Valentina Sepúlveda	Revisó: Valdina Jaime	Aprobó: Rutil Sepúlveda
Cargo: Practicante UIS	Cargo: Bancarada TH	Cargo: Gerente

Luego, en una entrevista con el director de recursos humanos, se determinaron los responsables de llevar a cabo las evaluaciones para cada puesto.

Tabla 12. Partes evaluadoras para cada cargo.

CARGO	JEFE	COMPAÑERO (PAR)
Técnico mecánico	Jefe de operaciones	Técnico mecánico
Mensajero	Administrador	Auxiliar administrativo
Soporte comercial	Asesor comercial	Auxiliar administrativo
Técnico en ensamblaje	Asesor comercial diseño y ensamblaje	Técnico en ensamblaje
Jefe de operaciones	Administrador	Asesor comercial

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Jefe de contabilidad	Administrador	Jefe de compras e inventarios
Asesor comercial diseño y ensamble	Administrador	Asesor comercial
Jefe de compras e inventarios	Administrador	Jefe de contabilidad
Ingeniero de ensamble	Asesor comercial de diseño y ensamble	Ingeniero de ensamble
Conductor y oficios varios	Jefe de operaciones	Conductor
Auxiliar de bodega	Jefe de compras e inventarios	Auxiliar de bodega
Administrador	Gerente	Jefe de contabilidad
Auxiliar administrativo	Administrador	Soporte comercial

7.3.2. Retroalimentación de la evaluación de desempeño

La retroalimentación es una etapa crucial en el proceso de evaluación de desempeño y no se está llevando a cabo en la organización, surgió la necesidad de crear un formato (Ver Apéndice F. Seguimiento y verificación del plan de mejora) para monitorear los resultados de la evaluación de rendimiento de cada empleado y así controlar el progreso individual. El formato incluye:

- Resultados de las evaluaciones de rendimiento de cada empleado
- Lista de las acciones de mejora acordadas
- Beneficios derivados de las acciones de mejora
- Soportes que demuestren el cumplimiento de cada acción de mejora
- Eficiencia (sí/no/parcial)
- Fecha de revisión

7.3.3. Plan de mejora de la evaluación de desempeño

El jefe directo y el empleado evaluado son responsables del plan de mejora de la evaluación de desempeño tras la retroalimentación. Se procede a examinar las acciones correctivas que podrían implementarse para abordar las áreas de mejora identificadas. Es esencial analizar cada criterio evaluado desde la perspectiva tanto del jefe como del empleado, permitiendo que el empleado proponga sus propias estrategias y compromisos de mejora. Se ha creado un formato (Consultar Apéndice G. Plan de Mejora Individual) que detalla el plan de mejora para cada empleado e incluye:

- Nombre del departamento
- Nombre del empleado
- Puesto
- Nombre del jefe directo
- Identificación de los aspectos de la evaluación de desempeño que obtuvieron una calificación inferior al 75%
- Tareas específicas del puesto de trabajo relacionadas con los aspectos a mejorar
- Recursos necesarios para llevar a cabo la acción de mejora (habilidades, formación educativa, experiencia)
- Medidas para mejorar
- Plazo límite para la ejecución

7.4. Mejoramiento del programa de inducción y entrenamiento al cargo y evaluación de la misma

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Esta propuesta de mejora se centra en optimizar el proceso de orientación del personal, ya que actualmente en la empresa se lleva a cabo de forma incompleta la inducción a los nuevos empleados. Además, al finalizar la inducción, no se realiza una evaluación adecuada para determinar si el personal comprende su rol en la organización y cómo su trabajo contribuirá a alcanzar los objetivos organizacionales. Se busca desarrollar un programa estructurado de inducción y entrenamiento para los nuevos empleados, así como crear herramientas audiovisuales para respaldar este proceso y elaborar una evaluación para medir la efectividad de la inducción en la empresa.

7.4.1. Programa de inducción y entrenamiento al cargo

En Electroagro S.A.S., no hay un programa definido para la inducción de nuevos empleados. En su lugar, esta actividad se realiza de forma improvisada y superficial, lo que significa que no se cubren todos los temas necesarios para que el trabajador comprenda el proceso productivo, las políticas de la empresa, los aspectos fundamentales de su puesto de trabajo y cómo se evaluará el proceso de inducción.

Considerando lo mencionado anteriormente, se ha desarrollado un programa de inducción y capacitación para los nuevos empleados basado en dos fases: la Inducción Corporativa y el Entrenamiento en el Puesto.

Para la Inducción Corporativa, se llevó a cabo una reunión con la encargada de recursos humanos y la encargada de seguridad y salud en el trabajo para identificar los temas que consideran prioritarios durante el ingreso del personal a la empresa. Estos temas se dividieron en dos grupos:

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

1. Temas Generales: Incluyen aspectos como la presentación general de la empresa, su historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, procesos productivos, reglamento interno de trabajo y normativas internas. Además, se presenta al jefe inmediato y compañeros de trabajo, se detallan las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, y se asigna el lugar de trabajo.
2. Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Incluye aspectos como la política de SST, objetivos del sistema de gestión de SST, programas de SST y comités de SST, accidentes laborales, brigada de emergencia, programa de orden y limpieza, equipo de protección personal, entre otros.

Luego de la Inducción Corporativa, se lleva a cabo la Inducción Específica para el puesto de trabajo, en la cuál se enfatiza en las actividades a desempeñar propias de su cargo, y los procedimientos establecidos para llevar a cabo estas funciones.

Para el entrenamiento al cargo, se clasificaron los puestos de trabajo en grupos de la siguiente manera:

1. Técnico mecánico, Conductor y oficios varios, Jefe de operaciones
2. Ingeniero de ensamble, Auxiliar de ensamble
3. Asesor comercial, Asesor comercial de diseño y ensamble, Soporte comercial
4. Jefe de compras, Auxiliar de bodega
5. Jefe de contabilidad, Administrador, Auxiliar administrativo


A continuación, se elaboró el plan de inducción y formación para el puesto, que comprende:

- Introducción, objetivo, alcance conceptos, actividades/temas que se exponen en la inducción y las etapas correspondientes al entrenamiento al cargo para cada uno de los grupos establecidos. (Ver Apéndice H. Programa de Inducción y Formación para el cargo).

7.4.2. Evaluación del proceso de inducción

Para verificar el nivel de comprensión alcanzado por los empleados durante la inducción, se creó un instrumento de evaluación específico para este propósito (Consultar Apéndice I. Evaluación de la Inducción). Esta herramienta consta de 10 preguntas centradas en la comprensión de aspectos relacionados con la organización, comunicación y calidad del proceso de inducción. La estructura de la evaluación se detalla en la figura 21.

Figura 21. Evaluación de la inducción

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	SIG-RH-F-006
	EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN	1
		21/02/2024

Nombre:	Área:
Jefe inmediato: Gerente	Cargo: Administrador

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla que corresponda a la respuesta que mejor describa su opinión.

1. Muy malo
2. Malo
3. Regular
4. Bueno
5. Muy bueno

Preguntas	1	2	3	4	5
1. El capacitador dio a conocer el cronograma de actividades de la inducción					
2. El capacitador llevó a cabo todos los temas incluidos en el cronograma de inducción					
3. Se le dio a conocer la estructura y cultura organizacional de la empresa					
4. El capacitador mostró dominio y claridad para explicar cada uno de los temas					
5. Considera que la información suministrada fue clara, pertinente y suficiente para el conocimiento de la compañía					
6. Considera que el uso de los medios tecnológicos utilizados para la inducción fue el correcto					
7. La información suministrada sobre los riesgos a los cuales se está expuesto fue completa y clara					
8. La información suministrada sobre los sus funciones y responsabilidades fue completa y clara					
9. Considera que el proceso de inducción fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de las futuras actividades dentro de la empresa					
10. Califique el desempeño del capacitador					

7.4.3. Creación herramienta audiovisual

Se elaboró un recurso audiovisual con el propósito de respaldar la fase de inducción corporativa. Este recurso consistió en la producción de un video (Ver Apéndice J. Video Corporativo), el cual abarca el proceso productivo de la empresa y la función de cada departamento dentro del mismo. El proceso de creación del video se dividió en dos etapas:

1. Recopilación de información: En esta fase, se llevó a cabo una reunión con los jefes de cada departamento, quienes proporcionaron una explicación detallada de cada uno de los subprocesos. Simultáneamente, se realizó un recorrido por la planta para capturar tomas para el video.
2. Edición del video: Durante esta etapa, se llevó a cabo la edición del material, seleccionando las mejores tomas, incorporando texto y audio. Es importante aclarar que la empresa contrató personal especializado en fotografía para las tomas y edición del video. Finalmente, el video fue presentado a la encargada de recursos humanos y al gerente para su aprobación correspondiente (Ver Figura 22).

Figura 22. Video corporativo



7.4.4. Creación programa de comunicación, participación y consulta

En esta fase, se elaboró el programa de comunicación, participación y consulta (Ver Apéndice K. Programa de comunicación, participación y consulta) con el propósito de definir los detalles y canales de comunicación necesarios para garantizar una adecuada transmisión de información interna en el proceso de Gestión del Talento Humano.

Para desarrollar esta tabla, se llevaron a cabo entrevistas con la encargada de Recursos Humanos y la encargada de Seguridad y Salud en el trabajo con el fin de recabar la información requerida y luego plasmarla en la matriz. Este programa incluye:

- Objetivo
- Alcance
- Definiciones

-Desarrollo (comunicación interna, metodología, documentos relacionados, matriz de comunicación interna y externa)

7.5. Diseño de un programa de capacitación para el personal

Esta iniciativa de mejora se centra en optimizar el proceso de desarrollo del personal en la empresa, dado que las capacitaciones se llevan a cabo de forma irregular y carecen de un plan estructurado. La encargada de talento humano es responsable de definir el contenido de estas capacitaciones, que hasta ahora se limitan únicamente a aspectos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo, sin considerar otros aspectos como los resultados de la evaluación de desempeño, la incidencia de accidentes laborales, el ambiente laboral y la frecuencia de ausencias. Por tanto, el objetivo de esta propuesta es identificar las necesidades de formación del personal teniendo en cuenta estos elementos mencionados y elaborar un plan de capacitación adecuado.

7.5.1. Identificación de las necesidades de capacitación

En la empresa, las capacitaciones no se ajustan a las necesidades específicas de los empleados. Por ello, se ha identificado la necesidad de desarrollar una matriz de necesidades de formación y capacitación (Ver Apéndice L), que incluye un problema identificado, propuestas de capacitación, recursos necesarios, contenido general y responsables (Ver Figura 23). Para determinar estas necesidades de capacitación de manera precisa, se han considerado los resultados de la evaluación de desempeño, el clima laboral, los incidentes de accidentalidad y los índices de ausentismo. Además, se llevó a cabo una entrevista con el director de talento humano para alimentar esta matriz. Las necesidades de capacitación identificadas fueron: capacitación en trabajo en equipo y

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

comunicación asertiva, capacitación en resolución de conflictos, capacitación en derechos y deberes del trabajador y capacitación en motores.

Figura 23. Matriz de necesidades de formación y capacitación

MATRIZ DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN				
PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	RECURSOS	CONTENIDO	RESPONSABLE
-Dificultad para trabajar óptimamente con los compañeros. -Poca comunicación asertiva al dirigirse al equipo de trabajo.	-Capacitación en trabajo en equipo y comunicación asertiva.	-Psicóloga -Computador/ Presentación power point	-Empatía -Inteligencia emocional -Habilidades de comunicación -Capacidad de organización -Predisposición para colaboración	-Recursos humanos/ Psicóloga externa
-Baja tolerancia entre compañeros cuando se presenta un conflicto	-Capacitación resolución de conflictos	-Psicóloga -Computador/ Presentación power point	-Tipos de conflictos -Etapas del conflicto -Formas de resolver conflictos -Habilidades necesarias para la resolución de conflictos	-Recursos humanos/ Psicóloga externa
-Los trabajadores no tienen claro el reglamento de la empresa	-Capacitación en derechos y deberes del trabajador	-Psicóloga -Computador/ Presentación power point	-Derechos establecidos por ley (seguridad social) -Cumplimiento horario, labores establecidas, responsabilidad	-Recursos humanos/ Psicóloga externa
-Reprocesos por fallas en las instalaciones de los motores weg	-Capacitación en motores Weg	-Ingeniero mecánico con experiencia en motores -Computador/ Presentación power point -Motor de prueba	-Partes del motor -Procedimiento para la instalación -Como reconocer fallas/fallas frecuentes -Procedimiento para el mantenimiento	-Proveedor motores y motores

7.5.2. Elaboración plan de capacitaciones

La empresa carece de un plan de capacitación bien estructurado que establezca fechas y temas de manera anticipada. Actualmente, la encargada de seguridad y salud en el trabajo determina el contenido de manera improvisada, lo que significa que no hay una planificación adecuada para el proceso de capacitación y desarrollo del personal. En vista de esta situación, ha surgido la

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

necesidad de crear un plan de capacitación (consultar Apéndice M, Cronograma de capacitación). Este plan, elaborado en Microsoft Excel, consta de tres hojas, la primera de las cuales incluye lo siguiente (consultar Figura 24):

- Objetivo
- Indicador (seguimiento y medición)
- Metas
- Frecuencia
- Recursos
- Responsable


Figura 24. Plan de formación y capacitación

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION		SIG-RH-F-012		
PLAN DE FORMACIÓN		1		
PLAN DE FORMACIÓN		1/03/2024		
OBJETIVO				
Contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias en el Sistema Integrado de Gestión para el logro de la eficiencia en el desarrollo integral del recurso humano con respecto a la ejecución de todas sus funciones y responsabilidades asignadas en ELECTROAGRO S.A.S.				
INDICADOR (SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN)	METAS	FRECUENCIA	RECURSOS	
CUMPLIMIENTO	Nº Capacitaciones ejecutadas / Nº capacitaciones programadas *100	Semestral	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	
COBERTURA	Nº Trabajadores asistentes / Nº Trabajadores convocados *100			
EFFECTIVIDAD	Nº Trabajadores con calificación superior a 4 / trabajadores evaluados *100			
PLANEAR				RESPONSABLE
Definir los temas de capacitación				
HACER				
SISTEMA INTEGRADO DE GESTION		SIG-RH-F-012		
PLAN DE FORMACIÓN		1		
PLAN DE FORMACIÓN		1/03/2024		
OBJETIVO				
Contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias en el Sistema Integrado de Gestión para el logro de la eficiencia en el desarrollo integral del recurso humano con respecto a la ejecución de todas sus funciones y responsabilidades asignadas en ELECTROAGRO S.A.S.				
INDICADOR (SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN)	METAS	FRECUENCIA	RECURSOS	
CUMPLIMIENTO	Nº Capacitaciones ejecutadas / Nº capacitaciones programadas *100	Semestral	Recursos Humanos Recursos Financieros Recursos Tecnológicos	
COBERTURA	Nº Trabajadores asistentes / Nº Trabajadores convocados *100			
EFFECTIVIDAD	Nº Trabajadores con calificación superior a 4 / trabajadores evaluados *100			

En la segunda hoja se encuentra el cronograma de capacitación, se especifican los temas de capacitación, los profesionales que desarrollarán las capacitaciones y la frecuencia en que se desarrollaran (Ver Figura 25):

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Figura 25. Cronograma de capacitación

		SISTEMA INTEGRADO DE GESTION											SIG-RH-F-012
		PLAN DE FORMACIÓN											1 1/03/2024
PLANEAR												RESPONSABLE	
Definir los temas de capacitación Establecer profesionales que desarrollarán las capacitaciones Definir frecuencia para medición de indicadores Definir responsabilidades													
HACER													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC	
CAPACITACIÓN EN SOLDADURA	1												Soldador con experiencia
PREVENCIÓN DE RIESGOS ELECTRICOS										1			Coordinadora HSEQ
CAPACITACIÓN EN EFICIENCIA ENERGÉTICA					1								Ingeniero de energías
METODO DE VERIFICACIÓN Y PRUEBA DE TABLEROS DE CONTROL												1	Asesor comercial diseño de ensamble
PRIMEROS AUXILIOS									1				Coordinadora HSEQ
SEGURIDAD EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS MANUALES			1										Coordinadora HSEQ
CAPACITACIÓN EN VARIADORES CUMARK								1					Asesor comercial diseño de ensamble
CAPACITACIÓN EN INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES (COPASST)				1									Coordinadora HSEQ
PREVENCIÓN CONSUMO DE ALCOHOL TABACO Y SUSTANCIAS PSICOACTIVAS											1		Coordinadora HSEQ
CAPACITACIÓN SEPARACIÓN Y MANEJO DE RESIDUOS						1							Coordinadora HSEQ

Posteriormente, en la tercera hoja (Ver Figura 26) se encuentra la herramienta ofimática para los indicadores de cumplimiento del cronograma de capacitación. Al finalizar el diligenciamiento, la herramienta muestra el resultado del indicador de cumplimiento mensual, semestral y anual de las actividades realizadas, considerando las actividades planeadas; asimismo, el indicador de cobertura mensual, semestral y anual de los trabajadores asistentes, considerando los trabajadores convocados.


MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Figura 26. Indicadores de cumplimiento de cronograma de capacitación

SIG-RHF-012	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION												
1	PLAN DE FORMACIÓN												
1/03/2024	INDICADOR CUMPLIMIENTO												
CUMPLIMIENTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
ACTIVIDADES REALIZADAS													#DIV/0!
ACTIVIDADES PLANEADAS													#DIV/0!
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO SEMESTRAL	#DIV/0!						#DIV/0!						
SEMESTRE I	#####												2024
SEMESTRE II	#####												
ANÁLISIS DEL PRIMER SEMESTRE						ANÁLISIS DEL SEGUNDO SEMESTRE							
PLAN DE ACCIÓN													
HALLAZGO	FECHA	ACCIÓN				RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	FECHA SEGUIMIENTO	OBSERVACIÓN				
INDICADOR COBERTURA													
COBERTURA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	CUMPLIMIENTO ANUAL
TRABAJADORES ASISTENTES													#DIV/0!
TRABAJADORES CONVOCADOS													#DIV/0!
PORCENTAJE DE COBERTURA SEMESTRAL	#DIV/0!						#DIV/0!						
SEMESTRE I	#####												
SEMESTRE II	#####												

A continuación, encontramos otra herramienta ofimática (Ver Figura 27) que ayuda a medir la efectividad de las capacitaciones, basándose en las calificaciones de los trabajadores superiores a 4, en comparación con las evaluaciones realizadas, generando así un porcentaje de efectividad semestral, y el respectivo análisis y plan de acción en base a los resultados obtenidos.

Figura 27. Herramienta ofimática para el plan de capacitación

		SISTEMA INTEGRADO DE GESTION											SIG-RH-F-012					
		PLAN DE FORMACIÓN											1					
													1/03/2024					
ANÁLISIS DEL PRIMER SEMESTRE													ANÁLISIS DEL SEGUNDO SEMESTRE					
Se deben implementar estrategias que permitan la asistencia masiva a las capacitaciones																		
PLAN DE ACCIÓN																		
HALLAZGO	FECHA	ACCIÓN					RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	FECHASEGUIMIENTO	OBSERVACIÓN								
EFECTIVIDAD																		
EFECTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	CUMPLIMIENTO ANUAL					
CALIFICACIONES SUPERIOR A 4													#DIV/0!					
EVALUACIONES REALIZADAS													#DIV/0!					
PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD SEMESTRAL	#DIV/0!					#DIV/0!												
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>SEMESTRE I</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> <tr> <td>SEMESTRE II</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> </table>															SEMESTRE I	#DIV/0!	SEMESTRE II	#DIV/0!
SEMESTRE I	#DIV/0!																	
SEMESTRE II	#DIV/0!																	
ANÁLISIS DEL PRIMER SEMESTRE													ANÁLISIS DEL SEGUNDO SEMESTRE					
PLAN DE ACCIÓN																		
HALLAZGO	FECHA	ACCIÓN					RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	FECHASEGUIMIENTO	OBSERVACIÓN								

7.6. Creación del programa de clima laboral e incentivos

La propuesta de mejora se centra en el subproceso de clima laboral e incentivos, ya que la empresa tan solo una vez llevó a cabo una evaluación para medir la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, y no cuenta con un plan de incentivos estructurado. El objetivo de esta propuesta es crear un programa que aborde tanto el clima laboral como los incentivos de manera adecuada.

7.6.1. Creación del cuestionario de evaluación del clima laboral

Se elaboró el instrumento de evaluación (Ver Apéndice N: Evaluación del clima organizacional), tomando como base las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer en su teoría sobre el clima organizacional. Según la metodología de Litwin y Stringer, el clima organizacional comprende una serie de características del entorno laboral que son perceptibles, directa o indirectamente, por los empleados, y que influyen en su motivación y comportamiento. Las dimensiones propuestas por estos autores son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío,

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. La efectividad del cuestionario a desarrollar radica completamente en su capacidad para medir las dimensiones consideradas verdaderamente relevantes en la empresa. Se elabora inicialmente un formato de medición del clima organizacional basado en el cuestionario de Litwin y Stringer, a través del cual se evalúa el clima organizacional con respecto a 9 dimensiones. Asimismo, se utiliza la escala Likert con 5 opciones de respuesta para la evaluación:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Figura 28. Evaluación clima organizacional

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION	SIG-RH-F-006
	EVALUACIÓN CIMA ORGANIZACIONAL	05/03/2024

Nombre:	Área:
Jefe inmediato:	Cargo:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla que corresponda a la respuesta que mejor describa su opinión.

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Preguntas	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA					
1. En esta organización las tareas están claramente definidas					
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3. En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas					

7.6.2. Elaboración del plan de incentivos

El objetivo de esta propuesta es mejorar el subproceso de clima laboral mediante la estructuración y comunicación adecuada de los incentivos existentes en la empresa. De esta manera, se busca que los empleados tengan un conocimiento claro sobre los distintos incentivos disponibles y cómo pueden acceder a ellos. Para desarrollar el plan de incentivos, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se llevó a cabo una reunión con la encargada de recursos humanos para identificar los incentivos que la empresa ofrece a sus empleados.
2. Se clasificaron los distintos programas de actividades que forman parte del plan de incentivos, dividiéndolos en categorías como deporte, recreación, reconocimiento, bienestar e integración. Se detalló el tipo de incentivo, su alcance y la cantidad de eventos de cada actividad programados para el año.
3. Finalmente, se elaboró el programa de incentivos de Electroagro S.A.S., el cual se encuentra documentado en el Apéndice P bajo el título de "Programa de incentivos".

8. Diseño herramientas ofimáticas

Después de establecer el plan de mejora mencionado anteriormente, se procede a crear herramientas ofimáticas que fortalezcan los subprocesos de la gestión del talento humano, siguiendo las acciones de mejora aprobadas por Electroagro, en función de sus prioridades. Estas herramientas se desarrollan en Microsoft Excel y formularios de Google, seleccionados por ser programas de software ampliamente utilizados y eficientes en la realización de cálculos y encuestas.


Después de presentar la herramienta ofimática a la encargada de recursos humanos, se le recomienda que la aplicación del instrumento se debe realizar anualmente, y que una vez realizada la prueba los resultados deben ser documentados para ser tabulados y analizados y así elaborar los planes de mejora.

8.2. Diseño de una herramienta ofimática para evaluar el plan de capacitación

Para desarrollar la herramienta informática para la evaluar el plan de capacitación, se siguieron los siguientes pasos:

1. Diseño del cronograma de capacitación: Se creó un formato en el cuál se establecen los temas de capacitación, los profesionales que desarrollarán las capacitaciones y la frecuencia en que se desarrollaran.
2. Estructuración de la herramienta informática: Seguidamente, se crea la herramienta ofimática para los indicadores de cumplimiento del cronograma de capacitación. Al finalizar el diligenciamiento, la herramienta muestra el resultado del indicador de cumplimiento mensual, semestral y anual de las actividades realizadas, considerando las actividades planeadas; asimismo, el indicador de cobertura mensual, semestral y anual de los trabajadores asistentes, considerando los trabajadores convocados

Figura 30. Herramienta ofimática para evaluar el plan de capacitación

		SISTEMA INTEGRADO DE GESTION											SIG-RH-F-012	
		PLAN DE FORMACIÓN											1	
													1/03/2024	
ANÁLISIS DEL PRIMER SEMESTRE							ANÁLISIS DEL SEGUNDO SEMESTRE							
Se deben implementar estrategias que permitan la asistencia masiva a las capacitaciones														
PLAN DE ACCIÓN														
HALLAZGO	FECHA	ACCIÓN					RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	FECHA SEGUIMIENTO	OBSERVACIÓN				
EFECTIVIDAD														
EFECTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	UMPLIMIENTO ANUAL	
CALIFICACIONES SUPERIOR A 4													#DIV/0!	
EVALUACIONES REALIZADAS														
PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD SEMESTRAL	#DIV/0!					#DIV/0!								
		SEMESTRE I		#DIV/0!				SEMESTRE II		#DIV/0!				
ANÁLISIS DEL PRIMER SEMESTRE							ANÁLISIS DEL SEGUNDO SEMESTRE							
PLAN DE ACCIÓN														
HALLAZGO	FECHA	ACCIÓN					RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	FECHA SEGUIMIENTO	OBSERVACIÓN				

9. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son herramientas que facilitan la supervisión y evaluación de los procesos y procedimientos en curso utilizando unidades de medida específicas. Su propósito es realizar un seguimiento preciso, determinar la cobertura, eficiencia y eficacia, entre otros aspectos relevantes. A continuación, se presentan los indicadores propuestos en este proyecto, diseñados para contribuir a la mejora continua del proceso de gestión del talento humano.

9.1. Diseño de los indicadores

Para elaborar el sistema de indicadores de gestión para el área de Gestión del Talento Humano en la empresa, se requiere recopilar los siguientes datos para cada indicador:

- Nombre del indicador: Describe el nombre que identificará el indicador y su área de medición.
- Objetivo del indicador: Establece el propósito del indicador y su contribución a la mejora continua.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

- Subproceso de la GTH: Identifica el subproceso específico de Gestión del Talento Humano al cual se relaciona el indicador.
- Tipo de indicador: Define la categoría o clase a la que pertenece el indicador.
- Fórmula: Expresa la operación matemática necesaria para calcular el valor del indicador.
- Meta: Establece el valor objetivo que se busca alcanzar para el indicador, junto con los rangos de evaluación asociados (malo, bueno y excelente).
- Unidad: Especifica la unidad de medida utilizada para cuantificar el indicador.
- Frecuencia: Define la periodicidad con la que se recopilarán los datos del indicador y se realizará el análisis pertinente.
- Responsable de recopilar datos: Identifica quién es el encargado de recopilar la información y realizar el análisis de la información necesaria para analizar posteriormente los datos y llevar a cabo el cálculo del indicador.

A continuación, se presenta una propuesta de indicadores junto con sus elementos correspondientes para que la empresa los revise, y si lo considera apropiado de acuerdo con sus necesidades y decisiones tomadas por la dirección, el área administrativa y de sistemas integrados, los implemente.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Figura 31. Indicadores de gestión

Subproceso de GTH	Actividad	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Meta
Perfiles y responsabilidades	Actualización de los perfiles de cargo	Determinar los requisitos de cada puesto para que los trabajadores tengan claridad en sus funciones y responsabilidades, a su vez facilitando el proceso de reclutamiento y selección	(Número perfiles de cargo actualizados / Total de cargos en el organigrama) X 100	Anual	100 %
Evaluación de desempeño	Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño	Estimar la productividad del personal en la empresa para la toma de decisiones asertivas en base a resultados.	(Número de ED alineadas con el perfil del cargo / Total de ED) X 100	Anual	100 %
Orientación al personal	Actualización del proceso de inducción y entrenamiento al cargo	Facilitar la adaptación del personal a su cargo mediante conocimiento, actitudes y habilidades que se requieren	(Número de personas que recibieron inducción y entrenamiento al cargo / Número de personas que entraron a la organización) X 100	Trimestral	100 %

Clima organizacional	Creación del programa de clima laboral e incentivos	Identificar posibles causas de actitudes negativas en el personal para crear un plan de acción que mejore el ambiente laboral	(Cantidad personal evaluado / Cantidad trabajadores) X 100	Anual	80%
Reclutamiento, selección y contratación	Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación	Disminuir la subjetividad del empleador al momento de seleccionar personal, buscando garantizar la idoneidad del mismo, y así evitar pérdidas en capacitación de personal	(Cantidad de personas contratadas bajo el protocolo / Cantidad de personas contratadas) X 100	Anual	100 %

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Se ha desarrollado una herramienta ofimática en Microsoft Excel (Ver Apéndice Q: Sistema de Indicadores) para el cálculo de los indicadores, que incluye la ficha técnica de cada uno. A continuación, se muestra la interfaz de la herramienta para el cálculo de los indicadores.

Figura 32. Herramienta ofimática para el cálculo de indicadores

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN													2023-2024
PLAN DE FORMACIÓN													22/03/2024
HOJA DE VIDA INDICADORES													
RESPONSABLE: TALENTO HUMANO													
NOMBRE	EFICACIA MANUAL DE PERFILES DE CARGO												
OBJETIVO	Mantener actualizados los perfiles de cargo												
SUBPROCESO	Perfiles y responsabilidades												
TIPO DE INDICADOR	FORMULA	UNIDAD						PERIODICIDAD				METAS	
CUMPLIMIENTO	(Número perfiles cargo definidos/Total cargos en el organigrama) X 100						PORCENTAJE				Semestral	100%	
EFFECTIVIDAD	COBERTURA												
INDICADOR CUMPLIMIENTO													
CUMPLIMIENTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	CUMPLIMIENTO ANUAL
													#DIV/0!
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO SEMESTRAL	#DIV/0!						#DIV/0!						
ANÁLISIS DEL PRIMER SEMESTRE						ANÁLISIS DEL SEGUNDO SEMESTRE							
HALLAZGO	FECHA	ACCIÓN				PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	FECHA CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN			
INDICADOR EFECTIVIDAD													
EFFECTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	CUMPLIMIENTO ANUAL
N PERFILES DE CARGO DEFINIDOS N CARGOS EN EL ORGANIGRAMA													#DIV/0!
PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD SEMESTRAL	#DIV/0!						#DIV/0!						
ANÁLISIS DEL PRIMER SEMESTRE						ANÁLISIS DEL SEGUNDO SEMESTRE							
HALLAZGO	FECHA	ACCIÓN				PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	FECHA CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN			
INDICADOR COBERTURA													
COBERTURA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	CUMPLIMIENTO ANUAL

9.2. Cálculo de indicadores

Durante esta fase, como parte de un ejercicio, se llevaron a cabo los cálculos de los indicadores de gestión para los siguientes subprocesos: perfiles y responsabilidades, evaluación de desempeño. Es importante destacar que algunos indicadores no pudieron calcularse debido a la frecuencia de medición, la cual se adapta a los plazos del ejercicio para el proyecto.

9.2.1. Resultado de la actualización del manual de cargos y funciones

Como se mencionó en el diagnóstico, aproximadamente 70% de los perfiles de cargo requerían ajustes y/o actualizaciones. Se toma como base 30% de perfiles de cargo actualizados. Con la implementación y mejora se logra el estado final del 100% de los perfiles actualizados.

9.2.2. Resultado de la actualización de la evaluación de desempeño

Se toma como estado inicial el 50% de las evaluaciones realizadas y alineadas a las competencias del manual de funciones y perfiles de cargo. Con la implementación de la mejora, se logra un estado final del 100%.

9.2.3. Resultado de la actualización del protocolo de reclutamiento, selección y contratación

Este protocolo se logró implementar con la ayuda de la persona responsable del talento humano, se toma como estado inicial 0%, ya que nunca se había aplicado uno, y como estado final se toma 60%, pues se logró aplicar las actividades planteadas en el protocolo a 3 de las 5 personas que ingresaron en el periodo de Septiembre del 2023 a Marzo del 2024.

9.2.4. Resultado de la implementación del programa de inducción y entrenamiento al cargo

Se toma como estado inicial el 0% ya que no existía un plan de inducción y entrenamiento al cargo. Con la ayuda de la encargada de recursos humanos y la encargada de seguridad y salud en el trabajo, se implementó el programa a 4 de las 5 personas que ingresaron en el periodo de Septiembre del 2023 a Marzo del 2024. Es decir, el estado final es el 80%.

9.2.5. Resultado de la implementación del plan de capacitación del personal

Se parte de un punto inicial de 0, ya que en el registro de capacitaciones no se consideraban temas para abordar las deficiencias detectadas en las evaluaciones de desempeño y clima laboral. Mediante la elaboración de este plan de capacitación, se logra incorporar al registro un total de 4

temas como respuesta a los hallazgos identificados en las evaluaciones de desempeño y clima organizacional.

9.2.6. Resultado de la implementación del programa de clima organizacional e incentivos

Inicialmente, se considera un punto de partida del 0%, dado que no se había utilizado ningún instrumento para evaluar la percepción del clima organizacional ni se había desarrollado un plan de acción en función de los resultados. Tras la introducción de este programa, se logró evaluar al 75% (30 personas) del personal en su totalidad, representando así el estado final de la mejora.

10. Socialización de resultados

Los resultados de las mejoras implementadas en los subprocesos de orientación al personal, evaluación de desempeño y clima organizacional, así como las propuestas relacionadas con el sistema de indicadores e incentivos, fueron presentados en una reunión de socialización.

Durante este encuentro, se entregó el documento final junto con los apéndices correspondientes, y se registraron los detalles en un acta. Se reafirmó el compromiso y la colaboración entre la universidad y la empresa para apoyar el desarrollo de los estudiantes en sus proyectos finales de carrera a través de la modalidad práctica empresarial. El proyecto cumplió con las expectativas establecidas en los planes de trabajo presentados al inicio y a lo largo de la práctica (Ver Apéndice R. Acta de socialización).

Figura 33. Acta de socialización



Bucaramanga, 27 de marzo del 2024

Señores

COMITÉ TRABAJOS DE GRADO

Escuela de estudios industriales y empresariales

Universidad Industrial de Santander

Cordial Saludo,

Por medio de la presente, notifico la socialización del proyecto de grado titulado "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S", en reunión realizada con los directivos y la estudiante Valentina Sepúlveda Gaitán con código 2192170, dando a conocer los objetivos y el alcance del proyecto.

De igual forma, reitero el apoyo por parte de la empresa para llevar el proyecto a término.

Cordialmente,

RAUL SEPÚLVEDA VILLAMIZAR
Gerente y Representante Legal
Electroagro S.A.S

11. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto de grado fue iniciado en base a la necesidad identificada por parte de la empresa Electroagro S.A.S, de mejorar la gestión del talento humano. Se detectó que era necesario actualizar y documentar ciertos subprocesos relacionados con este aspecto.

La revisión literaria realizada para la planificación y elaboración del proyecto académico, condujo a la decisión de adoptar el modelo de gestión del talento humano propuesto por Idalberto

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Chiavenato, junto con sus correspondientes fases y subprocesos, como marco de referencia para su ejecución.

Después de realizar un análisis minucioso, tanto cualitativo como cuantitativo, que involucró actividades como la revisión de documentos internos, entrevistas, encuestas, aplicación de herramientas de evaluación del proceso y análisis de datos históricos, se determinó que el cumplimiento global del proceso de Gestión del Talento Humano (GTH) era del 45,82%. Se identificaron como áreas críticas que requieren intervención a corto plazo los subprocesos de planificación del talento humano, reclutamiento, selección y contratación, así como la orientación del personal.

A partir del análisis realizado, se elabora un plan de mejora que comprende un total de 12 acciones globales de mejora. De estas, una se enfoca en el subproceso de perfiles y responsabilidades, otra en reclutamiento, selección y contratación, tres en evaluación del desempeño, otras tres en orientación del personal, dos en desarrollo del personal y dos en clima laboral.

De las propuestas de mejora presentadas, la dirección general aprobó el 100%, lo que indica un nivel satisfactorio de aceptación del proyecto por parte de la empresa. Entre las acciones implementadas se incluyen la actualización del manual de cargos y funciones, el diseño y aplicación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación, la creación del programa de capacitación e inducción, la actualización del programa de evaluación de desempeño 360° y el diseño de un programa de evaluación del clima laboral e incentivos.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Utilizando Microsoft Excel y basándose en los datos recopilados durante la fase diagnóstica, se crearon dos herramientas ofimáticas con los siguientes objetivos: 1) registrar los resultados de la evaluación del clima laboral, y 2) registrar y monitorear el plan de capacitación.

Se desarrolló una propuesta de indicadores de gestión o rendimiento compuesta por 6 métricas vinculadas a las mejoras implementadas para evaluar sus resultados. Durante el ejercicio realizado, se logró cumplir con la meta establecida en 3 indicadores, mientras que los otros 3 están actualmente en proceso de medición, ya que su frecuencia de evaluación está planificada de forma anual y/o semestral.

Se llevó a cabo una socialización con los directivos de la empresa para compartir las implementaciones y propuestas de mejora presentadas en este proyecto de grado, entregando los resultados y documentos generados en el mismo. Se llegó a la conclusión de que el proyecto tuvo un impacto significativo y positivo en la mejora de los diversos subprocesos de la gestión del talento humano en la empresa Electroagro S.A.S.

12. Recomendaciones

Se sugiere acoplarse al programa de formación dirigido al personal con el fin de mejorar las áreas identificadas como débiles en la evaluación de desempeño, ampliar su conocimiento y, al

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

mismo tiempo, asegurar la calidad del trabajo realizado. Actualmente, el plan de formación se centra principalmente en aspectos relacionados con la seguridad y salud laboral.

Se sugiere desarrollar un sistema de remuneración que se ajuste a políticas salariales más actualizadas, de manera que esté en línea con el contexto actual del mercado en el que opera la empresa, así como con el nivel de habilidades, responsabilidades y riesgos asociados al puesto.

Se aconseja mejorar y actualizar de manera constante el programa de bienestar e incentivos con el objetivo de fortalecer el ambiente laboral y fomentar un mayor sentido de pertenencia entre el personal hacia la empresa. Esto es especialmente importante para reducir los niveles de rotación de empleados, se recomienda incluir más beneficios no monetarios y de reconocimiento al trabajador.

Se sugiere llevar a cabo una auditoría al proceso de gestión del talento humano de Electroagro, al menos una vez al año, con el fin de evaluar el nivel de implementación y el impacto de las acciones realizadas en este trabajo de grado.

Referencias Bibliográficas

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (5 ed.). México: Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (McGraw Hill, Novena Ed.) México.
- Vallejo, LM. (2016). Gestión del Talento Humano. ESPOCH, Instituto de Investigaciones, Ecuador. <https://bit.ly/3s4kVmN>.
- Muñoz Vargas, L., & Hernández Niño, M. (2019). Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Bajaras Jurado, M., & Triana Corzo, O. (2023). Plan de mejoramiento de Gestión del Talento Humano para el Instituto Departamental de Recreación y Deporte de Santander-InderSantander, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Estrada Ortega, L. (2023). Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del Gas, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Anitha, J., Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008, International journal of productivity and performance management, 63(3), 308 (2014).

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN LA EMPRESA ELECTROAGRO S.A.S

Ochoa Rodríguez, J., & Cadena Fernández, T. (2019). Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.