

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Plan para el fortalecimiento de la gestión del desarrollo del talento humano en la empresa

Jarri's S.A.S.

Duvan Felipe Arias Balaguera

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial

Director

Oscar Armando Vargas López

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

A dios, por darme la fortaleza y la sabiduría en cada momento de este proceso académico y personal.

A mis padres, por ser el pilar de mi vida, sus sacrificios, sus consejos y la confianza depositada en mí durante todo este camino.

A mis hermanos, quienes, con su apoyo constante, sus palabras de aliento y fortaleza me brindaron en momentos difíciles.

A mi pareja, por su comprensión, motivación y paciencia, por caminar a mi lado en este proceso y recordarme siempre el valor de mis metas establecidas.

A todos ustedes, dedico este logro, que no es solo mío, sino el reflejo de su presencia y amor en mi vida.

Agradecimientos

A la Universidad Industrial de Santander y a los docentes del programa de Ingeniería Industrial, quienes con sus conocimientos y enseñanzas contribuyeron al desarrollo de este proyecto.

A mi Director de trabajo de grado, Oscar Armando Vargas López, por su guía, paciencia y dedicación en cada etapa del proceso investigativo.

A la empresa Jarri's S.A.S., por permitirme realizar este trabajo en sus instalaciones y facilitar el acceso a la información necesaria.

Finalmente, a todas las personas que de manera directa o indirecta aportaron a la culminación de este trabajo académico.

Tabla de contenido

Introducción	12
1. Generalidades de la Empresa	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.2 Misión	13
1.3 Visión	13
1.4 Valores corporativos	14
1.5 Ubicación y estructura organizacional	14
1.6 Cultura Organizacional	15
2. Planteamiento del Problema	16
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo General	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Marco de Referencia	19
4.1 Marco Teórico	19
4.1.1 Gestión del talento humano	19
4.1.2 Inducción y Onboarding	19
4.1.3 Capacitación y formación continua	20
4.1.4 Gestión por competencias	21
4.1.5 Motivación laboral	21
4.1.6 Capital humano y aprendizaje organizacional	22
4.1.7 Rutas de carrera y desarrollo profesional	22

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.2 Marco Legal	22
4.3 Relación del marco teórico y legal con el caso de Jarri's S.A.S.....	23
5. Antecedentes	25
6. Diagnóstico de la situación actual en Jarri's S.A.S.	28
6.1. Generalidades del proyecto.....	28
6.1.1. Razón social	29
6.1.2. Localización.....	29
6.1.3. Objeto social	30
6.1.5. Organigrama de la empresa	31
6.2. Metodología del diagnóstico.....	32
Objetivo.....	32
6.2.1. Revisión literaria.....	36
6.2.2. Recolección de datos.....	39
6.2.3. Organización y limpieza.	40
6.2.3. Caracterización del personal.	41
6.2.4. Revisión documental.....	49
6.2.5. Entrevista al encargado de gestión humana.....	55
6.2.6. Encuesta a los trabajadores.	56
Conclusiones.....	61
7. Metodología	64
7.1 Relación entre objetivos específicos y técnicas aplicadas	64
7.2 Enfoque del análisis	66
8. Propuesta de fortalecimiento de la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S.....	66

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

8.1	Introducción	66
8.2	Objetivos de la propuesta.....	67
8.2.1.	Objetivo general.....	67
8.2.2.	Objetivos específicos	67
8.3	Procedimientos propuestos	67
8.3.1	Manual de funciones y perfiles de cargo	67
8.3.2	Proceso de inducción y Onboarding	69
8.3.3	Roles y Responsabilidades.....	70
8.3.3.1	Director de Talento Humano	70
8.3.3.2	Coordinador de Formación	70
8.3.3.3	Supervisores y Gerentes de Punto de Venta	70
8.3.3.4	Colaboradores	70
8.3.4	Fases del Proceso de Inducción y Formación	71
8.3.4.1	Fase 1: Pre-ingreso.....	71
8.3.4.2	Fase 2: Inducción General (Primeros días).....	71
8.3.4.3	Fase 3: Inducción Específica (Primera semana)	71
8.3.4.4	Fase 4: Evaluación y Seguimiento (Primer mes).....	72
8.3.5	Programa de Formación y Desarrollo	72
8.3.5.1.	Identificación de Necesidades de Capacitación.....	72
8.3.5.2	Diseño del Plan de Formación	72
8.3.5.3	Implementación de la Formación.....	72
8.3.5.4	Evaluación de la Formación.....	73
8.3.6	Desarrollo de Rutas de Carrera	73

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

8.3.7 Beneficios Esperados	73
8.3.8 Gráficas y Flujogramas	73
8.3.8.1 Flujograma del Proceso de Inducción.....	74
8.3.8.2 Mapa de Competencias por Cargo.....	74
8.4 Fichas de Entrenamiento y Reentrenamiento	77
8.5. Rutas de carrera.....	78
8.5.1 Introducción	78
8.5.2 Objetivos de las Rutas de Carrera.....	79
8.5.3 Estructura de las Rutas de Carrera	79
8.5.3.1 Niveles de Crecimiento.....	79
8.5.4 Competencias Clave por Nivel	80
8.5.4.1 Competencias por Nivel.....	81
8.5.5 Plan de Capacitación para el Crecimiento Profesional	82
8.5.6 Evaluación y Seguimiento	82
8.5.7 Beneficios de las Rutas de Carrera	82
8.5.8 Sistema de Evaluación de la Capacitación.....	83
8.5.8.1 Evaluación de desempeño para Embajador Broaster.....	83
8.5.8.2. Evaluación de desempeño para Manager.....	84
8.5.8.3. Evaluación de desempeño para Jefe de Punto de Venta	84
8.5.8.4 Beneficios esperados.....	84
9. Cronograma de implementación	85
10. Resultados Esperados.....	87
11. Conclusiones y Recomendaciones	89

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

11.1 Conclusiones 89

11.2 Recomendaciones 90

Referencias bibliográficas..... 91

Tabla de Figuras

Figura 1. Experiencias previas de fortalecimiento del talento humano en diferentes empresas..	25
Figura 2. Ubicación.....	29
Figura 3. Fotografía	30
Figura 4. Mapa de procesos de Jarri's S.A.S.	31
Figura 5. Organigrama administrativo propuesto para Jarri's S.A.S.....	32
Figura 6. Fases del Diagnóstico.....	33
Figura 7. Fases del diagnóstico aplicado en Jarri's S.A.S.	33
Figura 8. Diagrama de las etapas del diagnostico.....	36
Figura 9. Modelo iceberg de la organización: aspectos formales e informales	37
Figura 10. Procesos de la administración de recursos humanos.....	38
Figura 11. Distribución del personal por áreas en Jarri's S.A.S.	39
Figura 12. Distribución porcentual de trabajadores por área en Jarri's S.A.S.....	39
Figura 13. Número de Cargos.....	42
Figura 14. Distribución porcentual de trabajadores por rango de edad en Jarri's S.A.S.	43
Figura 15. Distribución porcentual de trabajadores por género en Jarri's S.A.S.....	44
Figura 16. Distribución porcentual del grado de escolaridad de los trabajadores en Jarri's S.A.S	45
Figura 17. Distribución porcentual de los tipos de contratos en Jarri's S.A.S	46
Figura 18. Distribución porcentual del rango salarial promedio en Jarri's S.A.S.	47
Figura 19. Promedio de antigüedad en la empresa.	48
Figura 20. Cumplimiento de venta por pdv mes noviembre.....	49
Figura 21. Cumplimiento de venta por pdv mes diciembre.....	49
Figura 22. Rotación personal a nivel de Santander.....	50
Figura 23. Rotación personal en todas las áreas.	51
Figura 24. Capacitaciones realizadas en la empresa.	51
Figura 25. Cumplimiento de pautas saludable.....	52
Figura 26. Subprocesos de gestión humana: documentación, estado y actualización en Jarri's S.A.S.	53
Figura 27. Aspectos laborales.....	57
Figura 28. Relacionamiento laboral.....	59
Figura 29. Aportes y beneficios percibidos por los colaboradores en JARRI'S S.A.S.....	60

Lista de Apéndices

APÉNDICE A. Datos demográficos del personal Pdv

APÉNDICE B. Formato de inducción del trabajador

APÉNDICE C. Instrumento de verificación adherencia a procesos de embajador broaster

Jarris S.A.S.

Resumen

Título: Plan para el fortalecimiento de la gestión del desarrollo del talento humano en la empresa Jarri's S.A.S.

Autor: Duvan Felipe Arias Balaguera

Palabras clave: talento humano, inducción, capacitación, rutas de carrera, productividad

Descripción:

El presente trabajo de grado tiene como propósito fortalecer la gestión del talento humano en la empresa Jarri's S.A.S., mediante el diseño de un procedimiento estructurado de inducción, formación y desarrollo para sus colaboradores. El estudio se desarrolló con un enfoque descriptivo-aplicado y utilizó técnicas como observación directa, entrevistas y encuestas al personal. Los resultados del diagnóstico evidenciaron debilidades en los manuales de funciones, procesos de inducción y actividades de capacitación, además de la ausencia de rutas de carrera que apoyen la permanencia y el crecimiento laboral. A partir de estos hallazgos, se propone una estrategia de fortalecimiento del área de talento humano que incluye la actualización del manual de funciones, la implementación de un programa de inducción, la elaboración de fichas de entrenamiento y reentrenamiento, la definición de rutas de carrera y un sistema para evaluar la capacitación. Con la ejecución de esta propuesta se espera aumentar la motivación del personal, reducir la rotación de empleados y mejorar la productividad organizacional, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad de Jarri's S.A.S.

* Trabajo de Grado

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López- Ingeniero Industrial

Abstract

Title: Plan to strengthen the management of human talent development in the company Jarri's S.A.S.

Author: Duvan Felipe Arias Balaguera

Key Words: human talent, induction, training, career paths, productivity

Description:

This undergraduate project aims to strengthen human talent management at Jarri's S.A.S. through the design of a structured procedure for employee induction, training, and development. The study was conducted using a descriptive–applied approach, employing techniques such as direct observation, interviews, and surveys with the organization's personnel.

The diagnostic results revealed weaknesses in job manuals, induction processes, and training activities, as well as the absence of career paths that support employee retention and professional growth. Based on these findings, a proposal was developed to strengthen the human talent area, which includes updating the job manual, implementing an induction program, creating training and retraining guides, defining career paths, and establishing a system to evaluate training.

The implementation of this proposal is expected to increase employee motivation, reduce staff turnover, and improve organizational productivity, contributing to the development and sustainability of Jarri's S.A.S.

*Bachelor Thesis.

**Faculty of Physics – Mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Oscar Armando Vargas López, Industrial Engineer.

Introducción

El presente proyecto tiene como propósito fortalecer la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S., una empresa dedicada a la venta de comidas rápidas en modalidad de autoservicio. Se busca mejorar la capacitación, inducción y desarrollo del personal mediante la actualización de procesos y la implementación de herramientas prácticas como fichas de entrenamiento y rutas de carrera.

Actualmente, la empresa enfrenta desafíos relacionados con la falta de procesos estructurados de formación y desarrollo, lo que impacta la productividad, la retención del talento y la alineación del personal con los objetivos estratégicos de la organización. Este trabajo se enfoca en diseñar un plan integral que permita mejorar estos aspectos clave, basándose en metodologías de gestión del talento humano ampliamente reconocidas en la literatura administrativa y organizacional.

Se abordará la importancia de contar con un sistema estructurado de capacitación y seguimiento, tomando como referencia modelos de desarrollo del talento y estrategias de motivación que han demostrado mejorar la productividad y el desempeño organizacional.

1. Generalidades de la Empresa

1.1 Descripción de la empresa

Jarri's S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a la venta de comidas rápidas en modalidad de autoservicio, que ha logrado consolidarse en el mercado local gracias a la calidad de sus productos y la atención al cliente. Su propuesta de valor se centra en ofrecer alimentos preparados bajo altos estándares de calidad, cumpliendo con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y normativas de seguridad alimentaria vigentes en el país.

La compañía se caracteriza por su dinamismo, innovación en el servicio y la búsqueda constante de la satisfacción del cliente, lo cual le ha permitido posicionarse como una alternativa competitiva dentro del sector gastronómico.

1.2 Misión

Brindar a los clientes experiencias memorables a través de un servicio ágil y productos de alta calidad en el sector de comidas rápidas, garantizando procesos responsables que promuevan la satisfacción del consumidor, el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad de la empresa.

1.3 Visión

Consolidarse como una de las cadenas líderes de comidas rápidas en la región, reconocida por la calidad de sus productos, la innovación en sus procesos y la gestión del talento humano, proyectando su crecimiento a nivel nacional en los próximos años.

1.4 Valores corporativos

Calidad: Compromiso con ofrecer productos que cumplan altos estándares.

Servicio: Atención cercana y eficiente hacia el cliente.

Compromiso: Responsabilidad en cada proceso y función desempeñada.

Trabajo en equipo: Colaboración entre las diferentes áreas para alcanzar los objetivos comunes.

Innovación: Implementación de nuevas estrategias en procesos y productos.

Respeto: Reconocimiento de la dignidad de cada colaborador y cliente.

1.5 Ubicación y estructura organizacional

Jarri's S.A.S. tiene su sede principal en la ciudad de Bucaramanga, Santander, y cuenta con varios puntos de venta estratégicamente ubicados en sectores de alta afluencia de clientes.

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por:

Gerencia General

Subgerencia

Jefatura de Puntos de Venta

Supervisores de Puntos de Venta

Managers

Personal operativo (Lideres, Embajadores Broaster, Anfitriones, Cajeros, Auxiliares de Cocina).

Esta estructura permite mantener una comunicación fluida y garantizar la eficiencia operativa en cada punto de venta.

1.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional de Jarri's S.A.S. se fundamenta en la atención al cliente, el trabajo en equipo y la excelencia en el servicio como ejes centrales del negocio. Los colaboradores reconocen la importancia de brindar una experiencia de consumo positiva, en la que la calidad del producto y la rapidez en la atención son factores determinantes.

Durante las entrevistas y encuestas realizadas al personal, se evidenció que los trabajadores perciben a la empresa como un espacio dinámico y exigente, donde el compromiso y la responsabilidad individual influyen directamente en los resultados del equipo. Valores como el respeto, la honestidad y la colaboración son compartidos de manera general, aunque se identificaron oportunidades de fortalecimiento en aspectos relacionados con la comunicación interna y el sentido de pertenencia.

Asimismo, se observa que Jarri's S.A.S. mantiene una cultura de aprendizaje constante, dado que la rotación del personal exige procesos ágiles de capacitación y entrenamiento. Esta característica ha impulsado la creación de fichas de entrenamiento y programas de inducción como herramientas esenciales para garantizar la homogeneidad en la prestación del servicio.

En conclusión, la cultura organizacional de Jarri's se caracteriza por su orientación al cliente, la búsqueda de la eficiencia operativa y la necesidad permanente de capacitación, factores que serán clave en la implementación de la propuesta de fortalecimiento del talento humano.

2. Planteamiento del Problema

Jarri's S.A.S. enfrenta desafíos significativos en la gestión del talento humano que afectan directamente su eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

En primer lugar, los manuales de funciones no han sido actualizados, lo que genera falta de claridad en responsabilidades, competencias y criterios de desempeño. Esto ocasiona confusión entre los colaboradores y dificulta la correcta alineación de tareas con los objetivos organizacionales.

Asimismo, el proceso de inducción y adaptación de nuevos empleados carece de estandarización, lo que retrasa su integración y prolonga el tiempo requerido para alcanzar un nivel óptimo de desempeño. A esta situación se suma la ausencia de fichas de entrenamiento específicas, que limitan la posibilidad de una capacitación estructurada y homogénea en los puntos de venta.

Finalmente, la falta de rutas de carrera reduce la motivación y compromiso de los colaboradores, quienes no visualizan oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la empresa. Esto incrementa la rotación de personal y genera costos adicionales en procesos de selección, contratación y formación.

En conjunto, estas problemáticas evidencian la necesidad de diseñar un plan integral de fortalecimiento del talento humano que actualice manuales, estandarice procesos de inducción y

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

capacitación, y defina rutas de carrera que contribuyan a la retención, motivación y productividad de los colaboradores.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Fortalecer la gestión del desarrollo del talento humano en Jarri's S.A.S a través del rediseño de cargos y el mejoramiento de los procesos de desarrollo, capacitación, inducción y entrenamiento, con el fin de aumentar la productividad, el compromiso y alineación del talento con los objetivos empresariales.

3.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de los cargos de puntos de venta y de los procesos actuales de gestión del talento humano aplicables al proyecto.

Rediseñar los cargos de los puntos de venta de JARRI'S S.A.S.

Diseñar e implementar el proceso de inducción, orientación y adaptación del cargo (Onboarding), del personal de puntos de venta de JARRI'S S.A.S.

Mejorar el proceso de Formación y Capacitación del personal de puntos de venta de JARRI'S S.A.S.

Desarrollar las fichas de entrenamiento por cargo para los puntos de venta de JARRI'S S.A.S.

Diseñar las rutas de carrera del personal de puntos de venta de JARRI'S S.A.S.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor estratégico en las organizaciones, al reconocer que el capital humano constituye la principal fuente de ventaja competitiva. Según *Chiavenato (2017)*, el talento humano debe entenderse no como un recurso, sino como un activo estratégico que aporta conocimientos, habilidades, actitudes y valores que generan valor para la organización.

De acuerdo con *Ulrich (2012)*, las empresas exitosas son aquellas que logran articular el desarrollo del talento con la estrategia corporativa, asegurando que cada colaborador conozca y entienda su papel dentro de la visión organizacional.

En este sentido, la gestión del talento humano abarca procesos como reclutamiento, selección, inducción, formación, evaluación, desarrollo, compensación y bienestar, que deben estar integrados en un sistema coherente y alineado con los objetivos de la empresa.

4.1.2 Inducción y Onboarding

El proceso de inducción, también denominado Onboarding, consiste en la integración de los nuevos colaboradores a la organización. Según *Armstrong (2014)*, una inducción adecuada permite a los trabajadores familiarizarse con la cultura organizacional, comprender sus funciones y reducir la curva de aprendizaje, aumentando su compromiso y desempeño.

Un sistema de inducción estructurado debe incluir:

Presentación de la misión, visión, valores y normas de la empresa.

Capacitación inicial en el puesto de trabajo.

Acompañamiento mediante un mentor o supervisor.

Evaluación del proceso de adaptación.

En empresas del sector de comidas rápidas, donde la rotación de personal es frecuente, la inducción adquiere una importancia aún mayor, pues garantiza que los colaboradores alcancen rápidamente un nivel de productividad adecuado.

4.1.3 Capacitación y formación continua

La capacitación es un proceso planificado que busca reducir brechas de conocimiento y desarrollar competencias. *Dessler (2013)* plantea que la capacitación debe responder tanto a necesidades organizacionales como individuales, contribuyendo al crecimiento de la empresa y del trabajador.

Chiavenato (2017) agrega que la formación continua se convierte en un mecanismo para enfrentar los cambios tecnológicos, competitivos y sociales, permitiendo mantener la competitividad empresarial.

En el caso de Jarri's S.A.S., la capacitación debe orientarse no solo a aspectos técnicos (operación de equipos, manipulación de alimentos, servicio al cliente), sino también a competencias blandas como comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

4.1.4 Gestión por competencias

La gestión por competencias se centra en identificar, desarrollar y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñar con éxito su rol. Según *Spencer y Spencer (1993)*, una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño superior en un puesto de trabajo.

Este enfoque permite a las organizaciones diseñar perfiles de cargo más precisos, orientar programas de capacitación y definir planes de carrera que aseguren la disponibilidad de talento calificado.

4.1.5 Motivación laboral

La motivación constituye un factor clave en el desempeño de los colaboradores. La *teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943)* plantea que los individuos buscan satisfacer primero necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), para luego aspirar a necesidades superiores (afiliación, estima y autorrealización).

Por su parte, *Herzberg (1959)* diferencia entre factores higiénicos (condiciones de trabajo, salario, políticas organizacionales), cuya ausencia genera insatisfacción, y factores motivacionales (reconocimiento, crecimiento, logro), que impulsan la satisfacción y el compromiso.

Estos enfoques resaltan la necesidad de que Jarri's S.A.S. ofrezca no solo condiciones laborales adecuadas, sino también oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

4.1.6 Capital humano y aprendizaje organizacional

El capital humano se refiere al conjunto de capacidades, conocimientos y competencias que poseen los trabajadores y que impactan directamente en el rendimiento organizacional. Según *Becker (1993)*, la inversión en capital humano, a través de la educación y la capacitación, incrementa la productividad y la eficiencia.

De igual forma, el *aprendizaje organizacional* se entiende como la capacidad de una organización para adquirir, transferir y retener conocimientos que permitan la mejora continua (*Senge, 1990*). Para Jarri's S.A.S., fomentar este aprendizaje implica crear mecanismos de retroalimentación, compartir experiencias entre colaboradores y documentar buenas prácticas.

4.1.7 Rutas de carrera y desarrollo profesional

Las rutas de carrera representan un camino de crecimiento dentro de la empresa, estableciendo niveles de progresión de acuerdo con el desempeño y la formación. Según *Ulrich (2012)*, los planes de carrera permiten aumentar el compromiso, la retención del talento y la construcción de liderazgo interno.

En Jarri's S.A.S., definir rutas de carrera claras contribuirá a que los empleados visualicen oportunidades de crecimiento, mejoren su motivación y fortalezcan el sentido de pertenencia hacia la empresa.

4.2 Marco Legal

El fortalecimiento del talento humano en Jarri's S.A.S. debe estar soportado en el cumplimiento de la normativa colombiana vigente. Las principales disposiciones son:

Código Sustantivo del Trabajo (CST): regula las relaciones laborales, incluyendo contratación, remuneración, jornadas, descansos y derechos de los trabajadores.

Ley 100 de 1993: crea el Sistema de Seguridad Social Integral (salud, pensión y riesgos laborales).

Ley 1010 de 2006: establece medidas para prevenir y sancionar el acoso laboral.

Decreto 1072 de 2015: compila las disposiciones reglamentarias del sector trabajo, incluyendo la implementación obligatoria del *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*.

Resolución 0312 de 2019: establece los estándares mínimos del SG-SST, aplicables a todas las empresas.

Decreto 3075 de 1997: reglamenta las condiciones sanitarias en la fabricación, procesamiento y expendio de alimentos.

Resolución 2674 de 2013: define los requisitos sanitarios para alimentos y bebidas destinados al consumo humano, en concordancia con las BPM.

El cumplimiento de esta normativa asegura tanto la protección de los trabajadores como la calidad de los productos y servicios ofrecidos, siendo indispensable para la operación sostenible de Jarri's S.A.S.

4.3 Relación del marco teórico y legal con el caso de Jarri's S.A.S.

Las teorías revisadas en el marco de referencia permiten comprender la situación actual de Jarri's S.A.S. y respaldar la propuesta planteada en este trabajo. En primer lugar, Chiavenato sostiene que la capacitación y el desarrollo son herramientas fundamentales para reducir las brechas de desempeño y alinear al trabajador con las metas organizacionales. En el caso de Jarri's, esta afirmación cobra relevancia al evidenciarse que la ausencia de procesos formales de inducción y reentrenamiento genera inconsistencias en la atención al cliente y en la aplicación de estándares operativos.

Por su parte, Dave Ulrich plantea que la gestión del talento humano debe convertirse en un socio estratégico del negocio. Esto implica que el área de recursos humanos no solo administre personal, sino que impulse el logro de objetivos corporativos. Jarri's enfrenta el reto de profesionalizar esta gestión, de modo que la inducción, la capacitación y las rutas de carrera se integren directamente con la productividad y el servicio al cliente.

En cuanto a las teorías de motivación, Maslow y Herzberg destacan la importancia de satisfacer tanto necesidades básicas como factores motivacionales para lograr la permanencia y el compromiso de los colaboradores. En Jarri's, donde se identificó alta rotación y falta de incentivos, resulta esencial aplicar estos modelos para diseñar programas de motivación y reconocimiento que fortalezcan la retención de personal.

Asimismo, el modelo de competencias de Spencer orienta a la empresa hacia la identificación de habilidades clave en cada cargo, lo cual es coherente con la elaboración de manuales de funciones y fichas de entrenamiento. De esta manera, se garantiza que los trabajadores cuenten con las competencias técnicas y comportamentales necesarias para su desempeño.

Finalmente, desde la perspectiva legal, el Código Sustantivo del Trabajo y las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto 1072 y Resolución 0312) obligan a las empresas a garantizar condiciones seguras, programas de inducción y capacitaciones periódicas. En una organización de alimentos como Jarri's, estas disposiciones se complementan con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que exigen capacitación continua en higiene y manipulación de alimentos.

En conclusión, la integración del marco teórico y legal con el caso de Jarri's S.A.S. evidencia que la propuesta de fortalecimiento del talento humano no solo responde a necesidades internas de productividad y motivación, sino también al cumplimiento normativo y a la adopción de prácticas estratégicas reconocidas en la gestión del talento humano.

5. Antecedentes

El análisis de antecedentes permite identificar experiencias relevantes en empresas de diferentes sectores que han enfrentado problemáticas similares a las de Jarri's S.A.S. En particular, se revisaron casos de compañías nacionales e internacionales que implementaron programas de capacitación, actualización de manuales de funciones, procesos de inducción o estrategias de retención de talento. A continuación, se presenta una tabla comparativa que sintetiza los principales hallazgos:

Figura 1. *Experiencias previas de fortalecimiento del talento humano en diferentes empresas*

Empresa	Proble	Solución	Resultad	Leccion
/ Sector	ma	implementada	os obtenidos	es aplicables a
	identificado			Jarri's S.A.S.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Carlixplas t (plásticos)	Alta rotación y falta de capacitación en seguridad industrial	Programa de inducción y reentrenamiento en SG-SST	Reducción n de incidentes laborales y mayor permanencia	Jarri's debe reforzar la capacitación continua en BPM y SG- SST
Electroag ro (insumos agrícolas)	Manual es de funciones desactualizados y confusión en roles	Actualizaci ón de manuales y organigrama	Mejora en la productividad y claridad en responsabilidades	Jarri's requiere actualizar su manual de funciones
Toulouse Lautrec (educación)	Falta de rutas de carrera para docentes y administrativos	Diseño de planes de desarrollo profesional	Mayor motivación y proyección de carrera	Jarri's puede implementar rutas de crecimiento interno
McDonal d's (restaurantes)	Alta rotación y falta de estandarización	Programa global de inducción y fichas de entrenamiento	Reducción n del tiempo de adaptación y	Jarri's necesita un sistema formal de inducción

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

en mejora en el
entrenamiento servicio

KFC / El	Necesid	Manuales	Procesos	Jarri's
Corral / Presto (comida rápida)	ad de garantizar calidad y servicio uniforme	de funciones, fichas de entrenamiento y capacitación continua	más ágiles y uniformes en todos los puntos de venta	puede replicar modelos de entrenamiento estandarizado

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de antecedentes documentales.

En conclusión, los antecedentes revisados muestran que las empresas que lograron mejorar su gestión del talento humano lo hicieron a través de manuales claros, programas de inducción estructurados, capacitación permanente y rutas de carrera definidas. Estos elementos resultan fundamentales para la propuesta que se plantea en Jarri's S.A.S.

6. Diagnóstico de la situación actual en Jarri's S.A.S.

El diagnóstico de la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S. se realizó mediante entrevistas, encuestas, observación directa y análisis documental. Los resultados permiten identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora que afectan la permanencia, motivación y desempeño de los colaboradores.

6.1. Generalidades del proyecto

Jarris S.A.S. es una empresa colombiana fundada el 18 de agosto de 1988 en Bucaramanga, Santander. Se especializa en la preparación y venta de pollo a la broaster, una técnica de fritura a presión que ofrece un producto crujiente por fuera y jugoso por dentro. A lo largo de los años, Jarris ha expandido su presencia a diversas ciudades, incluyendo Bucaramanga, San Gil, Barrancabermeja y Barranquilla. citeturn0search9

En términos financieros, la empresa ha mostrado un crecimiento constante. En 2023, reportó un incremento en sus ingresos netos del 16,17% en comparación con el año anterior. Sin embargo, su activo total registró un ligero decrecimiento del 0,02%, y el margen neto disminuyó en un 0,15% durante el mismo período. Para el año 2024, Jarris S.A.S. empleaba a 274 personas, reflejando su compromiso con la generación de empleo en las regiones donde opera. citeturn0search0

La empresa está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) y se dedica principalmente al expendio por autoservicio de comidas preparadas. Su sede principal se encuentra en la Calle 85 #25-116 en Bucaramanga. citeturn0search10

6.1.3. Objeto social

Expendio por autoservicio de comidas preparadas, incluye la preparación y expendio de alimentos para el consumo inmediato, exclusiva o principalmente bajo la modalidad de autoservicio, en coche y comedores a bordo, pueden o no prestar servicio a domicilio y por lo general presentan decoración altamente estandarizadas.

6.1.4. Mapa de procesos

Figura 3. *Fotografía*



Nota. Fotografía tomada por el autor (2024).

Al analizar el funcionamiento de la organización, se identificó la ausencia de un mapa de procesos formalmente estructurado. Debido a esta necesidad, se desarrolló una propuesta detallada para documentar y organizar los procesos internos de la empresa. Esta iniciativa, aprobada por la gerencia, tiene como objetivo mejorar la eficiencia operativa, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la gestión del talento humano. A continuación, se presenta la representación visual del mapa de procesos de Jarri's S.A.S.(figura)

Figura 4. Mapa de procesos de Jarri's S.A.S.

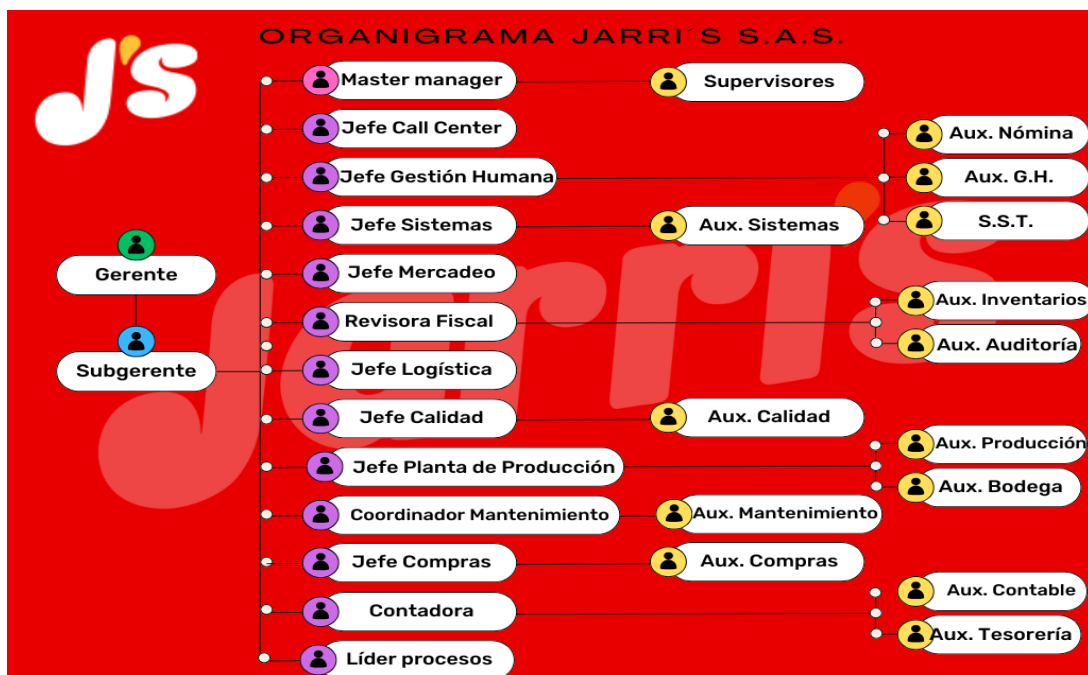


Nota. . Elaboración propia con base en la información de Gestión Humana.

6.1.5. Organigrama de la empresa

Jarri's S.A.S representa de manera clara y estructurada la distribución de roles y responsabilidades dentro de la organización. Este documento tiene como objetivo ofrecer una visión general de la estructura jerárquica administrativa facilitando la comprensión de cómo se organizan los diferentes equipos y departamentos.

Figura 5. Organigrama administrativo propuesto para Jarri's S.A.S.



Nota. Elaboración propia con base en la información de Gestión Humana.

6.2. Metodología del diagnóstico.

Objetivo

Analizar el estado actual del personal en los puntos de venta de la empresa Jarri's S.A.S., identificando fortalezas, debilidades y aspectos clave que impactan la retención y el desarrollo del talento humano. Este análisis permitirá establecer estrategias para mejorar la capacitación, optimizar la asignación de funciones y fortalecer el compromiso del personal con la organización.

Figura 6. *Fases del Diagnóstico*

Nota. Elaboración propia.

Figura 7. *Fases del diagnóstico aplicado en Jarri's S.A.S.*

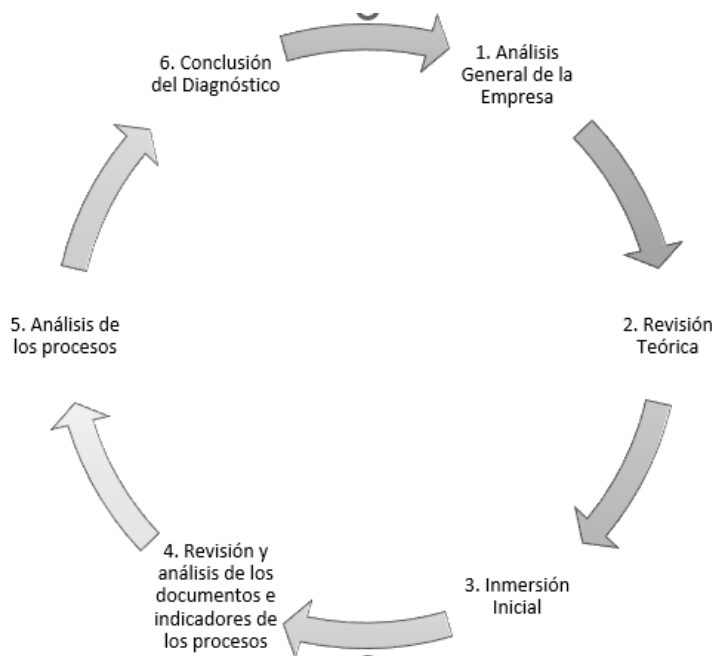
Fase	Descripción de la fase
Revisión teórica	<p>Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura enfocada en los procesos de desarrollo del talento humano, con el objetivo de identificar estrategias y modelos que contribuyan a fortalecer la formación, capacitación y crecimiento profesional del personal. Esta revisión permitió establecer un marco teórico sólido que respalde las acciones destinadas a mejorar la gestión del talento humano en la empresa Jarri's S.A.S. Además, la revisión de antecedentes incluyó el análisis de proyectos previos relacionados con la gestión del talento humano, proporcionando</p>

	referencias y buenas prácticas aplicables al contexto de la empresa.
Recolección de datos	Como parte del diagnóstico, se realizó un proceso de recolección y análisis de información sobre el personal de los puntos de venta. Se solicitaron datos a Gestión Humana sobre variables clave como edad, género, cargo, estrato socioeconómico, nivel educativo, antigüedad en la empresa y en el cargo, tipo de contratación y escala salarial. Estos datos fueron organizados y analizados con el propósito de comprender las características del talento humano y utilizarlos como insumo en el diseño de herramientas y estrategias de mejora.
Organización y limpieza	Para garantizar un análisis preciso, los datos recopilados fueron depurados y organizados, dejando únicamente la información relevante del personal de los puntos de venta. Se eliminaron registros de áreas administrativas y otros departamentos, así como datos innecesarios como tipo de documento, fecha de nacimiento y número de celular. Este proceso permitió estructurar la información de manera clara y facilitar su uso en el diseño de estrategias de gestión del talento humano.
Caracterización del personal	En esta fase se identificaron y analizaron las características demográficas y laborales del personal de los

puntos de venta. Se evaluaron variables como antigüedad, nivel educativo, tipo de contrato y distribución por género, con el objetivo de comprender el perfil de los empleados y detectar patrones que influyan en su permanencia y desempeño en la empresa. Esta caracterización servirá como base para el desarrollo de estrategias enfocadas en la retención del talento y la mejora del ambiente laboral.

Revisión documental	Se realizó un análisis de los documentos asociados a cada subproceso de la gestión del talento humano, con la finalidad de identificar por observación su grado de estandarización y aplicación.
Entrevista al responsable de Gestión Humana	El propósito de la entrevista es profundizar en la información ya recopilada en fases anteriores del diagnóstico y detectar áreas de oportunidad para mejorar el proceso.
Conclusión del diagnóstico	Se representaron las causas mediante el diagrama de Ishikawa.

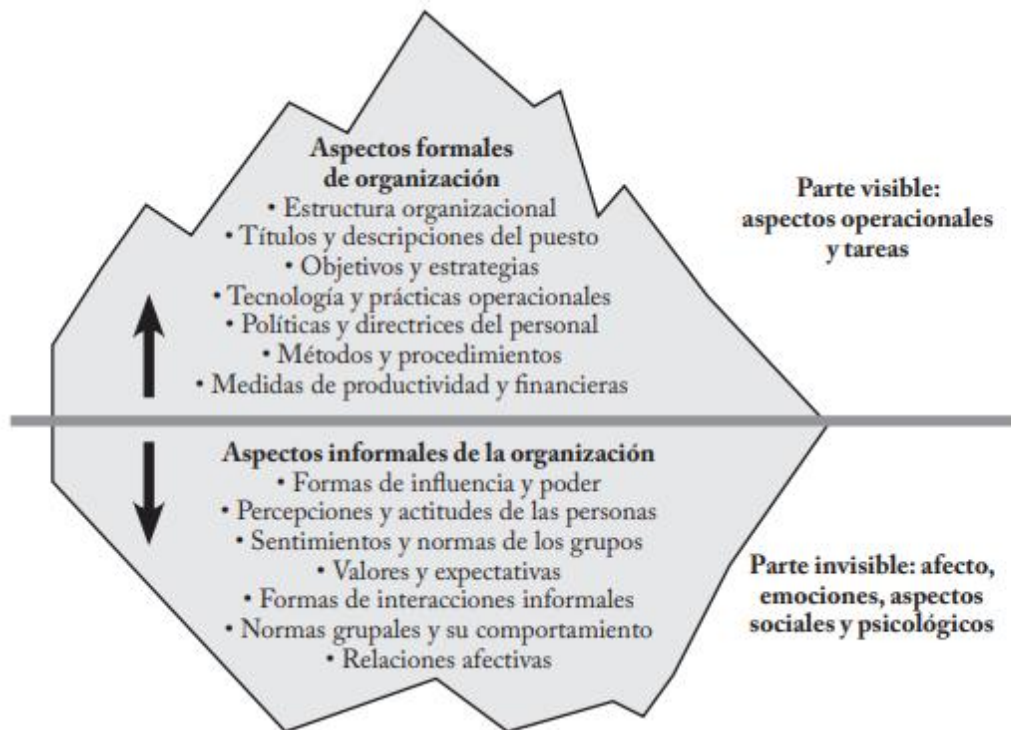
Nota. Elaboración propia con base en el proceso de diagnóstico realizado en Jarri's S.A.S.

Figura 8. *Diagrama de las etapas del diagnóstico*

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión metodológica.

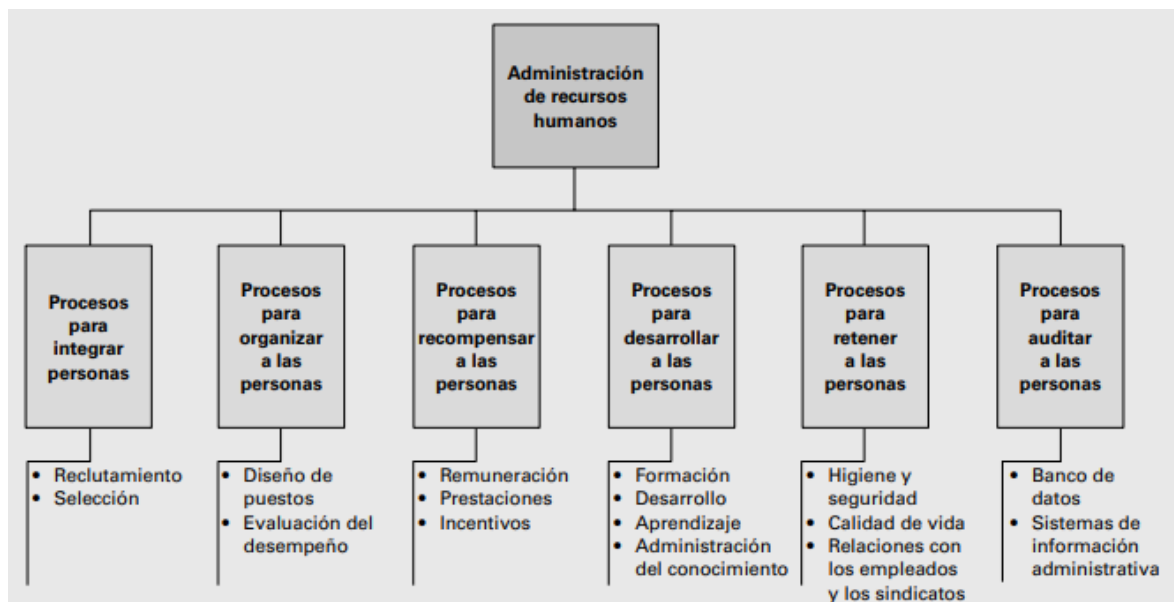
6.2.1. Revisión literaria.

Se revisó Gestión del talento humano de Luz M. Vallejo Chávez (2016) en donde expone, estrategias del talento humano y organizacionales. El autor quiere expresar que las organizaciones son sistemas complejos y variados que dependen principalmente de las personas para alcanzar sus objetivos. Para que estos funcionen de manera efectiva y sostenible, es esencial gestionar el talento humano de forma integral, atendiendo tanto al desarrollo de competencias y habilidades como al bienestar emocional de los empleados. Así, las personas son el recurso clave y su adecuada gestión permite a las organizaciones prosperar, adaptarse y responder a las necesidades.

Figura 9. *Modelo iceberg de la organización: aspectos formales e informales*

Nota. Este modelo corresponde a Luz M. Vallejo. Iceberg de la cultura organizacional

Se hizo una revisión de la Gestión del talento humano de Chiavenato (2013). McGraw-Hill, como un conjunto de estrategias y prácticas enfocadas en administrar y potenciar el talento dentro de una organización, con su mapa de los seis procesos de la administración de recursos humanos.

Figura 10. *Procesos de la administración de recursos humanos*

Nota. Seis procesos de la administración de recursos humanos Chiavenato, I. (2013).

Como parte del marco de antecedentes, se revisaron investigaciones previas relacionadas con la gestión del talento humano en organizaciones. Entre ellas, se analizaron los trabajos de Sepúlveda (2023) sobre el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa Electroagro S.A.S., y de Muñoz Vargas y Hernández (2019) sobre la optimización del mismo proceso en Carlixplast LTDA. Estas investigaciones proporcionan un referente sobre problemáticas similares en el área de recursos humanos, permitiendo identificar metodologías, herramientas y estrategias aplicadas en otros contextos empresariales para la solución de estas dificultades.

6.2.2. Recolección de datos.

Como parte de la caracterización del personal, se analizó la distribución de los 212 empleados en las diferentes áreas de la empresa. El área administrativa, conformada por compras, comercio, tesorería, contabilidad, sistemas y gestión humana, representa el 11% del total de empleados; el área de call center, el 12%; el área de planta, que incluye calidad y producción, el 11%; el área de logística, el 2%; y el área de puntos de venta, el 64%. Este análisis permitió comprender la estructura de la empresa y cómo se distribuye el talento humano en sus diferentes áreas, proporcionando información clave para el diseño de estrategias de desarrollo y retención de personal.

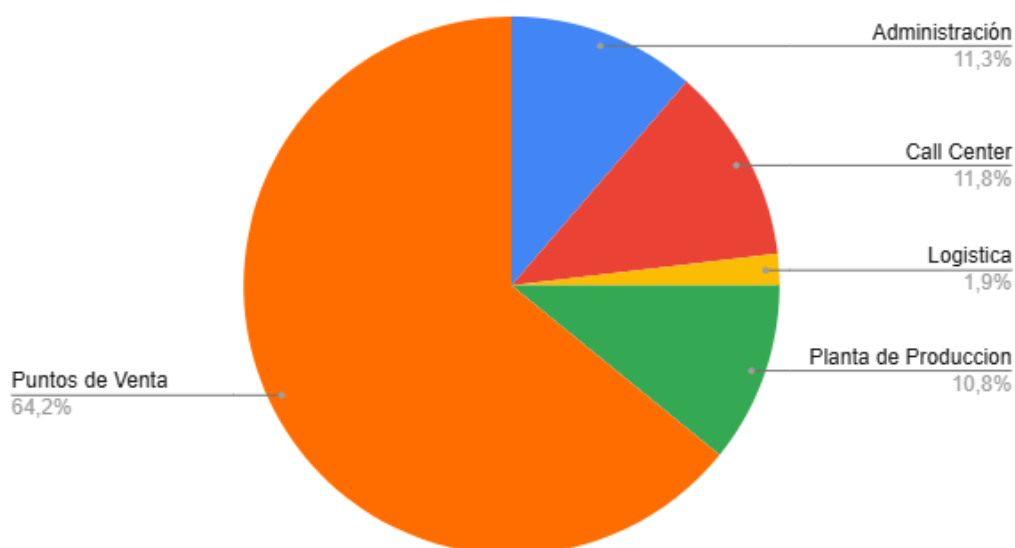
Figura 11. *Distribución del personal por áreas en Jarri's S.A.S.*

AREA	Cant. Trabajadores
Administración	24
Call Center	25
Logística	4
Planta de Producción	23
Puntos de Venta	136
Suma total	212

Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa Jarri's S.A.S. (2024).

Figura 12. *Distribución porcentual de trabajadores por área en Jarri's S.A.S.*

Trabajadores Jarri's S.A.S.



Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2024).

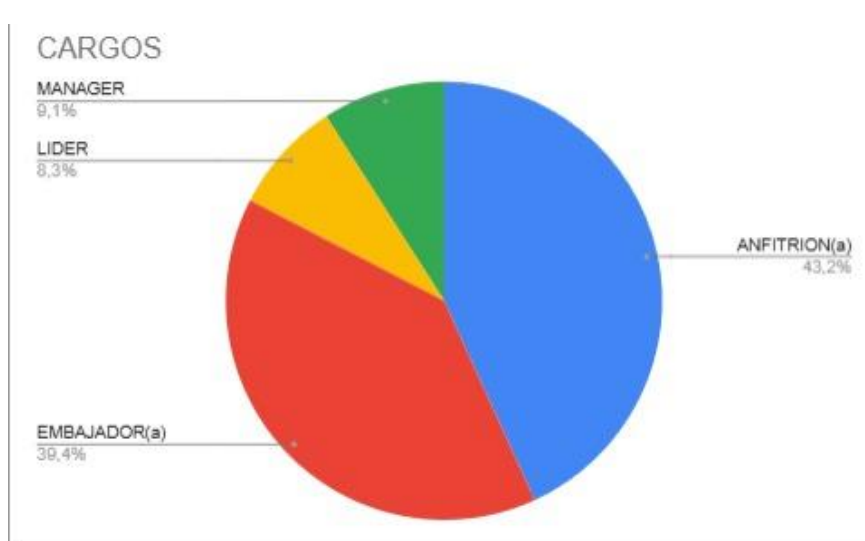
6.2.3. Organización y limpieza.

Se ha recopilado, organizado y depurado una base de datos de información demográfica de los empleados de la organización Jarri's S.A.S. Este proceso de limpieza de datos ha permitido eliminar duplicados, corregir inconsistencias y estandarizar la información relevante para facilitar el análisis. La base de datos resultante contiene únicamente los datos esenciales necesarios para el desarrollo de este estudio, eliminando datos de administrativos, call center, logística, planta y los 4 supervisores de los puntos de venta dejando un total de 132 datos de empleados, asegurando así un enfoque claro y conciso en la interpretación de los hallazgos.

6.2.3. Caracterización del personal.

Para el análisis de los datos demográficos de los empleados, se examinaron aspectos como edad, género, nivel educativo, antigüedad en la empresa, cargo actualmente, estrato socioeconómico, nivel académico, tipo de contrato. Este proceso se llevó a cabo de manera manual, enfocándose en identificar tendencias y características predominantes dentro de la población laboral. El análisis permitió observar la diversidad en la fuerza laboral y comprender la distribución de los empleados en función de las diferentes variables demográficas.

Con base en esta información, se obtuvo una visión general sobre la composición del equipo de trabajo, lo cual facilita la identificación de necesidades y oportunidades específicas en la gestión de talento humano. Este análisis proporciona una base útil para planificar iniciativas que fortalezcan la retención de personal, el desarrollo profesional y las estrategias de inclusión, alineadas con las características actuales de la organización.

Figura 13. *Número de Cargos.*

Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2024).

El número de empleados que tiene en puntos de venta que constituye al 100% son 132 empleados, con 4 cargos actualmente, Manager, Líder, Embajador o Embajadora Broaster, Anfitrión o Anfitriona Broaster. El 44% lo constituyen Anfitriones y Anfitrionas, el 39% son Embajadores y Embajadoras Broaster, el 8% son Líderes y el 9% son Manager los cuales son los que tienen la mayor responsabilidad en cada punto de venta.

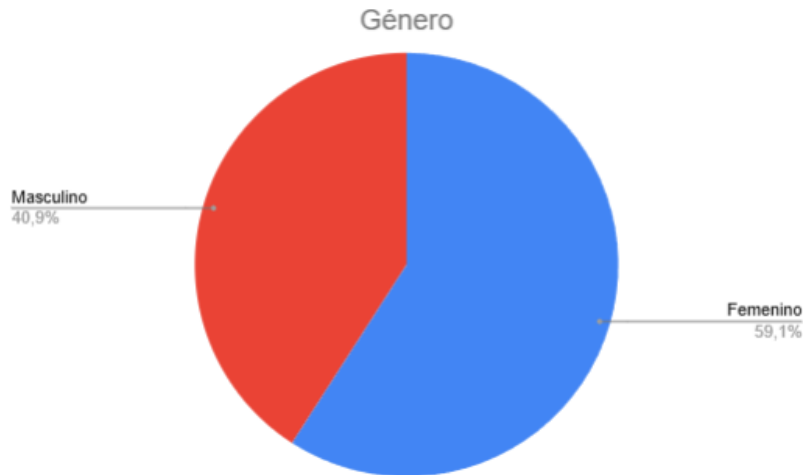
Figura 14. *Distribución porcentual de trabajadores por rango de edad en Jarri's S.A.S.*



Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2024).

Jarri's .S.A.S., presenta una fuerza laboral joven puede ser una oportunidad para construir una cultura organizacional moderna, flexible y orientada al aprendizaje, pero también representa el reto de mantener el compromiso y la lealtad de los empleados en un entorno competitivo.

Figura 15. *Distribución porcentual de trabajadores por género en Jarri's S.A.S.*



Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2024).

La composición de la fuerza laboral refleja una diversidad que brinda la oportunidad de fortalecer una cultura inclusiva y desarrollar políticas que promuevan la equidad y el bienestar. En cuanto a la distribución de los cargos dentro de la empresa, el 43.18% del personal corresponde a anfitriones, el 39.39% a embajadores, el 8.33% a líderes y el 9.09% a managers, sumando un total del 100% de la fuerza laboral.

Figura 16. *Distribución porcentual del grado de escolaridad de los trabajadores en Jarri's S.A.S*

Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2024).

El hecho de que la mayoría de los empleados tengan un nivel educativo de bachillerato, técnico o tecnólogo indica una fuerza laboral con habilidades prácticas y formación técnica, lo cual puede ser ideal para roles operativos o técnicos en la organización, aunque puede requerir capacitación adicional si se busca desarrollar competencias más avanzadas o especializadas, sobre todo para Manager y Líderes.

Figura 17. *Distribución porcentual de los tipos de contratos en Jarri's S.A.S*



Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2024).

Esto representa una alta proporción de contratos de corta duración, lo cual permite flexibilidad en la gestión de personal y en la adaptación a demandas fluctuantes. Sin embargo, la baja presencia de contratos a término indefinido puede reflejar desafíos en la estabilidad laboral y en la retención de talento a largo plazo. Es importante diferenciar entre contratos temporales, contratos por horas, parciales, fijos o indefinidos, ya que cada uno tiene implicaciones distintas en la relación laboral y en la seguridad del empleado.

Figura 18. *Distribución porcentual del rango salarial promedio en Jarri's S.A.S.*



Nota. Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2024).

Indica que la mayoría de empleados recibe ingresos básicos, sugiere una estructura de cargos predominantemente operativa, donde las oportunidades de crecimiento salarial y desarrollo pueden ser limitadas. Además, puede implicar desafíos en términos de motivación y retención, así como una necesidad de considerar estrategias de desarrollo profesional para brindar a los empleados oportunidades de avance.

Figura 19. *Promedio de antigüedad en la empresa.*

Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

De 1 a 5 años 39%, De 11 a 15 años 2%, De 6 a 10 años 7%, Más de 15 años 1%, Menos de un año 52%. Esto puede reflejar desafíos en la retención de talento y en la estabilidad del equipo, lo que podría impactar en la acumulación de experiencia y en la cohesión organizacional. La estructura de antigüedad también indica la necesidad de fortalecer programas de integración, formación y estrategias de retención para fomentar un equipo de trabajo más estable y comprometido a largo plazo. Información proporcionada del Apéndice A.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.2.4. Revisión documental.

Figura 20. Cumplimiento de venta por pdv mes noviembre

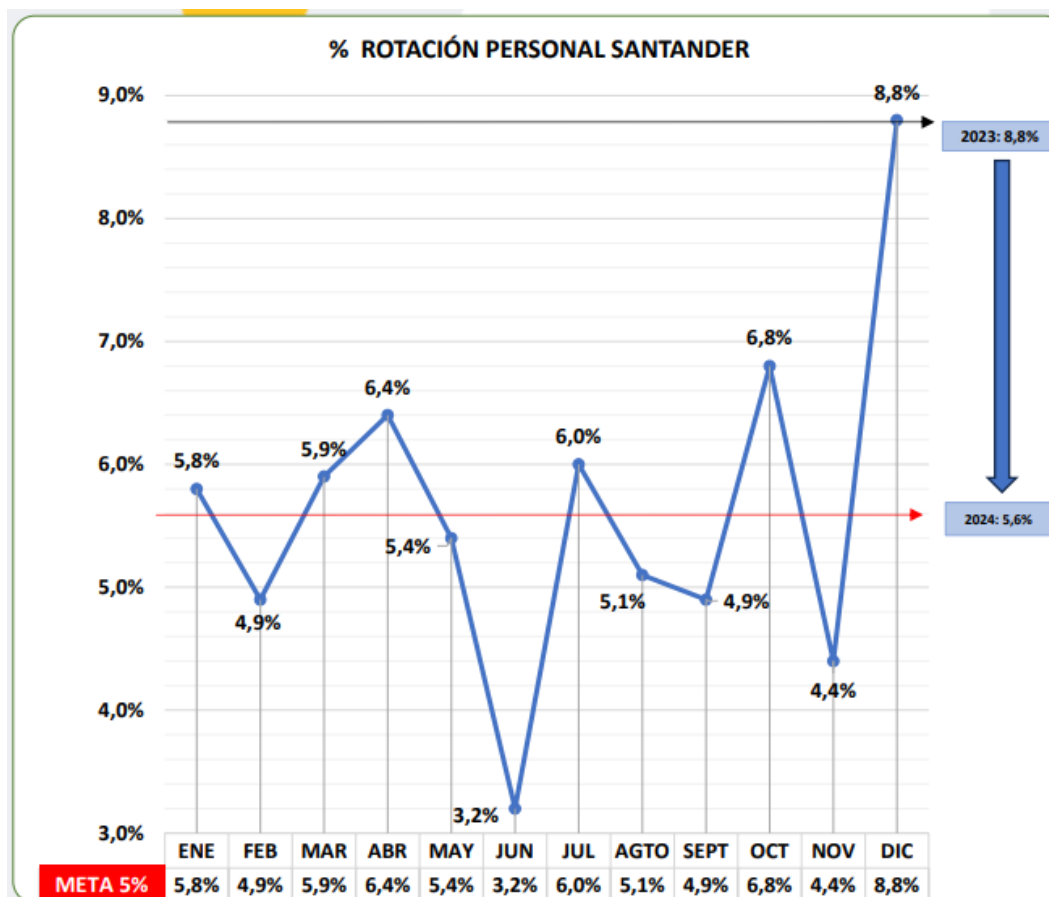
PDV	MANAGER	VENTA DE NOV	PPTO NOV	CUMPLIMIENTO
AUTOPISTA	Gladys Porras	\$ 350.784.261	\$ 379.420.000	92,45%
RIVIERA	Niala Avila - 12 dias	\$ 114.627.502	\$ 112.530.000	101,86%
RIVIERA	Jorge Bautista - 18 dias	\$ 114.627.502	\$ 112.530.000	101,86%
CENTRO	Niala Avila - 18 dias	\$ 176.682.894	\$ 196.100.000	90,10%
CENTRO	Jorge Bautista - 12 dias	\$ 176.682.894	\$ 196.100.000	90,10%
CIUADAELA	Maritza Gallo	\$ 181.452.244	\$ 199.850.000	90,79%
PARALELA	Michael Rojas	\$ 157.188.535	\$ 164.710.000	95,43%
FLORIDA	Andreina Ortiz	\$ 188.795.161	\$ 202.390.000	93,28%
LAGOS	Maria Ximena Blanco	\$ 187.152.923	\$ 204.010.000	91,74%
SANFRANCISCO	July Nathalia Angarita	\$ 206.520.240	\$ 208.400.000	99,10%
BARRANCA	Carolina Ochoa	\$ 145.162.809	\$ 169.650.000	85,57%
CACIQUE	Daniel Morales	\$ 143.506.300	\$ 146.840.000	97,73%
SAN GIL	Edy Yohana Blanco	\$ 84.854.090	\$ 97.640.000	86,91%
PIEDECUESTA	Jackeline Dulcey	\$ 199.373.309	\$ 208.120.000	95,80%
CALLE 41	Neila Paola Rangel	\$ 155.238.529	\$ 160.520.000	96,71%
CALLE 93	Maria Alexandra Guillen	\$ 84.329.626	\$ 93.330.000	90,36%
		\$ 2.375.668.423	\$ 2.543.510.000	

Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Figura 21. Cumplimiento de venta por pdv mes diciembre

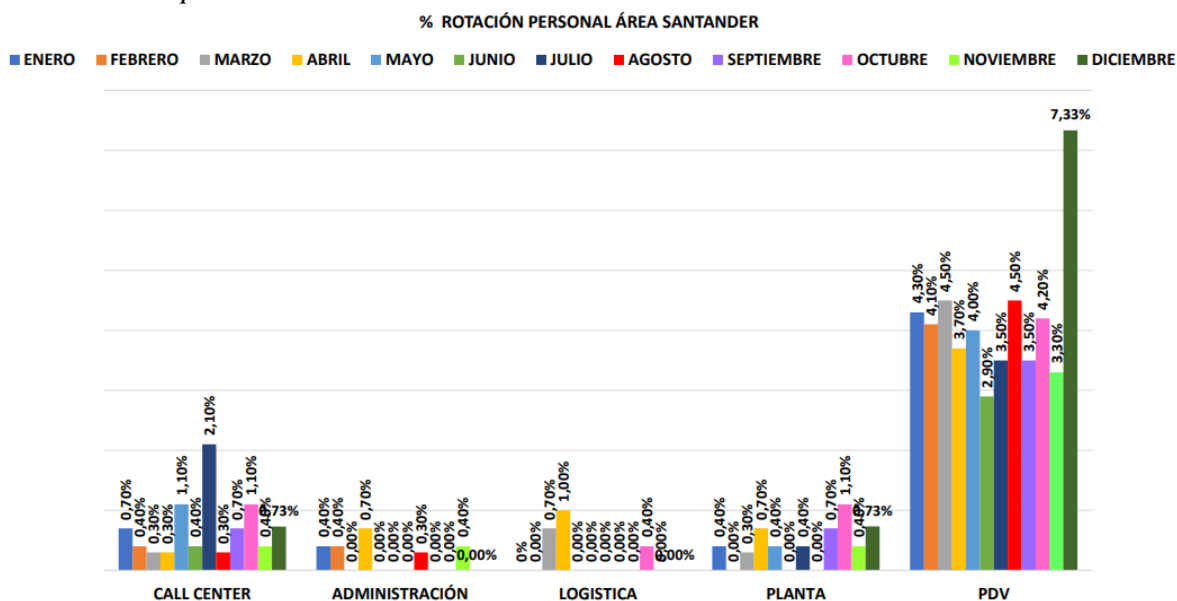
PDV	MANAGER	VENTA DE DIC	PPTO DIC	CUMPLIMIENTO
AUTOPISTA	Gladys Porras	\$ 467.867.460	\$ 485.130.000	96,44%
RIVIERA	Niala Avila	\$ 139.733.807	\$ 136.980.000	102,01%
CENTRO	Jorge Bautista	\$ 262.030.194	\$ 285.940.000	91,64%
CIUADAELA	Maritza Gallo	\$ 228.816.326	\$ 257.860.000	88,74%
PARALELA	Michael Rojas - RET	\$ 165.692.020	\$ 178.730.000	92,71%
FLORIDA	Andreina Ortiz	\$ 236.591.329	\$ 248.860.000	95,07%
LAGOS	Maria Ximena Blanco	\$ 238.640.680	\$ 262.660.000	90,86%
SANFRANCISCO	July Nathalia Angarita - RET	\$ 265.497.320	\$ 262.730.000	101,05%
BARRANCA	Carolina Ochoa	\$ 168.842.186	\$ 192.750.000	87,60%
CACIQUE	Daniel Morales	\$ 192.285.322	\$ 200.170.000	96,06%
SAN GIL	Edy Yohana Blanco	\$ 121.323.841	\$ 141.820.000	85,55%
PIEDECUESTA	Jackeline Dulcey	\$ 255.131.586	\$ 270.420.000	94,35%
CALLE 41	Neila Paola Rangel	\$ 183.146.092	\$ 191.160.000	95,81%
CALLE 93	Loraine Quintero	\$ 101.609.706	\$ 105.260.000	96,53%
		\$ 3.027.207.869	\$ 3.220.470.000	

Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Figura 22. Rotación personal a nivel de Santander.

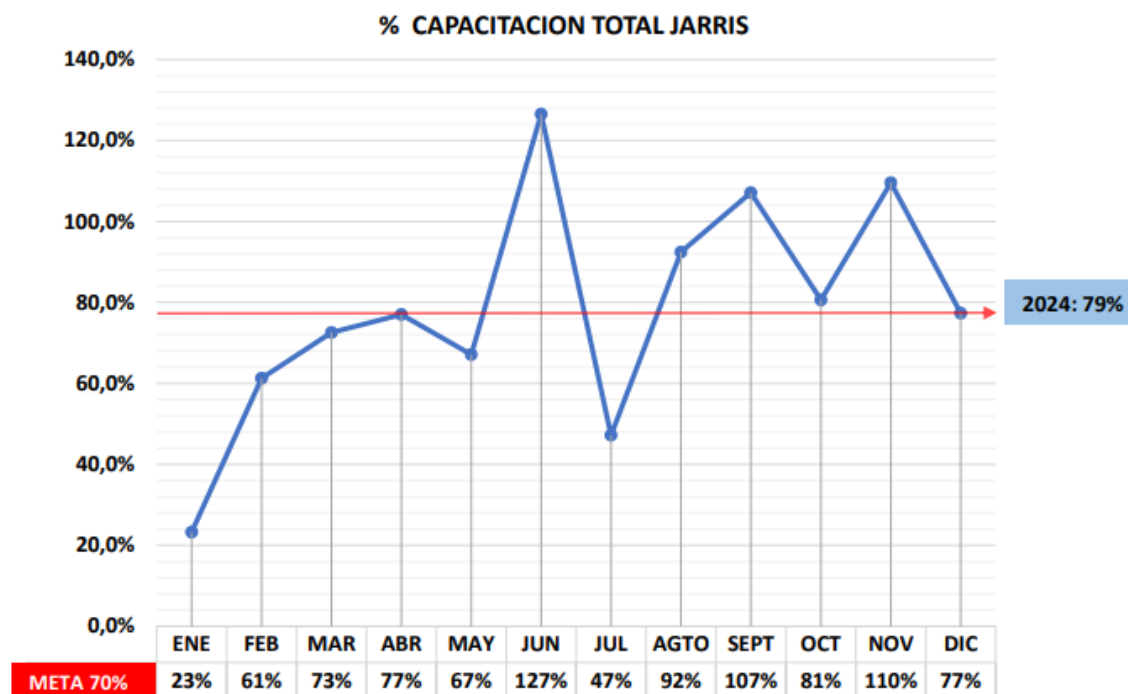
Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Figura 23. Rotación personal en todas las áreas.

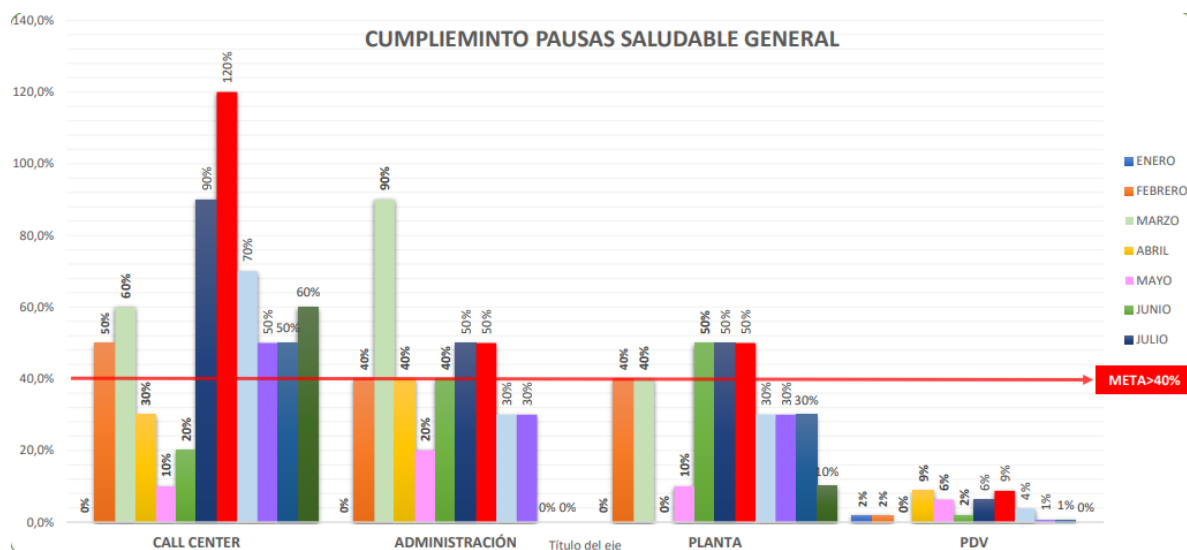


Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Figura 24. Capacitaciones realizadas en la empresa.



Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Figura 25. *Cumplimiento de pautas saludable.*

Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Se solicitó a la encargada de recursos humanos de Jarri's S.A.S., los documentos y formatos de los subprocesos y actividades que hacen parte de la gestión humana, que se orientan a optimizar el rendimiento y el bienestar de los empleados dentro de una organización. Estos subprocesos están diseñados para atraer, desarrollar, motivar, retener y evaluar el personal, lo que a su vez contribuye al objetivo de la organización.

Figura 26. *Subprocesos de gestión humana: documentación, estado y actualización en Jarri's S.A.S.*

Subproceso	Documentación	Estado	Fecha actualización
Planificación del talento humano	Solicitud del personal.	No existe	NA
Perfiles y responsabilidades	Manual de cargos y funciones.	Si existe y se encuentra actualizado.	Su última actualización se registró el 01/07/2023
Reclutamiento, selección y contratación.	Formatos para la entrevista de aspirante al cargo. Reglamento interno de trabajo.	No existe un formato de entrevista y el reglamento interno si se encuentra actualizado y publicado.	NA
Orientación del personal	Programa de inducción. Formato de evaluación de inducción.	Si existe y hay una estructura de temas definidos.	Desde el 2017

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

		Si existe el formato de evaluación.	
Remuneración	Restringido	Si existe.	NA
Evaluación de desempeño	Formato para la evaluación del desempeño.	Si existe y se evalúa cada tres meses.	Se realizó la actualización el 10/10/2024
Desarrollo del personal	Programa de capacitación.	Si existe, pero se encuentra desactualizado.	Desde el 2022
Clima laboral e incentivos	Formato para la evaluación del clima laboral. Plan de incentivos. Formato para el control de ausentismo laboral.	No se encuentra una evaluación de clima laboral, el plan de incentivos si existe, pero se encuentra desactualizado y si se maneja un control de ausentismo laboral manejado por nómina.	Se realizó la actualización el día 1/11/2024

Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental de los procesos de Gestión Humana en Jarri's S.A.S.

6.2.5. Entrevista al encargado de gestión humana.

Como parte del proceso de recolección de información, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con el encargado del departamento de Gestión Humana de Jarri's S.A.S. El objetivo de esta entrevista fue complementar la revisión documental y esclarecer aspectos clave sobre la planificación del talento humano, el proceso de selección, la inducción y los programas de formación e incentivos dentro de la empresa.

En relación con la planificación del talento humano, se identificó que la empresa realiza ajustes dinámicos en función de la demanda y las temporadas de mayor afluencia. Dependiendo de la cantidad de empleados requeridos en cada punto de venta, se publican ofertas en plataformas de empleo con los requisitos necesarios. Respecto al proceso de selección, actualmente no existe una metodología estructurada; la encargada de Gestión Humana revisa las hojas de vida y formula preguntas de manera espontánea, sin seguir un formato predefinido. Además, no hay un documento estandarizado que establezca criterios específicos para evaluar a los candidatos.

En cuanto a la inducción y capacitación, la empresa cuenta con un formato escrito y actualizado que detalla los ítems de inducción. Durante este proceso, el nuevo empleado firma un documento en el que se constata que recibió la información de manera clara, y al finalizar cada sección, se realiza una evaluación para validar la comprensión de los temas expuestos. La evaluación del desempeño se lleva a cabo cada tres meses y abarca a todos los empleados de la empresa.

En lo referente a los programas de formación, existen formadores asignados en algunos puntos de venta que se encargan de capacitar al personal en sus funciones. Se utiliza un folleto para registrar los avances en la capacitación, aunque este documento no ha sido actualizado en más de diez años.

Por último, el plan de incentivos de la empresa fue modificado el 1 de octubre de 2024. Anteriormente, se otorgaban bonos a empleados destacados, pero ahora los incentivos han sido rediseñados. Los anfitriones reciben comisiones basadas en el valor facturado mensualmente, los managers obtienen incentivos basados en el EBITDA generado, y los embajadores mantienen el bono de "Empleado del Mes". Este cambio busca aumentar la motivación del personal y mejorar el desempeño en ventas.

6.2.6. Encuesta a los trabajadores.

La encuesta a los trabajadores fue diseñada como una herramienta clave para evaluar la satisfacción laboral dentro de la empresa Jarri's S.A.S. Su propósito principal fue recopilar información sobre el bienestar del personal, identificar áreas de mejora y proponer estrategias para optimizar el ambiente laboral y la gestión del talento humano.

Se utilizó un cuestionario estructurado que abordó diversos aspectos de la satisfacción laboral, incluyendo:

Condiciones laborales: Horarios, carga de trabajo y estabilidad en el empleo.

Relaciones interpersonales: Comunicación con compañeros y superiores.

Aportes y beneficios: Remuneración, incentivos y oportunidades de crecimiento.

Infraestructura: Comodidad y adecuación de los espacios de trabajo.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Políticas y normativas: Claridad en los procedimientos internos y cumplimiento de derechos laborales.

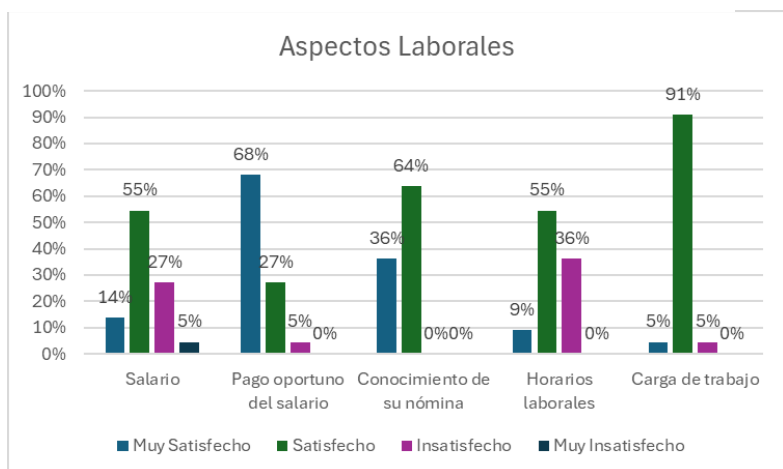
Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: Disponibilidad de equipos de protección y cumplimiento de protocolos de seguridad.

La encuesta se aplicó de forma anónima a los empleados de los diferentes puntos de venta y áreas administrativas de la empresa, garantizando la confidencialidad de las respuestas. La recolección de datos se realizó mediante formularios físicos y digitales, permitiendo una mayor accesibilidad y participación del personal.

Los datos obtenidos fueron organizados y evaluados a través de herramientas estadísticas, facilitando la identificación de tendencias y posibles problemáticas dentro de la empresa. Esta información permitió desarrollar estrategias para mejorar la motivación y el compromiso del personal, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más eficiente y satisfactorio.

Valoración satisfacción en el trabajo

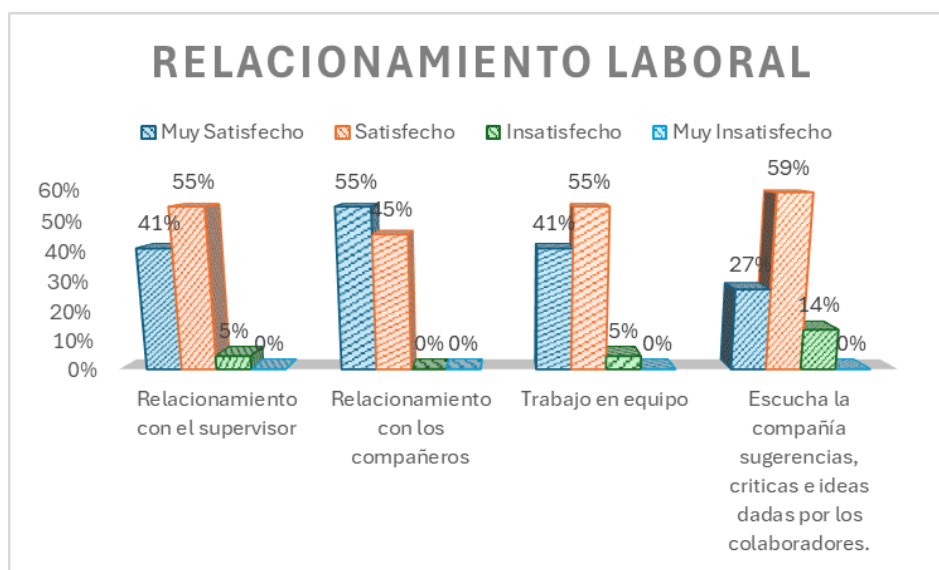
Figura 27. Aspectos laborales.



Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

En general, los empleados están satisfechos con varios aspectos clave de su trabajo, como el pago oportuno del salario, el conocimiento de la nómina y la carga de trabajo, con un alto porcentaje de satisfacción en estos aspectos. Sin embargo, el salario y los horarios laborales representan áreas de mejora, ya que un 32% de los empleados se muestra insatisfecho con su salario y un 36% está insatisfecho con los horarios laborales. Estos factores podrían afectar la motivación y la retención de los empleados a largo plazo.

Para mejorar la satisfacción general, se recomienda revisar la estructura salarial, asegurándose de que los salarios sean competitivos y justos, y explorar opciones de mayor flexibilidad en los horarios laborales, como horarios adaptables o teletrabajo. Además, se sugiere mantener canales de retroalimentación continua para ajustar las políticas y garantizar que las necesidades de los empleados sean escuchadas y atendidas.

Figura 28. *Relacionamiento laboral.*

Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Relacionamiento laboral

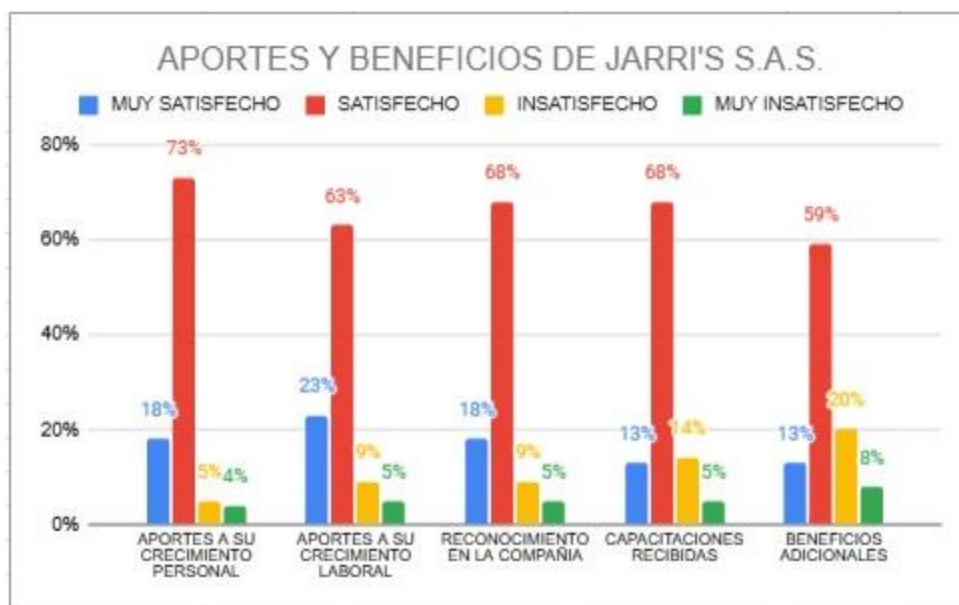
En general, las relaciones laborales dentro de la empresa son muy positivas. Los empleados están altamente satisfechos con el relacionamiento con sus compañeros (100% satisfechos) y el trabajo en equipo (96% satisfechos), lo que refleja un ambiente colaborativo y armonioso. Además, un alto porcentaje está satisfecho con la relación con sus supervisores (96%), lo que indica una comunicación efectiva y un liderazgo bien valorado.

Sin embargo, el área de escucha de sugerencias y críticas muestra un espacio de mejora, ya que, aunque la mayoría está satisfecha (86%), un 14% de los empleados se muestra insatisfecho con la forma en que la empresa toma en cuenta sus ideas y comentarios.

En conclusión, aunque las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo son fuertes, la empresa podría mejorar su receptividad a las sugerencias y críticas de los empleados para fomentar un ambiente aún más inclusivo y participativo.

Aportes y beneficios de Jarri's S.A.S.

Figura 29. Aportes y beneficios percibidos por los colaboradores en JARRI'S S.A.S.



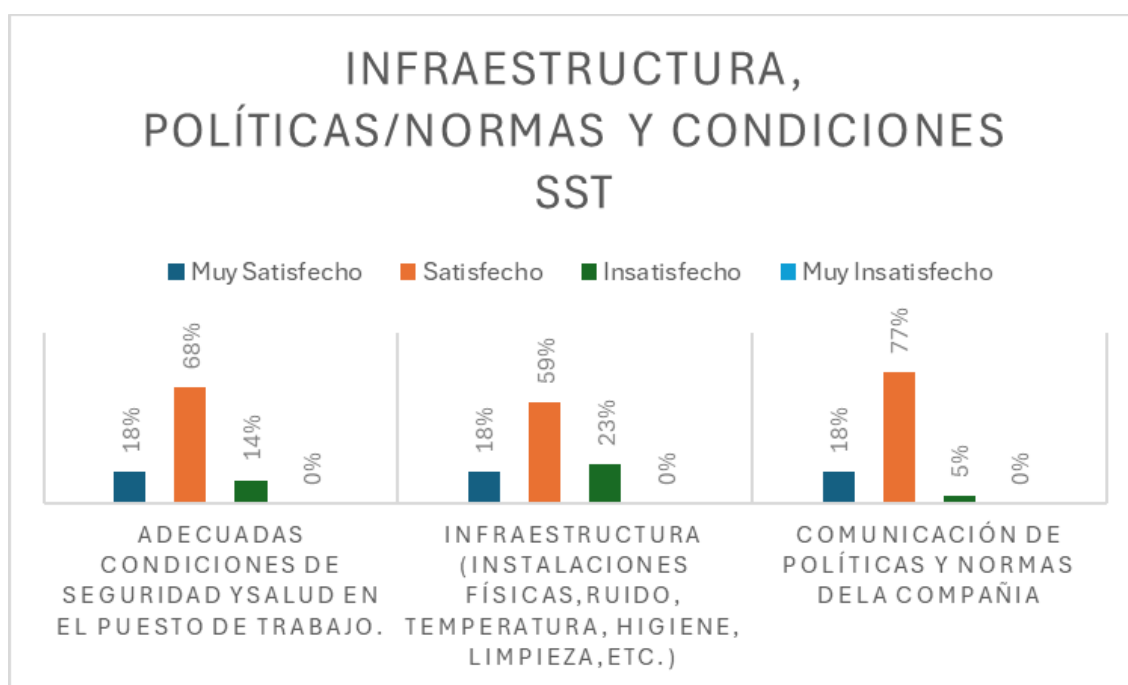
Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Los datos muestran un alto nivel de satisfacción general entre los empleados, con un promedio del 86% de satisfacción positiva en aspectos como el crecimiento personal y laboral, capacitación, oportunidades de ascenso y reconocimiento. Estas áreas destacan como fortalezas de la empresa, especialmente el crecimiento personal, que alcanza el 91%. Sin embargo, los beneficios adicionales presentan la mayor insatisfacción (28%), identificándose como el principal punto crítico. Además, aunque la mayoría de los empleados están satisfechos, solo un pequeño

porcentaje está "muy satisfecho", lo que indica oportunidades para implementar estrategias diferenciadoras que aumenten los niveles de satisfacción plena. Se recomienda potenciar los programas de desarrollo, mejorar los beneficios y diseñar acciones innovadoras para convertir a empleados satisfechos en muy satisfechos.

Infraestructura, políticas/normas y condiciones SST.

Figura 30. *Infraestructura, políticas/normas y condiciones SST*



Nota. Elaboración propia con datos internos de la empresa.

Conclusiones.

Los resultados de la encuesta reflejan un alto nivel de satisfacción entre los empleados en aspectos clave como el crecimiento personal y laboral, la capacitación, las oportunidades de ascenso y el reconocimiento, con un promedio del 86% de satisfacción positiva. Esto indica que

la empresa ha logrado establecer programas efectivos que fomentan el desarrollo profesional y la estabilidad en el equipo de trabajo.

Sin embargo, se identificó que los beneficios adicionales generan la mayor insatisfacción (28%), lo que señala una oportunidad de mejora para la organización. Aunque la mayoría de los empleados están satisfechos, un porcentaje reducido expresa estar "muy satisfecho", lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias diferenciadoras que aumenten los niveles de satisfacción plena.

Para fortalecer el compromiso y bienestar de los empleados, se recomienda mejorar los programas de beneficios, optimizar los incentivos y diseñar iniciativas que transformen la satisfacción general en una experiencia aún más positiva y motivadora dentro de la empresa.

Figura 31. Diagrama de Ishikawa sobre la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S.

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado.

En general, los empleados tienen una percepción positiva sobre las condiciones laborales, destacando la comunicación de políticas y normas (95% de satisfacción) y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (86% de satisfacción) como las principales fortalezas. Sin embargo, la infraestructura es el punto más crítico, con solo el 77% de satisfacción y un 23% de insatisfacción, lo que refleja problemas en las instalaciones físicas, ruido, higiene o temperatura. Además, el bajo porcentaje de empleados "Muy Satisfechos" (18% en promedio) sugiere oportunidades para implementar mejoras diferenciadoras que once la experiencia laboral. Se

recomienda priorizar inversiones en infraestructura, reforzar la comunicación sobre las condiciones de seguridad y promover acciones que impulsen una percepción de excelencia.

7. Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque *descriptivo–aplicado*, orientado a analizar la situación actual de la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S. y proponer soluciones concretas a las problemáticas identificadas.

Se aplicaron diferentes técnicas de recolección de información que permitieron obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos. Estas técnicas fueron:

Encuestas: aplicadas a los colaboradores para identificar percepciones sobre inducción, capacitación y oportunidades de crecimiento.

Entrevistas: realizadas a directivos y jefes inmediatos, con el fin de conocer su perspectiva sobre las funciones, procesos de formación y expectativas en cuanto a la gestión del personal.

Observación directa: llevada a cabo en los puntos de venta para registrar el proceso de inducción, capacitación en el puesto de trabajo y desempeño operativo.

Revisión documental: análisis de manuales de funciones previos, registros internos, normas laborales y literatura especializada en gestión del talento humano.

7.1 Relación entre objetivos específicos y técnicas aplicadas

Con el fin de garantizar coherencia entre los objetivos planteados y las acciones metodológicas realizadas, se estableció la siguiente relación:

Figura 32. *Relación entre objetivos específicos y técnicas metodológicas aplicadas en el diagnóstico*

<i>Objetivo específico</i>	<i>Técnicas metodológicas aplicadas</i>
1. Actualizar y formalizar los manuales de funciones.	Revisión documental (manuales anteriores, normativa laboral, literatura técnica). Entrevistas con jefes de área para validar responsabilidades y competencias.
2. Estandarizar el proceso de inducción y Onboarding.	Observación directa de los procesos de inducción actuales. Encuestas a colaboradores recién vinculados sobre su experiencia de ingreso.
3. Elaborar fichas de entrenamiento específicas para cada cargo.	Entrevistas a encargados de área sobre tareas críticas y funciones operativas. Observación directa de las actividades diarias. Revisión documental de procedimientos internos.
4. Diseñar rutas de carrera que promuevan el desarrollo profesional.	Encuestas a colaboradores sobre expectativas de crecimiento. Revisión bibliográfica de modelos de rutas de carrera. Entrevistas a directivos sobre posibilidades de promoción interna.

Nota. Elaboración propia a partir de la planeación metodológica del proyecto.

7.2 Enfoque del análisis

Los datos recolectados fueron organizados, sistematizados y analizados con el fin de identificar patrones, percepciones y áreas críticas de mejora. A partir de esta información, se elaboraron propuestas concretas de fortalecimiento del talento humano que se presentan en el capítulo 8.

La tabla anterior muestra la correspondencia entre los objetivos específicos del trabajo y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, lo que asegura coherencia metodológica en el desarrollo del estudio.

8. Propuesta de fortalecimiento de la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S.

8.1 Introducción

Con base en los resultados del diagnóstico realizado en Jarri's S.A.S., se identificaron debilidades en la gestión del talento humano relacionadas con la actualización del manual de funciones, la falta de estandarización en los procesos de inducción, la inexistencia de fichas de entrenamiento por cargo, la ausencia de rutas de carrera y la falta de un sistema formal de evaluación de la capacitación.

Ante esta situación, se diseñó una propuesta integral orientada a fortalecer la gestión del talento humano, garantizando la alineación entre las necesidades organizacionales y las expectativas de los colaboradores. Esta propuesta busca mejorar la productividad, la motivación, la retención del personal y la sostenibilidad de la empresa en el sector de comidas rápidas.

8.2 Objetivos de la propuesta

8.2.1. Objetivo general

Implementar un plan integral de fortalecimiento de la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S., que permita estandarizar procesos clave, promover el desarrollo de competencias y generar condiciones que favorezcan la motivación y retención de los colaboradores.

8.2.2. Objetivos específicos

- Actualizar el manual de funciones y perfiles de cargo, incorporando responsabilidades claras y competencias necesarias para cada puesto.
- Estandarizar el proceso de inducción y Onboarding, asegurando una adaptación rápida y efectiva de los nuevos colaboradores.
- Diseñar fichas de entrenamiento específicas por cargo, que permitan una capacitación estructurada y homogénea.
- Definir rutas de carrera que proyecten oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Implementar un sistema de evaluación de la capacitación, basado en indicadores de desempeño y retroalimentación.

8.3 Procedimientos propuestos

8.3.1 Manual de funciones y perfiles de cargo

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Con el fin de fortalecer la gestión del talento humano en Jarri's S.A.S., se elaboraron manuales de funciones actualizados para cada uno de los cargos identificados en la estructura organizacional.

Estos manuales se diseñaron con base en:

- *Revisión documental* de los perfiles existentes y normativa laboral.
- *Entrevistas* con el personal de Gestión Humana y jefes de área.
- *Observación directa* de las actividades en los puntos de venta.

Cada manual sigue una *estructura estandarizada*, que permite garantizar claridad y uniformidad en la descripción de responsabilidades:

- *Objetivo del cargo*
- *Jefe inmediato*
- *Requisitos de experiencia y formación*
- *Conocimientos y habilidades requeridas*
- *Funciones diarias, semanales, mensuales y generales*
- *Responsabilidades* (operativas, administrativas y de Seguridad y Salud en el Trabajo)
- *Condiciones del trabajo* (ambiente, riesgos asociados y recursos)

La utilización de esta estructura facilita la asignación de responsabilidades, la inducción de nuevos empleados, la capacitación interna y la evaluación de desempeño.

Los manuales completos de funciones y perfiles de cargo elaborados para la empresa Jarri's S.A.S. se presentan en los *Anexos 1 al 4* de este documento.

8.3.2 Proceso de inducción y Onboarding

Se plantea un procedimiento formal de inducción que incluya fases de orientación institucional, capacitación inicial en el puesto de trabajo, acompañamiento mediante un mentor o supervisor y una evaluación de adaptación durante el período de prueba. Formato de inducción por área Apéndice B.

Procedimiento de Inducción y Formación del Talento Humano en Jarri's S.A.S.

8.3.2.1 Objetivo

Diseñar e implementar un proceso estructurado de inducción y formación del talento humano en Jarri's S.A.S., con el fin de optimizar la adaptación de los nuevos empleados, mejorar la capacitación en funciones específicas y fortalecer el desarrollo profesional de los colaboradores. Este proceso está diseñado para mejorar la retención del talento y la productividad en la organización.

8.3.2.2 Alcance

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de Jarri's S.A.S., especialmente al personal de los puntos de venta, desde el momento de su contratación hasta su evaluación post-inducción y formación. Se busca que todos los empleados, sin importar su rol dentro de la empresa, reciban una formación adecuada para desempeñar sus funciones con eficiencia y compromiso.

8.3.3 Roles y Responsabilidades

8.3.3.1 Director de Talento Humano

- Diseñar y supervisar la ejecución del proceso de inducción y formación.
- Evaluar y aprobar planes de capacitación.
- Garantizar la actualización de contenidos y metodologías.
- Supervisar el cumplimiento de los indicadores de desempeño relacionados con la formación.

8.3.3.2 Coordinador de Formación

- Coordinar y ejecutar las actividades de formación.
- Gestionar la logística de capacitaciones.
- Realizar seguimiento y evaluación de los programas.
- Identificar oportunidades de mejora en la estrategia de formación.

8.3.3.3 Supervisores y Gerentes de Punto de Venta

- Acompañar el proceso de inducción y adaptación de los nuevos colaboradores.
- Evaluar el desempeño inicial de los empleados.
- Proporcionar retroalimentación constante sobre las capacitaciones recibidas.

8.3.3.4 Colaboradores

- Participar activamente en el proceso de inducción y formación.

- Aplicar los conocimientos adquiridos en su desempeño diario.
- Sugerir mejoras en los procesos de formación y desarrollo profesional.

8.3.4 Fases del Proceso de Inducción y Formación

8.3.4.1 Fase 1: Pre-ingreso

- Envío de bienvenida y manual de funciones actualizado.
- Asignación de mentor.
- Firma de contrato y entrega de información corporativa.
- Registro del empleado en el sistema de capacitaciones de la empresa.

8.3.4.2 Fase 2: Inducción General (Primeros días)

- Presentación de la empresa: misión, visión y valores.
- Normas de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- Políticas de calidad y servicio al cliente.
- Recorrido por las instalaciones.

8.3.4.3 Fase 3: Inducción Específica (Primera semana)

- Capacitación sobre funciones específicas de cada cargo.
- Demostraciones prácticas en el puesto de trabajo.
- Evaluación inicial de conocimientos.
- Seguimiento por parte del mentor asignado.

8.3.4.4 Fase 4: Evaluación y Seguimiento (Primer mes)

- Evaluación de desempeño por parte del supervisor.
- Encuesta de satisfacción del colaborador sobre el proceso.
- Identificación de necesidades adicionales de capacitación.

8.3.5 Programa de Formación y Desarrollo

8.3.5.1. Identificación de Necesidades de Capacitación

- Análisis de brechas de competencias.
- Solicitudes de empleados y supervisores.
- Evaluaciones de desempeño.
- Cambios en regulaciones y normativas del sector.

8.3.5.2 Diseño del Plan de Formación

- Objetivos de capacitación.
- Métodos de formación: talleres, e-learning, mentoría.
- Recursos y presupuesto necesario.
- Evaluación de proveedores de capacitación.

8.3.5.3 Implementación de la Formación

- Ejecución de capacitaciones.
- Registro de asistencia y participación.

- Entrega de materiales y herramientas de aprendizaje.

8.3.5.4 Evaluación de la Formación

- Encuestas de retroalimentación.
- Evaluaciones de aprendizaje.
- Seguimiento al impacto en el desempeño laboral.

8.3.6 Desarrollo de Rutas de Carrera

- Definición de criterios de ascenso.
- Diseño de programas de mentoría.
- Planes de desarrollo individual para cada colaborador.
- Creación de un mapa de competencias por nivel jerárquico.

8.3.7 Beneficios Esperados

Reducción del tiempo de adaptación de nuevos empleados.

Mayor claridad en roles y funciones.

Incremento en la motivación y retención del talento.

Aumento de la productividad y eficiencia operativa.

Cultura organizacional fortalecida.

8.3.8 Gráficas y Flujogramas

8.3.8.1 Flujograma del Proceso de Inducción

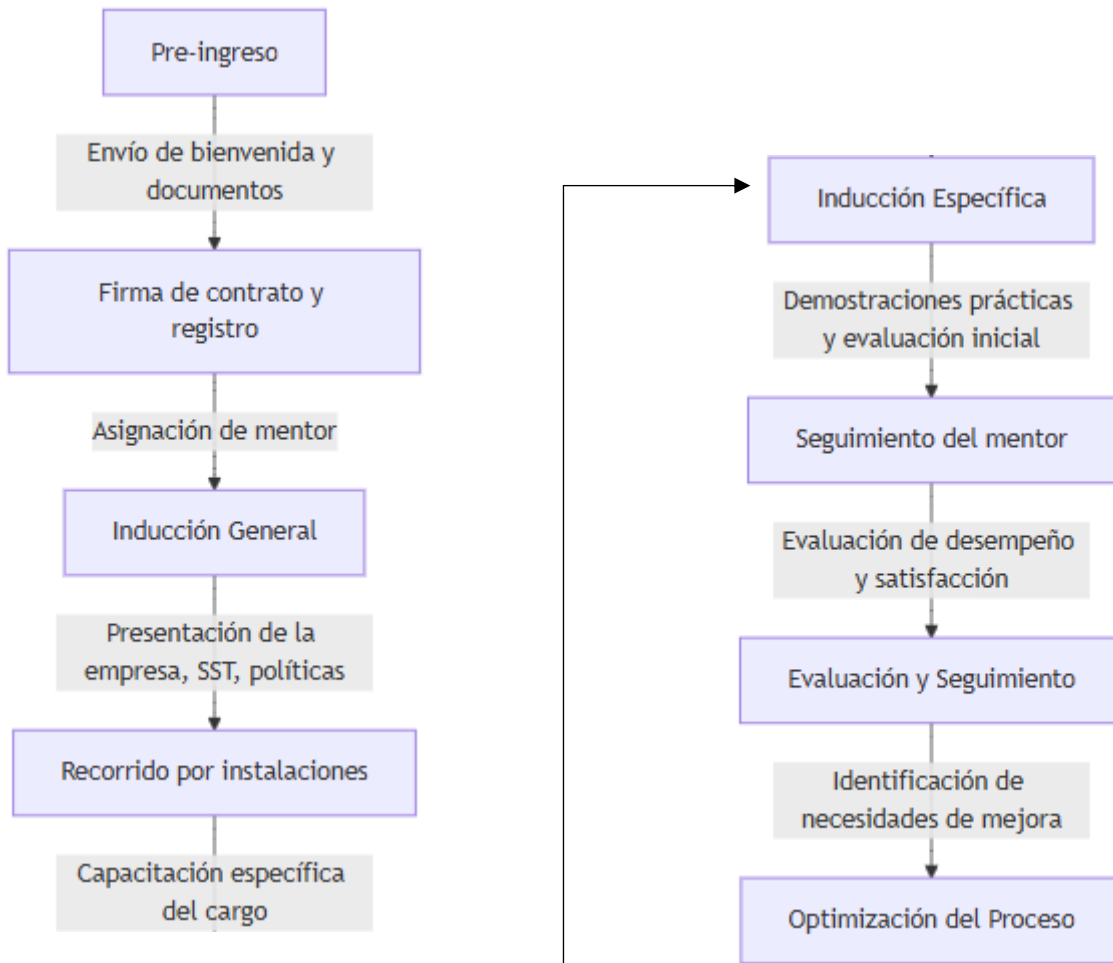
Flujograma del Proceso de Inducción

El siguiente flujograma ilustra el proceso de inducción desde el pre-ingreso hasta la evaluación final, asegurando que los nuevos empleados tengan una integración efectiva en la empresa:

- *Pre-ingreso*: Envío de bienvenida, documentos y firma de contrato.
- *Inducción General*: Presentación de la empresa, políticas y normas de SST.
- *Inducción Específica*: Capacitación detallada del cargo y demostraciones prácticas.
- *Seguimiento*: Evaluación de desempeño y satisfacción del colaborador.
- *Optimización del Proceso*: Identificación de mejoras y ajustes al programa.

8.3.8.2 Mapa de Competencias por Cargo

Figura 33. *Proceso de inducción y reinducción en Jarri's S.A.S.*



Nota. Elaboración propia con base en la propuesta de capacitación diseñada.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cada fase del flujograma está diseñada para garantizar que los empleados reciban la información y capacitación necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y alineada con los objetivos de la empresa.

Este flujograma detalla el proceso de inducción desde el pre-ingreso hasta la evaluación final, asegurando que los nuevos empleados tengan una integración efectiva en la empresa.

Tabla de Competencias por Cargo

Figura 34. *Competencias técnicas y blandas por nivel organizacional en Jarri's S.A.S.*

Nivel	Habilidades	Competencias	Competencias
Organizacional	Clave	Técnicas	Blandas
Manager	Liderazgo, toma de decisiones	Gestión operativa, planificación estratégica	Comunicación efectiva, resolución de conflictos
Líder	Coordinación de equipos, supervisión	Control de calidad, gestión de procesos	Trabajo en equipo, motivación
Embajador Broaster	Conocimiento del producto, servicio al cliente	Manejo de equipos, preparación de alimentos	Empatía, orientación al cliente
Anfitrión	Atención al cliente, gestión de pedidos	Uso de software de ventas, manejo de caja	Escucha activa, adaptabilidad

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico de cargos en Jarri's S.A.S.

Este esquema permite visualizar las competencias necesarias para cada rol dentro de la organización, asegurando que la formación y el desarrollo profesional estén alineados con las necesidades de la empresa.

Este documento servirá como guía base para la implementación del proceso de inducción y formación en Jarri's S.A.S., asegurando un sistema estandarizado y efectivo para la integración y desarrollo del talento humano.

8.4 Fichas de Entrenamiento y Reentrenamiento

Las fichas de entrenamiento y reentrenamiento utilizadas en Jarri's S.A.S. constituyen instrumentos formales diseñados por el área de Gestión Humana, que permiten estandarizar los procesos de inducción, formación y actualización de los colaboradores.

Cada ficha describe el objetivo del cargo, las competencias a desarrollar, la metodología de enseñanza, la duración del proceso y los criterios de evaluación. Estas fichas se aplican a todos los cargos de los puntos de venta, garantizando la adquisición de las habilidades requeridas y promoviendo la mejora continua.

Cada ficha fue construida con base en la observación directa de los procesos, entrevistas con supervisores y validación por parte del área de Gestión Humana.

La estructura de las fichas incluye:

- Nombre del cargo o proceso al que corresponde.
- Objetivo de la actividad.
- Descripción del procedimiento paso a paso.
- Responsable del entrenamiento.
- Tiempo estimado.
- Criterios de evaluación.

De esta manera, las fichas se convierten en un instrumento sencillo y de fácil aplicación por parte de los jefes de punto de venta y formadores internos.

Las *fichas completas* diseñadas para los diferentes cargos de Jarri's S.A.S. se presentan en los *Anexos 5* de este documento.

8.5. Rutas de carrera

Se propone la creación de rutas de carrera que permitan a los colaboradores visualizar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, estableciendo criterios de ascenso basados en desempeño, competencias adquiridas y formación adicional.

8.5.1 Introducción

Las rutas de carrera son un componente clave en la gestión del talento humano, ya que permiten establecer un camino claro para el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la

empresa. En Jarri's S.A.S., estas rutas de carrera están diseñadas para motivar a los empleados, fortalecer su compromiso y mejorar su desempeño, asegurando una alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

8.5.2 Objetivos de las Rutas de Carrera

- Brindar oportunidades de crecimiento profesional a los empleados.
- Mejorar la retención del talento y la motivación del personal.
- Asegurar la preparación del talento humano para futuras posiciones de liderazgo.
- Estandarizar criterios para promociones y ascensos dentro de la empresa.

8.5.3 Estructura de las Rutas de Carrera

Las rutas de carrera en Jarri's S.A.S. se organizan en diferentes niveles jerárquicos, permitiendo la movilidad ascendente según el desempeño y la capacitación adquirida:

8.5.3.1 Niveles de Crecimiento

Figura 35. Niveles organizacionales, posiciones típicas y responsabilidades clave en Jarri's S.A.S.

Nivel	Posiciones Típicas	Responsabilidades Clave
<i>Nivel de Entrada</i>	Anfitrión, Auxiliar de Cocina	Atención al cliente, preparación básica, apoyo operativo
<i>Nivel Intermedio</i>	Embajador Broaster, Cajero	Gestión de pedidos, manejo de caja, supervisión de tareas operativas

<i>Nivel de Supervisión</i>	Supervisor de Punto de Venta, Líder de Producción	Coordinación de equipos, control de calidad, reportes operativos
<i>Nivel Gerencial</i>	Líder de Punto de Venta, Gerente de Punto de Venta, Coordinador de Operaciones, Manager	Planificación estratégica, gestión de talento, optimización de procesos

Nota. Elaboración propia con base en la estructura organizacional y perfiles de cargo de Jarri's S.A.S.

8.5.4 Competencias Clave por Nivel

Cada nivel requiere un conjunto de competencias técnicas y blandas para garantizar un desempeño óptimo y un desarrollo continuo.

8.5.4.1 Competencias por Nivel

Figura 36. *Competencias técnicas y blandas por nivel organizacional en Jarri's S.A.S.*

Nivel	Competencias Técnicas	Competencias Blandas
<i>Nivel de Entrada</i>	Conocimiento del producto, atención al cliente	Responsabilidad, comunicación
<i>Nivel Intermedio</i>	Manejo de equipos, control de calidad	Trabajo en equipo, liderazgo
<i>Nivel de Supervisión</i>	Gestión operativa, toma de decisiones	Resolución de problemas, motivación
<i>Nivel Gerencial</i>	Planificación estratégica, gestión de talento, administración de recursos	Pensamiento crítico, visión empresarial, negociación
<i>Manager</i>	Dirección de múltiples puntos de venta, desarrollo de estrategias de negocio	Liderazgo avanzado, toma de decisiones estratégicas, resolución de conflictos

Nota. Elaboración propia con base en el diseño de perfiles y competencias organizacionales de Jarri's S.A.S.

8.5.5 Plan de Capacitación para el Crecimiento Profesional

Cada colaborador que desee avanzar dentro de la organización contará con un plan de formación diseñado para desarrollar las competencias necesarias en cada nivel. El plan de capacitación incluye:

- *Talleres Prácticos:* Liderazgo, gestión operativa y servicio al cliente.
- *Mentorías:* Asignación de empleados de nivel superior para guiar el crecimiento profesional.
- *Evaluaciones Periódicas:* Medición del desarrollo de competencias mediante pruebas y desempeño en el puesto.

8.5.6 Evaluación y Seguimiento

Para garantizar la efectividad de las rutas de carrera, se implementarán las siguientes estrategias:

- *Evaluaciones de Desempeño:* Análisis de resultados individuales y potencial de crecimiento.
- *Feedback y Retroalimentación:* Sesiones periódicas con supervisores para guiar el desarrollo profesional. Este formato se encuentra en el Apéndice C.
- *Programas de Promoción Interna:* Identificación de empleados con alto desempeño para ascensos.

8.5.7 Beneficios de las Rutas de Carrera

- Mayor claridad en las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Incremento en la motivación y el compromiso de los empleados.
- Mejora en la productividad y eficiencia operativa.
- Reducción de la rotación de personal.
- Desarrollo de líderes internos alineados con la cultura organizacional.

Con estas rutas de carrera, Jarri's S.A.S. busca crear un entorno laboral donde los empleados tengan la oportunidad de crecer, mejorar sus habilidades y contribuir al éxito de la empresa a largo plazo.

8.5.8 Sistema de Evaluación de la Capacitación

La evaluación de la capacitación constituye un proceso fundamental para determinar la eficacia de los programas de formación implementados en Jarri's S.A.S. y su impacto en el desempeño de los colaboradores. Este proceso permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, garantizando la pertinencia de las estrategias de formación.

En Jarri's S.A.S., los instrumentos de evaluación han sido diseñados por el área de Gestión Humana, y se aplican de manera estandarizada en todos los puntos de venta. Estos incluyen encuestas de satisfacción, formatos de evaluación práctica y listas de chequeo de desempeño, que permiten verificar los resultados de la capacitación en los distintos niveles del proceso.

Los resultados de estas evaluaciones son sistematizados y presentados a la Gerencia, asegurando un ciclo de *mejora continua* en la gestión del talento humano.

8.5.8.1 Evaluación de desempeño para Embajador Broaster

Se diseñó un formato de evaluación específico que permite valorar aspectos como actitud de servicio, dominio técnico en la preparación de productos, cumplimiento de protocolos de BPM y trabajo en equipo. Anexo 7

8.5.8.2. Evaluación de desempeño para Manager

Este instrumento está orientado a valorar habilidades de liderazgo, gestión de personal, control operativo y cumplimiento de metas en los puntos de venta. Anexo 7

8.5.8.3. Evaluación de desempeño para Jefe de Punto de Venta

En este caso, el formato se enfoca en competencias de supervisión, gestión de inventarios, control de calidad, manejo de personal y orientación al cliente.

De esta manera, el sistema de evaluación constituye una herramienta práctica que permite a la empresa monitorear el impacto de sus programas de formación y tomar decisiones oportunas en materia de desarrollo del talento humano.

Los formatos de evaluación diseñados para los diferentes cargos de Jarri's S.A.S. se presentan en el Anexo 7 de este documento.

8.5.8.4 Beneficios esperados

La implementación de estos formatos permitirá estandarizar la evaluación de desempeño en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. De esta manera, se facilita la retroalimentación continua, la identificación de necesidades de capacitación, la toma de decisiones sobre

promociones o rotaciones y la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de Jarri's S.A.S.

9. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación establece las fases, actividades y tiempos requeridos para poner en marcha la propuesta de fortalecimiento del talento humano en Jarri's S.A.S. Este plan de acción busca organizar de manera secuencial las tareas, garantizando la asignación adecuada de recursos y responsables, y facilitando el seguimiento por parte de la Gerencia.

Figura 37. *Plan de implementación de la propuesta de fortalecimiento del talento humano en Jarri's S.A.S.*

Fase	Actividad principal	Responsable	Duración estimada
Diagnóstico inicial	Revisión de procesos y manuales actuales	Gestión Humana – Supervisores	2 semanas
Rediseño de manuales	Actualización de funciones y perfiles	Gestión Humana	3 semanas
Diseño de fichas	Elaboración de fichas de entrenamiento y reentrenamiento	Gestión Humana – Supervisores	4 semanas

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Inducción y Onboarding	Implementación del programa estandarizado	Supervisores – Jefes de área	3 semanas
Rutas de carrera	Socialización y aplicación de rutas de desarrollo	Gestión Humana – Gerencia	2 semanas
Evaluación de la capacitación	Aplicación de instrumentos y análisis de resultados	Gestión Humana	2 semanas

Nota. Elaboración propia con base en la planeación de actividades de la propuesta.

10. Resultados Esperados

El desarrollo e implementación de la propuesta de fortalecimiento del talento humano en Jarri's S.A.S. permitirá obtener beneficios significativos tanto para la organización como para los colaboradores. Los resultados esperados se orientan a garantizar la consolidación de procesos estructurados de inducción, capacitación y desarrollo, que fortalezcan la cultura organizacional y la competitividad de la empresa en el sector de comidas rápidas.

Entre los principales resultados esperados se destacan:

Contar con un diagnóstico integral de los cargos y procesos de gestión del talento humano en los puntos de venta, que permita identificar brechas y oportunidades de mejora.

Implementar un proceso estandarizado de inducción y Onboarding, que facilite la rápida adaptación e integración del personal de nuevo ingreso.

Diseñar y aplicar fichas de entrenamiento específicas por cargo, como herramienta práctica y permanente de capacitación.

Establecer rutas de carrera claras y motivadoras, que brinden al personal la posibilidad de visualizar su crecimiento dentro de la empresa, aumentando compromiso y retención del talento.

Lograr que la Gerencia apruebe la incorporación de un nuevo cargo: *Líder en cocina*, como vía de ascenso vertical para los Embajadores Broaster, fortaleciendo así la motivación y el desarrollo profesional.

Reducir los índices de rotación laboral mediante la mejora en los procesos de adaptación, formación y desarrollo de carrera.

FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Incrementar la satisfacción y motivación de los colaboradores, generando un impacto positivo en la productividad y en la calidad del servicio al cliente.

Alinear la gestión del talento humano con los objetivos estratégicos de Jarri's S.A.S., aportando al crecimiento sostenible de la organización.

En conclusión, la implementación de la propuesta permitirá consolidar un modelo integral de gestión del talento humano que fortalecerá la cultura organizacional, reducirá las brechas de formación y contribuirá a que Jarri's S.A.S. se posicione como una empresa competitiva y atractiva para el desarrollo profesional de sus colaboradores.

11. Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

El diagnóstico realizado en Jarri's S.A.S. evidenció que la empresa cuenta con un equipo humano joven y con potencial de aprendizaje, pero con debilidades en los procesos de inducción, capacitación y rutas de desarrollo.

La ausencia de un sistema estandarizado de formación genera rotación de personal, pérdida de conocimiento y dificultades en la adaptación de los nuevos colaboradores.

La propuesta presentada (manuales de funciones, fichas de entrenamiento, rutas de carrera y sistema de evaluación) constituye una herramienta integral para fortalecer la gestión del talento humano.

La implementación del proceso de inducción y Onboarding permitirá una integración más rápida y efectiva de los colaboradores, reduciendo el tiempo de adaptación y aumentando la productividad.

El diseño de rutas de carrera y la incorporación del nuevo cargo *Líder en cocina* contribuyen a brindar claridad frente a las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, favoreciendo la motivación y permanencia del personal.

La sistematización de los procesos de evaluación de la capacitación garantizará la mejora continua, asegurando que los programas respondan a las necesidades organizacionales y de los trabajadores.

11.2 Recomendaciones

Socializar de manera permanente los manuales de funciones y fichas de entrenamiento con todo el personal, asegurando su actualización continua.

Implementar un plan de capacitación semestral que combine formación técnica (procesos de cocina, BPM, SST) con formación en habilidades blandas (liderazgo, comunicación, servicio al cliente).

Realizar sesiones periódicas de reentrenamiento para reforzar competencias y corregir desviaciones detectadas en la operación.

Monitorear de forma constante los indicadores de rotación, satisfacción y desempeño del personal, utilizando los resultados como insumo para la toma de decisiones estratégicas.

Fomentar la participación de los colaboradores en el diseño y retroalimentación de los programas de capacitación, para fortalecer el sentido de pertenencia.

Asegurar la asignación de recursos financieros y humanos suficientes para el desarrollo de las acciones propuestas, de manera que la implementación no se vea interrumpida.

Consolidar un comité de capacitación y desarrollo en la empresa, integrado por representantes de Gerencia, Gestión Humana y Supervisores de puntos de venta, encargado de evaluar periódicamente la efectividad del plan.

Referencias bibliográficas.

Argyris, C., & Schön, D. (1991). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Dessler, G. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

Sepúlveda Valentina. (2023). *Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento Humano En La Empresa Electroagro*, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Muñoz luisa & Hernández, M. (2019)- *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast LTDA*, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia

Vista de Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos.

(s. f.). <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/5320/5>

