

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la comercializadora
DISCOLACTEOS S.A.S. del grupo empresarial Colanta

Julián Andrés Martínez Solano

Director

Oscar Armando Vargas López

Ingeniero Industrial

Tutora

Laura Marcela Díaz Narváez

Universidad Industrial de Santander

Facultad Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 10 |
| 1. Generalidades del proyecto | 12 |
| 1.1 Objetivos | 12 |
| 1.1.1 Objetivo principal | 12 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 14 |
| 1.3 Alcance | 15 |
| 1.4 Metodología del proyecto..... | 16 |
| 2. Generalidades de la empresa | 19 |
| 2.1 Descripción general | 19 |
| 2.2 Misión | 19 |
| 2.3 Visión | 20 |
| 2.4 Portafolio de productos | 20 |
| 2.5 Organigrama | 21 |
| 2.6 Mapa de procesos..... | 21 |
| 3. Marco Teórico | 23 |
| 3.1 Gestión del talento humano | 23 |
| 3.2 Procesos de la gestión del talento humano | 23 |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2.1 | Procesos de provisión de personas..... | 23 |
| 3.2.2 | Procesos de organización de personas..... | 26 |
| 3.2.3 | Procesos de retención de personas. | 28 |
| 3.2.4 | Procesos de desarrollo de personas..... | 30 |
| 3.2.5 | Procesos de evaluación de personas..... | 31 |
| 4. | Diagnóstico inicial..... | 32 |
| 4.1 | Metodología del diagnóstico | 32 |
| 4.2 | Desarrollo del diagnóstico..... | 35 |
| 4.2.1 | Revisión conceptual y construcción de marco teórico. | 35 |
| 4.2.2 | Análisis preliminar de la organización..... | 37 |
| 4.2.3 | Caracterización del personal. | 38 |
| 4.2.4 | Revisión de documentos existentes en la organización..... | 42 |
| 4.2.5 | Entrevistas y encuesta. | 44 |
| 4.2.6 | Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH..... | 46 |
| 4.2.7 | Análisis de información..... | 53 |
| 4.3 | Conclusiones del diagnóstico | 61 |
| 5. | Formulación de plan de mejoramiento | 62 |
| 6. | Diseño de herramienta ofimática..... | 67 |
| 6.1 | Herramienta ofimática de indicadores de Gestión de Talento Humano | 67 |
| 7. | Implementación de propuestas de mejora..... | 69 |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|---|----|
| 7.1 Propuesta de estandarización y documentación de subprocesos de GTH..... | 69 |
| 7.1.1 Subproceso de reclutamiento de personal | 69 |
| 7.1.2 Subproceso de selección de personal | 70 |
| 7.1.3 Subproceso de capacitación y desarrollo de personal | 72 |
| 7.2 Propuesta de mejoramiento para el subproceso de diseño de puestos | 73 |
| 7.2.1 Diseño de manual de funciones y perfiles del cargo..... | 74 |
| 7.2.2 Diseño de fichas de entrenamiento | 79 |
| 7.2.3 Actualización de organigrama | 81 |
| 7.3 Propuesta de gestión y evaluación de desempeño | 84 |
| 7.3.1 Estado actual de evaluaciones de desempeño..... | 84 |
| 7.3.2 Construcción de evaluaciones de desempeño..... | 85 |
| 7.3.3 Construcción de evaluación temporal directo..... | 86 |
| 7.4 Propuesta de elaboración plan incentivos no económico..... | 89 |
| 7.5 Propuesta de Diseño de indicadores de Gestión de Talento Humano | 90 |
| 8. Sistema de indicadores de gestión..... | 91 |
| 8.1 Presentación de los indicadores de gestión del proyecto | 91 |
| 9. Conclusiones | 94 |
| 10. Recomendaciones | 96 |
| Referencias Bibliográficas | 99 |

Lista de Tablas

| | | |
|-----------------|--|----|
| Tabla 1 | Cumplimiento de objetivos..... | 13 |
| Tabla 2 | Metodología del proyecto..... | 16 |
| Tabla 3 | Datos de la organización | 19 |
| Tabla 4 | Metodología del diagnóstico | 32 |
| Tabla 5 | Distribución generacional Discolácteos | 39 |
| Tabla 6 | Documentación subprocesos de GTH en Discolácteos..... | 42 |
| Tabla 7 | Cumplimiento subprocesos GTH en Discolácteos | 46 |
| Tabla 8 | Oportunidades de mejora subprocesos GTH en Discolácteos..... | 49 |
| Tabla 9 | Consolidado desvinculaciones Julio 2021-2023..... | 53 |
| Tabla 10 | Desvinculaciones Julio 2021-2023 | 55 |
| Tabla 11 | Índice de rotación de personal en Discolácteos | 56 |
| Tabla 12 | Desvinculaciones Discolácteos Enero 2022-Mayo 2023 | 57 |
| Tabla 13 | Índice de rotación de personal Girón por áreas | 58 |
| Tabla 14 | Propuestas de mejoramiento de GTH en Discolácteos | 63 |
| Tabla 15 | Estructura manual de funciones | 75 |
| Tabla 16 | Metodología construcción de manual de funciones | 78 |
| Tabla 17 | Metodología de actualización de organigrama | 81 |
| Tabla 18 | Metodología construcción de evaluación temporal directo..... | 86 |
| Tabla 19 | Metodología plan de incentivos no económico | 89 |
| Tabla 20 | Indicadores de gestión del proyecto..... | 91 |

Lista de Figuras

| | | |
|------------------|---|----|
| Figura 1 | Producto fabricado por Discolácteos | 20 |
| Figura 2 | Organigrama Discolácteos | 21 |
| Figura 3 | Mapa de procesos Discolácteos..... | 21 |
| Figura 4 | Procesos de gestión de talento humano | 35 |
| Figura 5 | Subprocesos de gestión de talento humano..... | 36 |
| Figura 6 | Distribución por áreas Discolácteos | 38 |
| Figura 7 | Tipo de vinculación en Discolácteos | 38 |
| Figura 8 | Antigüedad en Discolácteos | 40 |
| Figura 9 | Formación académica Discolácteos..... | 41 |
| Figura 10 | Tipo de contrato en Discolácteos | 41 |
| Figura 11 | Cumplimiento subprocesos de GTH en Discolácteos | 47 |
| Figura 12 | Comportamiento desvinculaciones en Discolácteos..... | 54 |
| Figura 13 | Índice de rotación de personal en Discolácteos..... | 57 |
| Figura 14 | Índice de rotación de personal Girón..... | 58 |
| Figura 15 | Dashboard indicadores GTH..... | 67 |
| Figura 16 | Estructura manual de funciones | 77 |
| Figura 17 | Organigrama inicial | 82 |
| Figura 18 | Organigrama actualizado | 82 |
| Figura 19 | Formato de evaluación de desempeño | 85 |
| Figura 20 | Evaluación temporal directo..... | 87 |
| Figura 21 | Subproceso de reclutamiento actual | 96 |
| Figura 22 | Subproceso de reclutamiento recomendado..... | 97 |

Lista de apéndices

Apéndice A. Descripciones de cargos del personal de gestión humana en Discolácteos

Apéndice B. Áreas y objetivos del departamento de Gestión Humana de Colanta

Apéndice C. Entrevistas Análisis preliminar de la organización.

Apéndice D. Revisión documental del Departamento de gestión humana en Discolácteos.

Apéndice E. Entrevistas

Apéndice F. Encuesta trabajadores de Discolácteos

Apéndice G. Instrumento evaluación procesos de GTH en Discolácteos

Apéndice H. Definición de causales de desvinculación

Apéndice I. Procedimiento atracción, selección y vinculación de personal

Apéndice J. Manuales de funciones y perfiles del cargo

Apéndice K. Formato de entrevista técnica

Apéndice L. Formato de verificación de referencias

Apéndice M. Formato de satisfacción de capacitación

Apéndice N. Procedimiento de capacitación de personal

Apéndice O. Formato de necesidades de formación

Apéndice P. Fichas de entrenamiento

Apéndice Q. Evaluaciones de desempeño e instructivo

Apéndice R. Formato evaluaciones temporal directo

Apéndice S. Plan de incentivos no económico

Apéndice T. Herramienta ofimática de Gestión de Talento Humano

Apéndice U. Carta cumplimiento objetivos

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para comercializadora DISCOLACTEOS S.A.S. del grupo empresarial Colanta.¹

Autor: Julián Andrés Martínez Solano²

Palabras clave: Gestión del Talento humano, estandarización, documentación, mejoramiento, indicadores, procesos, subprocesos, gestión del conocimiento, recurso humano.

Descripción:

La comercializadora Discolácteos es una empresa localizada en el Departamento de Santander dedicada a la fabricación y distribución de productos alimenticios, en el 2019 fue adquirida por Colanta y en la actualidad pertenece al grupo empresarial de la Cooperativa. Por lo cual dichas organizaciones están en la tarea de articular sus procesos con el fin de proporcionar un manejo asertivo, eficiente y eficaz en todas las áreas.

En términos de la administración de la fuerza laboral, se evidencian carencias en algunos de los subprocesos de Gestión de Talento Humano. Por lo cual desde el presente proyecto se buscó identificar oportunidades de mejora mediante la realización de un diagnóstico para evaluar el estado inicial del proceso dentro de la organización. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se formula un plan de mejoramiento, en el cual se establecen propuestas en los subprocesos con deficiencias, independientemente si es causado por falta de estandarización, documentación o implementación. La totalidad de propuestas sugeridas se llevaron a cabo, por lo que se realizaron acciones para hacer seguimiento y medición de las mismas. Finalmente se agregaron conclusiones y recomendaciones en este documento.

¹ Proyecto de grado

² Facultad de ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López, Profesional en Ingeniería Industrial.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Abstract

Title: Improvement of the Human Talent Management Process for DISCOLACTEOS S.A.S.

Distribution Company of the Colanta Business Group.³

Author: Julián Andrés Martínez Solano⁴

Keywords: Human Talent Management, standardization, documentation, improvement, indicators, processes, subprocesses, knowledge management, human resources

Description:

Discolácteos is a local food manufacturing and distribution company located in the Santander Department, Colombia. In 2019, Discolácteos was acquired by Colanta and currently belongs to the cooperative's business group. Consequently, these organizations are in the process of aligning their processes in order to provide an assertive, efficient and effective management in all areas.

In terms of workforce administration, deficiencies are evident in some of the Human Talent Management subprocesses. Therefore, this project sought to identify opportunities for improvement by conducting a diagnosis to assess the initial status of the process within the organization. Taking into account the results obtained, an improvement plan is formulated, which establishes proposals in the subprocesses with deficiencies, regardless of whether they are caused by lack of standardization, documentation, or implementation. All the proposed suggestions were carried out, so follow-up and measurement actions were taken for them. Finally, conclusions and recommendations were made in this document.

³ Bachelor thesis

⁴ Faculty of Engineering's Physique-Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Director: Oscar Armando Vargas López, Industrial Engineer.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Introducción

En un contexto cada vez más globalizado y competitivo, las organizaciones se esfuerzan por encontrar un diferencial que les otorgue una ventaja competitiva respecto a los demás oferentes de la industria. Por lo que resulta indispensable contar con personal capacitado e identificado con el propósito organizacional para contribuir correctamente al proceso de mejora continua dentro de las distintas operaciones de la empresa.

La Comercializadora Discolanta Ltda. Fue fundada el 16 de agosto de 2000 e inició labores en el Departamento de Santander realizando las actividades de comercialización y distribución de productos alimenticios como queso y sus derivados, al ser un cliente de contrato de suministro de la cooperativa Colanta se realizó la comercialización del catálogo de dichos productos en la región. En el 2006 se constituyó como Discolácteos S.A. y terminaría siendo adquirida por la cooperativa Colanta en el 2019, transformándose en Discolácteos S.A.S.

Actualmente la comercializadora Discolácteos S.A.S. cuenta con presencia en los Departamentos de Santander en ciudades como Girón y San Gil, en el Cesar se encuentra la planta de producción ubicada en el municipio de Rio de Oro y en Norte de Santander está localizada la agencia comercial en la ciudad de Ocaña. Desempeñando las actividades mencionadas y adicionando a su portafolio la comercialización de productos de distintos emprendimientos. Su organigrama se puede evidenciar en la sección 2.5 de este documento.

Luego de la adquisición por parte de la cooperativa Colanta se presentó un alto crecimiento en su nómina, la cual paso de 125 empleados en 2018 a 204 colaboradores a Julio de 2023, Conformándose así los 36 cargos establecidos en Discolácteos S.A.S en la actualidad.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Al existir un aumento considerable de la fuerza laboral en un periodo pequeño de tiempo, las exigencias para Gestión Humana son mayores para asegurar el correcto cumplimiento de los subprocesos del Departamento. Por lo tanto, este proyecto tiene como propósito el mejoramiento de todos los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, estableciendo métodos de desarrollo desde el momento de reclutamiento de personal, hasta la auditoria del mismo, con el fin de atraer a las personas adecuadas y una vez vinculadas, brindarles las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Para obtener un correcto entendimiento del panorama inicial de Gestión Humana en Discolácteos S.A.S. en el capítulo 4 se realiza un diagnóstico, el cual contiene una revisión documental, análisis cuantitativo y cualitativo de encuestas, entrevistas e información proporcionada por documentos existentes en la organización. En búsqueda de detectar puntos críticos, así como la identificación de herramientas y oportunidades de mejora; en el quinto capítulo se formula un plan de mejoramiento de los subprocesos que se encuentran en estado crítico ; en el capítulo 6 se elabora una herramienta ofimática que permite el monitoreo y administración de la fuerza laboral; En el capítulo 7 se expone la implementación de las propuestas de mejora; finalmente en el capítulo 8 se presenta el sistema de indicadores de gestión del proyecto, así como las conclusiones y recomendaciones a la organización en los apartados 9 y 10 respectivamente.

1. Generalidades del proyecto

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo principal

Formular e Implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión de talento para la comercializadora DISCOLACTEOS S.A.S.

1.1.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano para la comercializadora DISCOLACTEOS S.A.S.

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

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

Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por las gerencias de la de la cooperativa Colanta y la comercializadora DISCOLACTEOS S.A.S.

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.

Socializar los resultados obtenidos a la directiva de la empresa de las mejoras implementadas.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Tabla 1*Cumplimiento de objetivos*

| Objetivo | Cumplimiento |
|---|---|
| 1. Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión de Talento Humano para la comercializadora Discolácteos S.A.S. | El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 4 y en los apéndices comprendidos entre la A y la H. |
| 2. Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. | El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5. |
| 3. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión del talento humano. | El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y en el apéndice T. |
| 4. Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por las gerencias de la de la cooperativa Colanta y la comercializadora Discolácteos S.A.S | El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7 y en los apéndices comprendidos entre la I y la S. |
| 5. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso. | El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 8. |
| 6. Socializar los resultados obtenidos a la directiva de la empresa de las mejoras implementadas. | El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el apéndice U. |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente Gestión Humana en Discolácteos S.A.S. está compuesta por cuatro colaboradores con presencia física en la instalación ubicada en Girón, los cuales ocupan los cargos de Auxiliar de Seguridad y Salud en el Trabajo, Analista Contable (nómina), Abogada Regional de Relaciones Laborales y Practicante Universitario, en el apéndice A se exponen las descripciones de los cargos mencionados anteriormente.

El departamento de Gestión de Talento Humano de Discolácteos se encuentra regido bajo el modelo de recurso compartido con la Cooperativa Colanta (en el apéndice B se enuncia e ilustra la estructura con sus respectivos objetivos), por lo cual existe la descentralización de algunas funciones inherentes a los subprocesos de higiene y seguridad en el trabajo y capacitación y desarrollo de personal. Así mismo es importante destacar que el objetivo de la cooperativa Colanta con Discolácteos en recursos humanos es el de estandarizar los procesos entre estas empresas, con el fin de poder articular al grupo empresarial y darle un manejo asertivo, eficiente y eficaz, en la gestión de talento humano para mitigar posibles riesgos.

A partir de una revisión de los subprocesos de talento humano se puede identificar la deficiencia en algunos de ellos, como lo es el de reclutamiento, ya que al no tener personal especializado en atracción y vinculación para los cargos de nivel táctico y operativo, este subproceso se terceriza a una empresa temporal, la cual no es debidamente monitoreada en aspectos como el cumplimiento de requisitos de acuerdo al perfil del puesto solicitado, adicional a esto, existe poca exposición en términos de publicidad de la marca Discolácteos en la región, lo cual dificulta la atracción de personal. El subproceso de selección en Discolácteos es responsabilidad de los jefes y/o supervisores del área en la cual se oferta la nueva vacante, los cuales en su mayoría no cuentan con la formación necesaria para realizar esta actividad. Respecto

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

al proceso de organización de personas se encuentran cargos sin su respectivo manual de funciones, dificultando la elaboración de documentos como perfiles de cargo, fichas de entrenamiento y evaluaciones de desempeño.

El subproceso de sistemas de información de talento humano se encuentra incompleto y desactualizado, lo cual repercute en desconocimiento sobre el personal, así dificultando el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con los anterior, no existe un seguimiento adecuado de los subprocesos, ya que no hay un área debidamente estructurada, con un responsable, cuyo enfoque de actividades sea de carácter estratégico mas no operativo, adicionalmente no hay indicadores de gestión establecidos.

1.3 Alcance

Dentro del alcance de este proyecto se contemplarán los siguientes aspectos pertenecientes al proceso de Gestión de Talento Humano.

Diseño de procedimiento de reclutamiento, selección y vinculación de personal.

Diseño de procedimiento de capacitación y desarrollo de personal.

Diseño de perfiles de cargo y manual de funciones.

Diseño de fichas de entrenamiento.

Diseño de organigrama.

Diseño de evaluaciones de desempeño.

Diseño de plan de incentivos no económico.

Diseño de herramienta ofimática de indicadores de GTH.

Anexos, documentación, instructivos y demás herramientas relacionadas a la mejora de los procedimientos anteriormente mencionados.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Diseño de indicadores para medir el impacto de las mejoras implementadas.

Divulgación de resultados y socialización de cumplimiento de objetivos.

1.4 Metodología del proyecto

Tabla 2

Metodología del proyecto

| Objetivo | Actividades |
|---|--|
| <p>1. Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión de Talento Humano para la comercializadora Discolácteos S.A.S.</p> | <p>En primera instancia se emprendió una revisión literaria con el objetivo de recopilar información y fundamentar las acciones relacionadas con la mejora del proceso de Gestión de Talento Humano.</p> <p>Luego se realizaron entrevistas a la Gerente y a la abogada de relaciones laborales, buscando conocer aspectos generales concernientes al funcionamiento del área. Después se realizó la caracterización del personal de Discolácteos para poder describir y entender la población que labora desde un enfoque social y organizativo. Posteriormente se realizó una inspección de documentos inherentes al área,</p> |

para obtener información acerca del grado de implementación y estandarización de los subprocesos. Después se ejecutaron entrevistas a cargos de nivel estratégico con manejo de personal y una encuesta a los trabajadores con el propósito de complementar la información recolectada. Luego se elaboró un instrumento destinado a medir el grado de cumplimiento de cada uno de los subprocesos de GTH en la empresa, mediante la asignación de calificaciones. Posteriormente se examinaron datos cuantitativos relacionados a indicadores propios del área, en búsqueda de respaldar las problemáticas expuestas. Finalmente se exponen las conclusiones derivadas del diagnóstico.

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

Teniendo en cuenta las conclusiones del diagnóstico realizado en la etapa anterior, se diseñaron propuestas estratégicas buscando fortalecer los diferentes subprocesos de Gestión de Talento Humano.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Se resalta que la implementación de dichas propuestas está sujeta a la aprobación de la gerencia de Discolácteos.

3. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva Gestión del Talento Humano. A partir de las problemáticas identificadas se busca diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen los distintos subprocesos de Gestión de Talento Humano.

4. Implementar las mejoras propuestas que hayan sido aprobadas por las gerencias de la de la cooperativa Colanta y la comercializadora Discolácteos S.A.S En esta instancia se definirán cuáles mejoras son apropiadas a implementar de acuerdo con la capacidad de recursos disponibles y prioridades asignadas por parte de la organización.

5. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso. Se diseñará e implementará un sistema de indicadores de gestión que mida el impacto de las mejoras implementadas e igualmente permita hacer seguimiento y medición al proceso de Gestión del Talento Humano.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|---|---|
| 6. Socializar los resultados obtenidos a la directiva de la empresa de las mejoras implementadas. | Se realizará una reunión con los directivos de la empresa para dar a conocer los resultados de la implementación de las acciones de mejora y sus respectivas recomendaciones. |
|---|---|

2. Generalidades de la empresa

2.1 Descripción general

Tabla 3

Datos de la organización

| Aspecto | Información |
|---------------------|----------------------------|
| Nombre | Discolácteos S.A.S. |
| NIT | 900.081.422-6 |
| Número de empleados | 210 |
| Numero de cargos | 36 |
| Dirección | Cra. 17 #59-51 int 5 Girón |
| Teléfono | 6158088 |

2.2 Misión

Discolácteos S.A.S. es una empresa Santandereana enfocada en la distribución de productos agroindustriales, fabricación de productos lácteos y prestación de servicios logísticos, que nace con el fin de llevar a los consumidores productos de excelente calidad orientado en la

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

prestación de un excelente servicio, para lo cual, cuenta con un equipo humano comprometido, con solidos principios éticos y en busca del mejoramiento continuo,

Promoviendo unos beneficios a sus accionistas, trabajadores y a sus aliados, impulsando el desarrollo de la región.

2.3 Visión

Discolácteos S.A.S. será la comercializadora de productos alimenticios más importante de la región, reconocida por su cobertura y amplio portafolio, distinguida por el cumplimiento, responsabilidad, excelencia operacional, soportada por un sólido e íntegro equipo humano.

2.4 Portafolio de productos

La organización Discolácteos S.A.S. comercializa aproximadamente 1200 referencias de productos alimenticios, dentro de los cuales se encuentran bebidas lácteas y no lácteas, carnes, derivados cárnicos, quesos, leches cultivadas, dulces, postres, entre otros. Teniendo dentro de su catálogo productos de marcas como Pool, Tampico, Montefrio, Itacol, la Soberana y la distribución del portafolio de la Cooperativa Colanta.

Así mismo la comercializadora fabrica su producto estrella, conocido como el quesillo del oriente en la planta de producción ubicada en el corregimiento de Morrison, Cesar.

Figura 1

Producto fabricado por Discolácteos



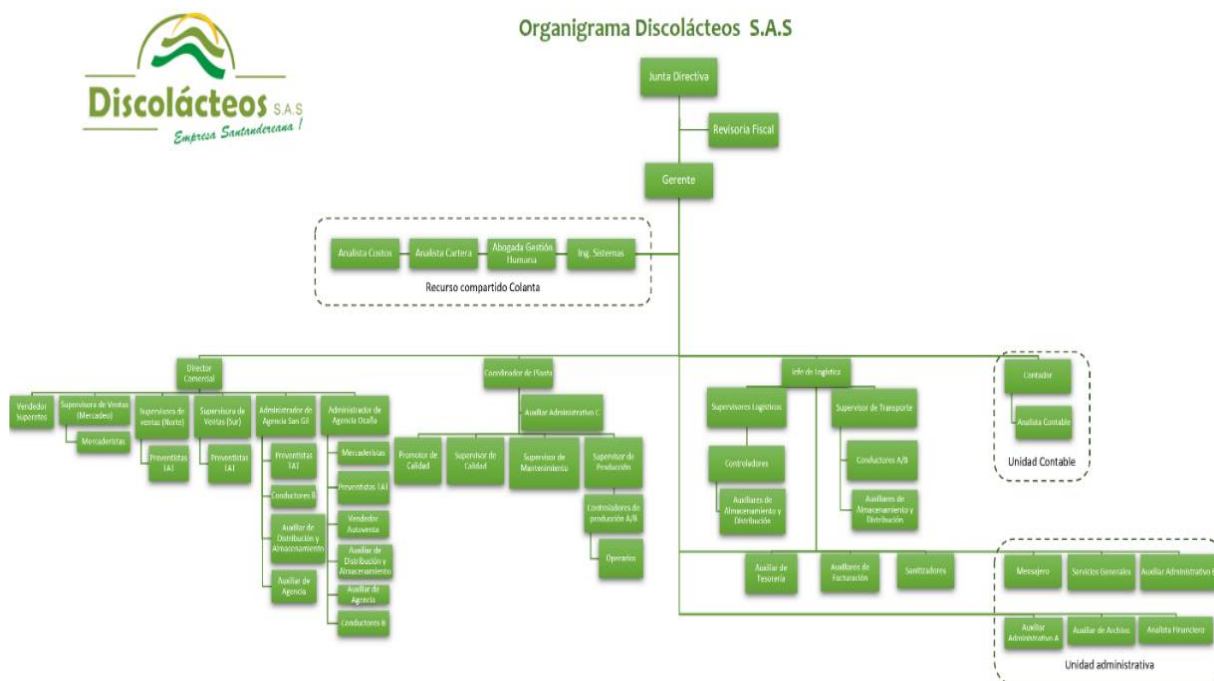
MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

2.5 Organigrama

En el organigrama de la empresa se puede identificar a la abogada regional de relaciones laborales como recurso compartido de la Cooperativa Colanta, así como la auxiliar administrativa B (SST) y el analista contable (nómina) en la unidad administrativa y contable respectivamente.

Figura 2

Organigrama Discolácteos

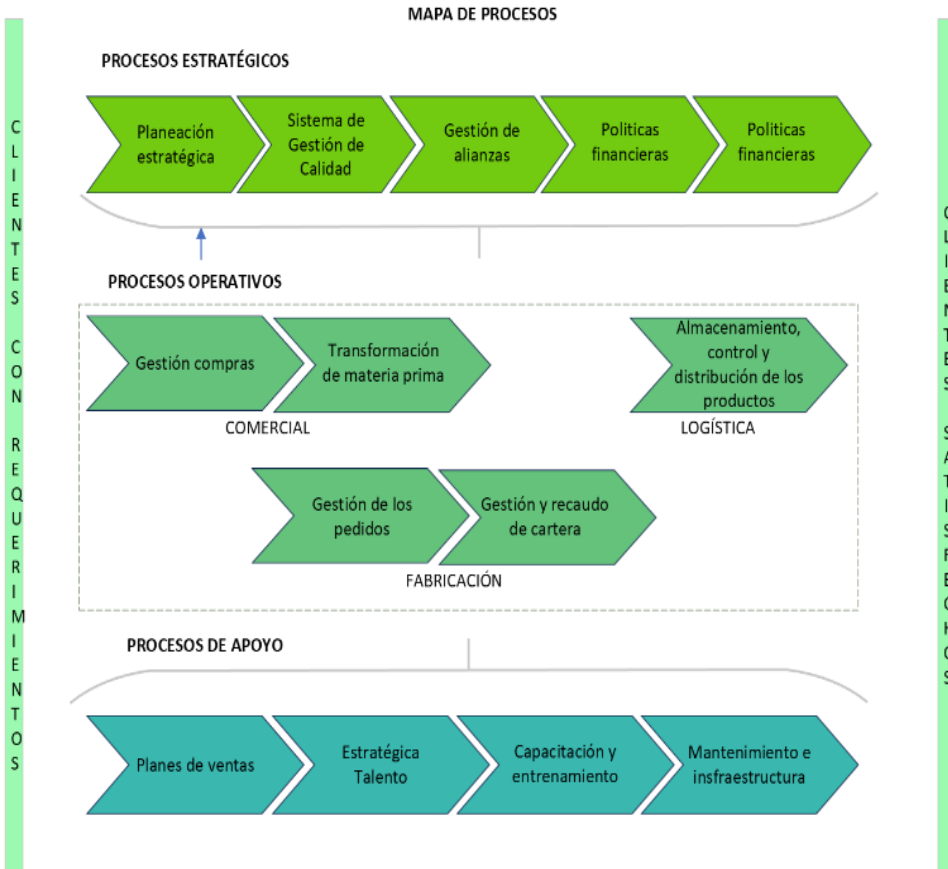


2.6 Mapa de procesos

Figura 3

Mapa de procesos Discolácteos

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.



3. Marco Teórico

3.1 Gestión del talento humano

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de éxito. (Chiavenato,2009, p.9)

3.2 Procesos de la gestión del talento humano

De acuerdo con el autor Idalberto Chiavenato la gestión de recursos humanos está compuesta por 5 procesos básicos, los cuales son: provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de personas.

3.2.1 Procesos de provisión de personas.

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización, son responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales (Chiavenato,2017, p.112). Estos procesos comprenden el entorno que rodean las organizaciones, como se localiza y buscan las personas para ser incorporadas a su sistema.

En términos de provisión de personas existen 2 tipos de mercados los cuales se encuentran relacionados entre sí: el mercado de trabajo y el de recursos humanos.

El mercado de trabajo está compuesto por las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Por otro lado, el mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de personas aptas para ejecutar un trabajo en determinado lugar y época.

3.2.1.1 Reclutamiento de personal.

El reclutamiento de personas se puede definir como el conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de una organización. (Chiavenato,2017, p.128)

Para que este subproceso sea eficaz, se debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera el proceso de selección y una cuidadosa planeación que responda las siguientes 3 preguntas: ¿Qué necesita la organización en términos de personas?, ¿Qué ofrece el mercado de recursos humanos?, ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

Para dar respuesta a estos cuestionamientos se tienen en cuenta las siguientes 3 etapas del proceso de reclutamiento, la primera etapa es la planeación de personal, la cual se define como el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo, el cual trata de anticipar la fuerza de trabajo y el talento humano necesario para la actividad empresarial futura. (Chiavenato,2017, p.128)

La segunda etapa de reclutamiento es la investigación externa, la cual se describe como la investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Finalmente, la tercera etapa de reclutamiento comprende las técnicas o fuentes de atracción de personal.

Reclutamiento interno: Se enfoca por ocupar las vacantes con los colaboradores actuales de la organización y funciona por medio de la oferta de promociones dentro de la misma área o por transferencias en los cargos con el mismo nivel pero que implican otras habilidades.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Reclutamiento externo: Este tipo de reclutamiento incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante las diferentes técnicas de reclutamiento.

Las principales técnicas de reclutamiento externo pueden ser la recolección de archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos pasados, recomendaciones de candidatos por parte de los empleados de la empresa, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, contacto con asociaciones de profesionales e instituciones académicas, convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, anuncios en periódicos y revistas, la publicación de anuncios en periódicos y revistas, agencias de empleo o implementar viajes de reclutamiento en otras localidades.

Reclutamiento mixto: Es el método que involucra tanto el reclutamiento interno como externo de manera complementaria.

3.2.1.2 Selección de personal.

El propósito principal de este subproceso es el de buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2017, p.144)

El subproceso de selección pretende solucionar 3 problemas básicos, como lo son la adecuación de la persona al trabajo, adecuación del trabajo a la persona y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y selección, para tener validez se necesita de algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

vacante, una vez se tiene la información, el siguiente paso es elegir las técnicas de selección, las cuales se clasifican en 5 grupos: entrevistas de selección (totalmente estandarizada, estandarizada, dirigida y no dirigida), pruebas de conocimientos o habilidades (generales y específicas), exámenes psicométricos (de aptitudes), exámenes de personalidad (expresivos, proyectivos y de inventarios) y técnicas de simulación.

3.2.2 Procesos de organización de personas.

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. (Chiavenato,2017, p.166)

3.2.2.1 Socialización organizacional.

Este subproceso hace referencia a la incorporación de personas que fueron aceptadas, es decir inducirlas a la organización y a su cargo mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional a las prácticas y filosofías predominantes. Los pilares principales de un programa de socialización son los siguientes:

Elementos organizacionales: Los cuales incluyen temáticas como misión y visión de la organización, políticas internas, organización y estructura empresarial, distribución física de las áreas, principales productos y/o servicios y procedimientos de Seguridad en el Trabajo.

Prestaciones: Hace referencia a la inclusión de aspectos en la socialización como horarios de trabajo, descanso y de comida, así como días de pago y prestaciones sociales de la organización.

Obligaciones del puesto: En el cual se incluyen temáticas como responsabilidades, tareas, objetivos y visión general del puesto.

3.2.2.2 Diseño de puestos.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos organizacionales, sociales y personales del ocupante.

Para el establecimiento diseño de un puesto de trabajo se deben de establecer 4 condiciones fundamentales, como lo son el conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante, cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo), a quien reporta el ocupante del puesto (Jefatura) y a quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (Subordinados). Para conocer el contenido de un puesto es obligatorio describirlo, por lo tanto, resulta de vital importancia enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo distinguen del resto de puestos de la organización. Una vez hecha la descripción se realiza el análisis de puestos en relación con los requisitos que impone su ocupante.

3.2.2.3 Gestión y evaluación del desempeño.

El subsistema de gestión y evaluación del desempeño es el responsable de elaborar el modelo de trabajo y preparar el terreno para la acción organizacional. Puede expresarse el desempeño mediante una medida métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas previamente definidas. (Chiavenato, 2017, p.206)

Los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los aspectos inherentes a calidad, velocidad, confiabilidad, flexibilidad y costos.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y niveles para asegurar el alcance de los objetivos y la entrega de resultados satisfactorios.

Una evaluación de desempeño se puede definir como una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Para evaluar a los colaboradores que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Así mismo existe una evaluación que involucra el contexto externo que rodea al trabajador, en el que pueden participar jefes, colegas y/o compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado denominada evaluación 360°, considerada la forma más completa de evaluación, por lo que contiene información de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las distintas demandas que recibe del contexto laboral.

3.2.3 Procesos de retención de personas.

Los procesos de retención de personas tienen por objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella. (Chiavenato,2009, p.440)

La retención de recursos humano tiene en cuenta aspectos como la remuneración económica, prestaciones sociales, en conjunto con Higiene y Seguridad en el Trabajo.

3.2.3.1 Remuneración (gestión de sueldos y salarios).

La remuneración hace referencia a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales, existen diferentes tipos de remuneración económica, la directa que es la que se paga a los colaboradores en forma de salarios, bonos, premios y comisiones, de otra parte está la indirecta, que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y el plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización; teniendo en cuenta los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización y con los mismos puestos de otras empresas.

3.2.3.2 Planes de prestaciones sociales.

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de los colaboradores.

Así mismo, los planes de prestaciones y seguridad social se clasifican de las siguientes maneras: En lo correspondiente a las exigencias (catalogadas como prestaciones legales, que son las que el empleador debe otorgar a los colaboradores por disposición de ley); Respecto a la naturaleza (prestaciones económicas que son entregadas en forma de dinero y que generan las obligaciones de seguridad social y prestaciones extraeconómicas), y referente a los objetivos (planes asistenciales proporcionados al empleado y a su familia ayuda en caso de imprevistos, así como planes recreativos y planes complementarios que buscan mejorar la calidad de vida

3.2.3.3 Higiene y seguridad en el trabajo.

El concepto de higiene laboral hace referencia al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, mitigando los riesgos de salud inherentes a las actividades del puesto y al ambiente físico donde las realiza. Un plan de higiene laboral abarca aspectos como servicios médicos, botiquines, supervisión de higiene y salud, riesgos de tipo físico, químico y biológico, planes informativos, etc. Así mismo la seguridad laboral se define como la agrupación de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para la prevención de accidentes y la eliminación de condiciones inseguras del ambiente. Por otra parte, la calidad de vida en el trabajo representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la empresa.

3.2.4 Procesos de desarrollo de personas.

Los procesos de desarrollo de personas consisten en aumentar el capital humano e incrementar las competencias organizacionales, mediante actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. (Chiavenato,2017, p.324).

3.2.4.1 Capacitación y desarrollo de personal.

La capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Su contenido incluye 5 formas de cambio de la conducta, como lo son la transmisión de información organizacional, desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos del cargo, así como la modificación de actitudes, que involucra un cambio de conducta para la modificación de actitudes negativas de los trabajadores y transformarlas en otras más favorables a la organización. Así mismo utilizan algunos métodos para identificar las necesidades de capacitación como las evaluaciones de desempeño, observación,

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

cuestionarios, entrevistas, reuniones, exámenes, análisis de puestos e informes periódicos y se tiene especial atención a los indicadores existentes dentro de las operaciones de la organización.

Al finalizar un programa de capacitaciones se realiza una evaluación de esta, que consiste en constatar si se produjeron modificaciones en la conducta de los colaboradores y si los resultados tienen relación con la consecución de las metas empresariales.

3.2.4.2 Desarrollo organizacional.

Así como los individuos y grupos pertenecen a sistemas dinámicos y adaptables las organizaciones deben de ajustarse y reorganizarse para su supervivencia ante los constantes cambios, los cuales pueden ser de tipo estructural, tecnológico, cultural o cambios en los productos o servicios existentes en el mercado. Existen 4 condiciones básicas que dan origen al desarrollo organizacional, como lo son una transformación repentina del entorno organizacional, un aumento del tamaño de las organizaciones, diversificación y complejidad tecnológica o un cambio de comportamiento administrativo.

3.2.5 Procesos de evaluación de personas.

Los procesos de evaluación de personas se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos a razón de la actividad de las personas que componen la organización. Teniendo como objetivo el diseño de sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia. (Chiavenato,2009, p.504)

3.2.5.1 Sistemas de información de recursos humanos.

La creación sistema de información implica la recolección de datos propositivos, los cuales deben ser procesados, es decir acumular o agrupar datos de acuerdo con algún criterio para ser transformados en información y luego ser incluidos en el sistema de decisiones empresarial.

Las fuentes de datos de un sistema de información de recursos humanos son alimentadas por datos provenientes de procesos de reclutamiento, selección, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, prestaciones sociales, registros de control, estadísticas, higiene y seguridad etc.

4. Diagnóstico inicial

4.1 Metodología del diagnóstico

El diagnostico estratégico utilizado en el proyecto de grado se basa en una serie de fases recomendadas por la escuela de estudios industriales y empresariales UIS para la mejora del proceso de gestión de talento humano. A continuación, se describe la metodología:

Tabla 4

Metodología del diagnóstico

| Etapa | Descripción de la etapa |
|--|---|
| 1. Revisión conceptual y construcción de marco teórico | Se emprendió una revisión literaria con el objetivo de recopilar información y fundamentar las acciones |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|--|--|
| | relacionadas con la mejora del proceso de gestión de talento humano, tomando como referencia el libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, del cual se extraen los subprocesos de Gestión de Talento Humano. |
|--|--|

| | |
|--|---|
| 2. Análisis preliminar de la organización por medio de entrevistas | Se realizó una entrevista semiestructurada a la Gerente General de Discolácteos y a la abogada de relaciones laborales. Con el propósito de conocer aspectos generales concernientes al funcionamiento de Gestión Humana. |
|--|---|

| | |
|---------------------------------|---|
| 3. Caracterización del personal | Se analizó la información de los colaboradores suministrada por nómina. Para describir y entender la población que labora en Discolácteos desde un enfoque social y organizativo. |
|---------------------------------|---|

| | |
|---|--|
| 4. Revisión de documentos existentes en la organización | Se efectuó una inspección de la documentación existente en la organización, compuesta por manuales, procedimientos, protocolos, guías, presentaciones, registros, matrices y otros recursos vinculados a los distintos procesos de Gestión de Talento Humano, con el propósito de obtener información acerca del grado de implementación y estandarización de dichos procesos. |
|---|--|

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|--|---|
| 5. Aplicación de entrevistas y encuesta | Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cargos de nivel estratégico en Discolácteos con manejo de personal y una encuesta a los trabajadores. En búsqueda de complementar la información recolectada acerca del proceso de Gestión de Talento Humano en Discolácteos. |
| 6. Diseño y aplicación de un instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de GTH | Se elaboró un instrumento destinado a medir el grado de cumplimiento de cada uno de los subprocesos de Gestión de Talento Humano en la empresa, basándose en las directrices propuestas por Chiavenato, mediante la asignación de calificaciones que reflejan su situación actual. |
| 7. Análisis de información | En esta fase, se examinan datos cuantitativos relacionados a indicadores propios de Gestión Humana, como el índice de rotación de personal. En búsqueda de respaldar las problemáticas expuestas. |
| 8. Conclusiones del diagnóstico | En esta etapa se exponen las conclusiones derivadas del diagnóstico, destacando las causas subyacentes de los subprocesos que no se ejecutan correctamente vinculados a la Gestión de Talento Humano. Así mismo se lleva a cabo un análisis de la información recopilada mediante la revisión documental, las |

entrevistas, encuestas y la evaluación del cumplimiento, con el objetivo de generar conclusiones y sugerencias para la mejora del proceso.

4.2 Desarrollo del diagnóstico

4.2.1 Revisión conceptual y construcción de marco teórico.

La primera etapa consistió en examinar la literatura especializada recomendada en los proyectos de grado referentes al mejoramiento del proceso de Gestión de Talento Humano, con el propósito de profundizar en los conocimientos relacionados a este Departamento.

Se tiene como referente el libro (Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill, del cual se extraen los procesos de GTH e información inherente a la construcción de entrevistas e instrumentos de evaluación.

De acuerdo con el autor Idalberto Chiavenato la gestión de recursos humanos está compuesta por 5 procesos básicos, los cuales son: provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de personas.

Figura 4

Procesos de gestión de talento humano

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.



Nota. Tomado de Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones (p. 103), por I. Chiavenato, 2017, McGrawHill.

De los cuales se desprenden los siguientes subprocesos, siendo indispensables ejecutarlos correctamente para asegurar una correcta gestión de talento humano en las organizaciones.

Figura 5

Subprocesos de gestión de talento humano

| Provisión de personas | Organización de personas | Retención de personas | Desarrollo de personas | Evaluación de personas |
|--|---|---|--|---|
| Planeación de Talento Humano Atracción Selección | Socialización organizacional Diseño de puestos Gestión y evaluación del desempeño | Remuneración (gestión de sueldos y salarios) Planes de prestaciones sociales Higiene y seguridad en el ambiente | Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional | Sistemas de información de Talento Humano |

Nota. Tomado de Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones (p. 103), por I. Chiavenato, 2017, McGrawHill.

Cabe resaltar que para la realización del proyecto se tuvieron en cuenta cinco tesis de grado (González, 2019), (Ardila y Zambrano, 2018), (Navas y Rojas, 2019), (Ochoa y Cadena, 2019) y

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

(Romero, 2019) con el fin de obtener una idea más estructurada de la forma en la que debe ser abordada la problemática y el alcance que el proyecto debería tener con respecto al mejoramiento del proceso de gestión de talento humano.

4.2.2 Análisis preliminar de la organización.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a la gerente general y a la abogada regional de relaciones laborales de Discolácteos con el propósito de conocer el estado de los subprocesos de gestión de talento humano. Dichas entrevistas realizadas se encuentran en el apéndice C.

De acuerdo con la información suministrada a partir de la aplicación de entrevistas se evidencian deficiencias en los siguientes subprocesos:

-Sistemas de información de talento humano: Discolácteos posee información incompleta y desactualizada de sus colaboradores, lo cual dificulta la realización de las actividades de capacitación y desarrollo de personal, así como el proceso de toma de decisiones a los cargos de nivel estratégico de la organización.

- Gestión y evaluación de desempeño: No existen indicadores de desempeño de personal, partiendo de los cargos de nivel estratégico a los operativos, por lo cual no existe una medida métrica de los colaboradores frente a las metas establecidas por la organización, así dificultando la identificación correcta y a tiempo de oportunidades de mejora.

- Diseño de puestos: No se encuentran establecidos los manuales de funciones, perfiles de cargo y fichas de entrenamiento de la mayoría de los cargos establecidos en Discolácteos.

- Planes de prestaciones sociales: Actualmente no existen planes de incentivos que beneficien a los colaboradores que se destacan en la ejecución de sus actividades respectivas, por ende, se puede ver afectada la motivación y compromiso con el trabajo.

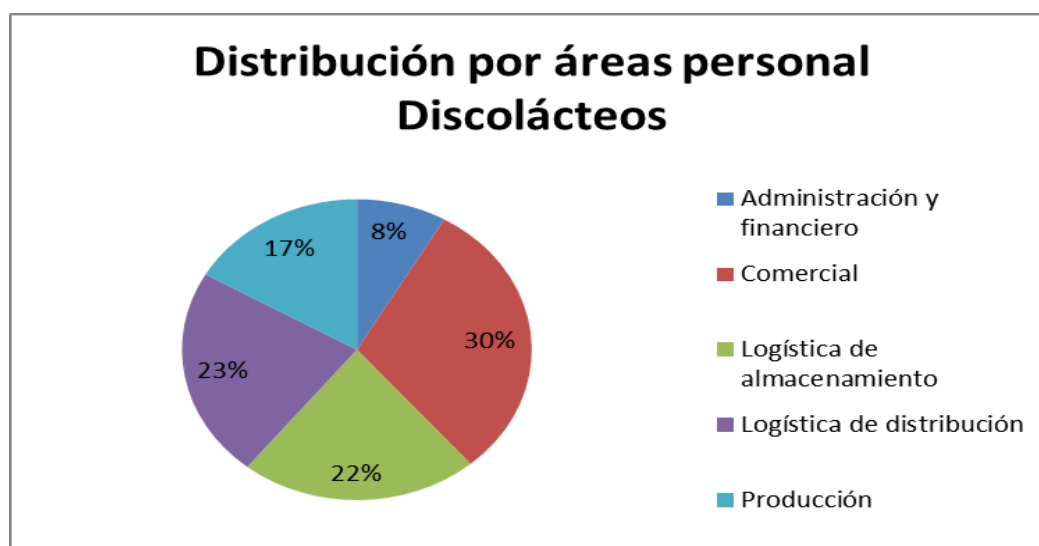
4.2.3 Caracterización del personal.

Para realizar la correcta ejecución del proceso de toma de decisiones en una organización es necesario conocer la fuerza laboral que opera en ella desde un enfoque social y organizativo, por lo cual se hace una revisión a través de los datos suministrados por el área de nómina de Discolácteos.

A continuación, se muestra la caracterización del personal de la comercializadora Discolácteos.

Figura 6

Distribución por áreas Discolácteos

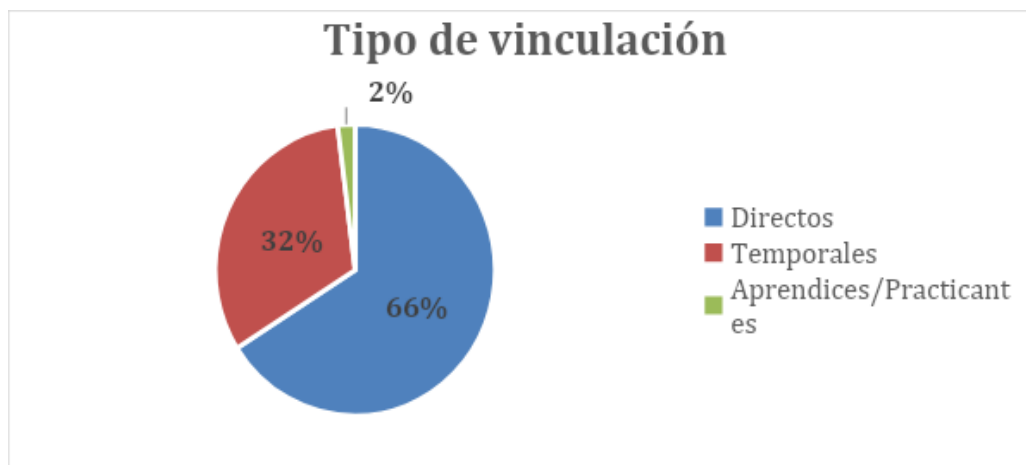


En la figura 3 se logra identificar que el área cuyo porcentaje más representativo es el comercial, dado esto, se alinea con la razón de ser de Discolácteos, ya que su enfoque es la comercialización de productos de su portafolio.

Figura 7

Tipo de vinculación en Discolácteos

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.



Actualmente Discolácteos proporciona a sus colaboradores 3 figuras de vinculación, los cuales hacen referencia a la contratación mediante una empresa temporal (trabajadores en misión); Directa (trabajadores que cumplieron 1 año con la empresa temporal y fueron aprobados por Gerencia para continuar con sus actividades), y el contrato de aprendizaje SENA, el cual aplica para aprendices y practicantes universitarios (2%).

Tabla 5

Distribución generacional Discolácteos

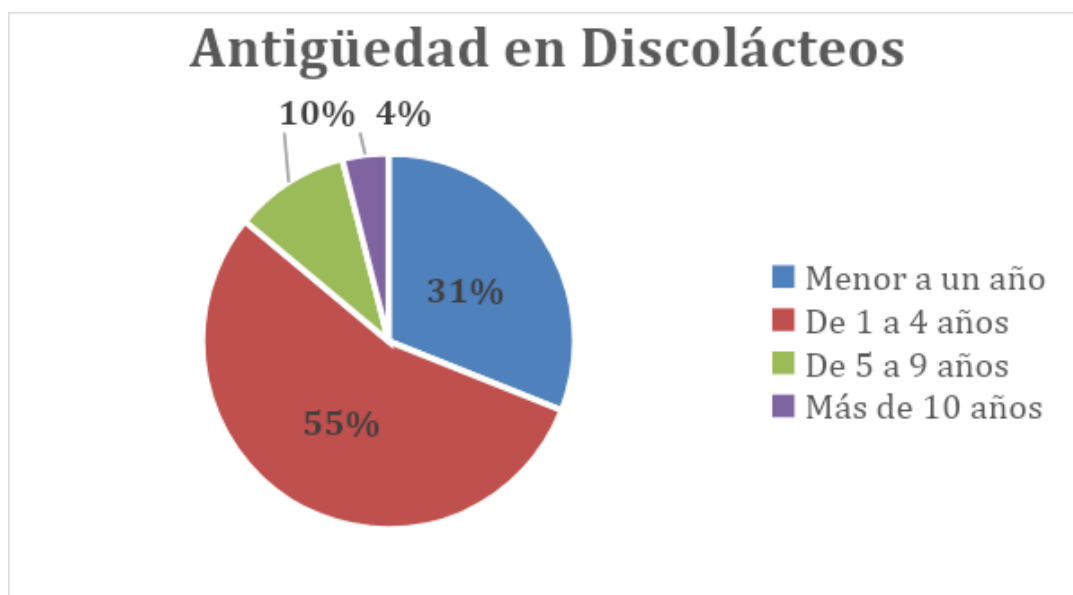
| Generación | Rango de edad | # | % |
|----------------------|---------------|-----|--------|
| Colaboradores | | | |
| Baby Boomer | 59-77 | 3 | 1.5% |
| Generación x | 44-58 | 18 | 8.7% |
| Generación y | 23-43 | 158 | 77.7% |
| Generación z | 18-22 | 25 | 12.1% |
| Total | | 204 | 100.0% |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

El equipo humano de Discolácteos cuenta con una nómina joven, ya que aproximadamente el 90% de los colaboradores oscilan en una edad entre 18 y los 43 años.

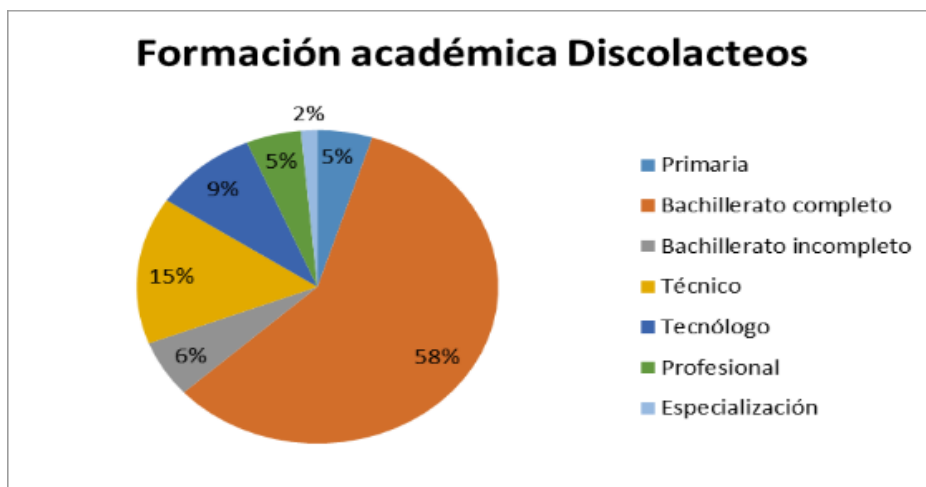
Figura 8

Antigüedad en Discolácteos

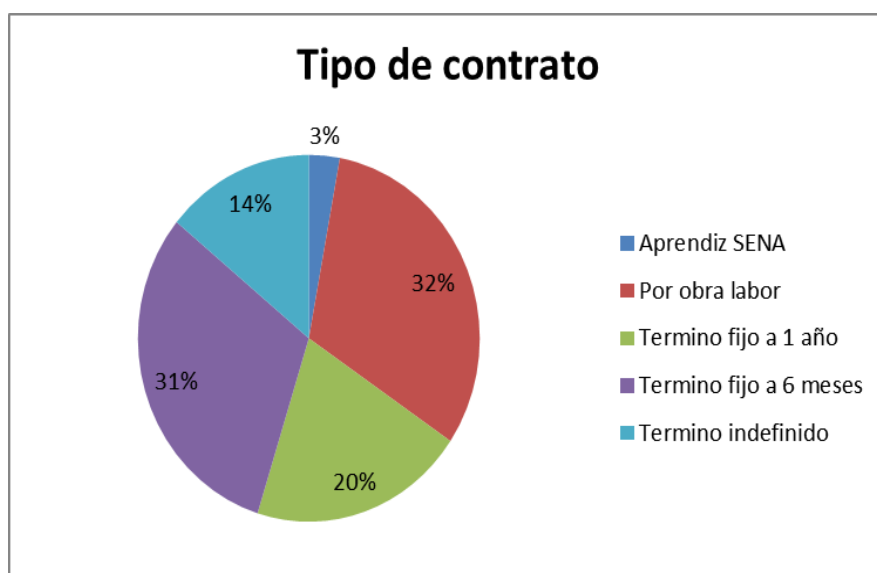


Respecto a la antigüedad de los colaboradores en Discolácteos más de la mitad de la nómina tiene entre uno a cuatro años en la comercializadora (55%), mientras el 31% tienen menos de un año en la misma, lo cual permite identificar falencias en la retención de personal.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Figura 9*Formación académica Discolácteos*

El requisito mínimo exigido para laborar en Discolácteos es el de Bachillerato, sin embargo, existe un pequeño grupo de personas (6%) que aún no cuenta con este título. Así mismo la mayoría de los colaboradores posee una formación académica Técnica (15%), Tecnóloga (9%), Profesional (5%) y un pequeño porcentaje de personas obtuvieron una especialización (2%).

Figura 10*Tipo de contrato en Discolácteos*

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

La mayoría de los colaboradores en Discolácteos disponen de un contrato por obra labor (32%), seguido por los contratos a término fijo a 6 meses (31%), a un año (20%) e indefinidos (14%), cabe resaltar el bajo porcentaje del contrato indefinido, ya que por políticas establecidas este tipo de contrato ya no se lleva a cabo.

4.2.4 Revisión de documentos existentes en la organización.

Con la colaboración de los integrantes de Gestión Humana se efectuó una revisión de los formatos del área y se clasificaron en cada uno de los subprocesos de gestión de talento humano. A continuación, se presenta la clasificación realizada.

Tabla 6

Documentación subprocesos de GTH en Discolácteos

| Proceso de Gestión de Talento Humano | |
|---|--|
| Subprocesos | Documentación en Discolácteos S.A.S. |
| Planeación de Talento Humano | Presupuesto anual Memorandos de proyectos sugeridos a la Cooperativa Colanta |
| Atracción o reclutamiento | Solicitud de reclutamiento Procedimiento de atracción y vinculación |
| Selección | Formato de solicitud de personal Formato de entrevista técnica Verificación de referencias laborales |
| Socialización organizacional | Formato de registro de asistencia (5/V0) |
| Diseño de puestos | Descripción de cargos y oficios Ficha niveles de cargos |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|--|--|
| Gestión y evaluación del desempeño | Informe de selección |
| Remuneración (gestión de sueldos y salarios) | Plantilla de salarios |
| Planes de prestaciones sociales | Contrato de trabajo Reglamento interno de trabajo |
| Higiene y seguridad en el trabajo | Políticas y objetivos salud y seguridad en el trabajo (66/V0) Formato de entrega de EPP (4/V0) Formato de entrega de dotación (3/V0) Matriz responsabilidades salud y seguridad en el trabajo Plan de capacitación salud y seguridad en el trabajo (51/V0) Matriz de identificación de peligros (39/V0) Indicadores (SG-SST) (40/V0) |
| Capacitación y desarrollo de personal | Necesidades de formación (53/V0) Registro de asistencia (5/V0) Satisfacción de la capacitación Indicador de la efectividad de formación Examen de formación |
| Sistema de información de Talento Humano | Informe mensual de nómina Intranet, ERP, Syscom |

En el apéndice D se puede observar de una manera más detallada el contenido y especificaciones de cada uno de los documentos mencionados en la tabla 6.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

4.2.5 Entrevistas y encuesta.

En búsqueda de complementar la información recolectada acerca del proceso de Gestión de Talento Humano en Discolácteos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cargos de nivel estratégico con manejo de personal. Dichas entrevistas realizadas se encuentran en el apéndice E.

De acuerdo con la información suministrada a partir de la aplicación de entrevistas se evidencian las siguientes deficiencias que influyen en los subprocesos de GTH:

Las hojas de vida recepcionadas por parte la empresa temporal, usualmente no cumplen con la totalidad de requisitos establecidos en el perfil del cargo, dificultando el subproceso de reclutamiento.

El subproceso de reclutamiento no abastece correctamente el de selección, ya que en algunas ocasiones las vacantes disponibles no son ocupadas por la falta de candidatos, lo cual permite identificar falencias en las herramientas para dar a conocer dichas vacantes por parte de la empresa temporal.

Así mismo se expresaron las deficiencias anteriormente mencionadas en el *análisis preliminar* de los subprocesos de sistemas de información de talento humano, planes de prestaciones sociales, gestión y evaluación de desempeño y diseño de puestos.

Encuesta a los colaboradores de Discolácteos

Se elaboró una encuesta a los trabajadores con el fin de complementar la información recolectada en las entrevistas. El cuestionario fue aplicado a 51 colaboradores de Discolácteos, resultado obtenido de la ecuación (1), siendo el tamaño de la muestra de una población finita (N=204) empleados, se tiene en cuenta un intervalo de confianza del 90% ($Z_{\alpha} = 1,64$), un error de

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

estimación aceptado del 10% y una probabilidad de ocurrencia de ($p= 0,5$). La selección se realizó a conveniencia, teniendo en cuenta los colaboradores de la sede Girón.

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

La encuesta realizada a los colaboradores sobre los subprocesos de gestión de talento humano (apéndice F) validó la información previamente obtenida en las entrevistas, obteniendo las siguientes conclusiones:

-Se destaca la gestión del subproceso de socialización organizacional, ya que la inducción al cargo casi la totalidad de los encuestados afirmaron haber recibido un entrenamiento para ejercerlo, calificándolo como “muy bueno”, así mismo se identificó que las personas que no recibieron esta inducción ingresaron en una etapa en donde se encontraba en desarrollo.

-De acuerdo con las técnicas de selección realizadas se concluye que las entrevistas y los exámenes médicos son ejecutados a la totalidad de los candidatos, mientras las pruebas de conocimiento y psicotécnicas son efectuadas ocasionalmente, ya que este subproceso no se encuentra totalmente estandarizado.

- Se evidencia el correcto funcionamiento del subproceso de socialización organizacional, ya que abarca la totalidad de los temas necesarios para el conocimiento de la organización (misión y visión, funciones del cargo, funcionamiento de la empresa, cultura organizacional etc.)

-Los trabajadores de Discolácteos encuestados afirmaron haber recibido capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo (100%), buenas prácticas de manufactura (BPM), Servicio al cliente y técnicas de producción.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

- Se evidencian falencias en el subproceso de sistema de información de talento humano, ya que el 43% de los encuestados afirmaron nunca haber actualizado sus datos mediante la intranet (sistema de información de Discolácteos), mientras el 57% lo han realizado al menos una vez, dejando como aclaración no haber ejercido esta acción en el presente año.

4.2.6 Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH.

Se diseñó un instrumento, el cual se encuentra en el apéndice G, en donde se evalúa el cumplimiento de los distintos subprocesos de gestión de talento humano en Discolácteos, en el que se califica la condición actual de cada subproceso.

Para la evaluación de los criterios, se utiliza una escala de 0 a 4 en donde:

- 1: No cumple
- 2: En proceso de cumplimiento
- 3: Se cumple parcialmente
- 4: Se cumple en su totalidad

Así mismo se asigna un porcentaje igual para cada subproceso, ya que se consideran igual de importantes.

A continuación, se muestra el nivel de cumplimiento por subproceso a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación a los integrantes del equipo de gestión humana y la gerente general de Discolácteos.

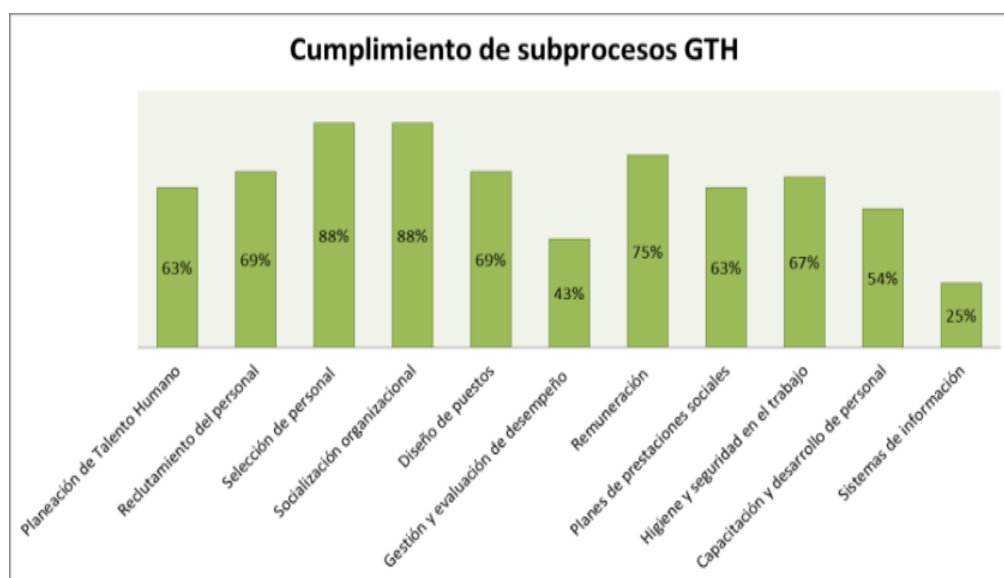
Tabla 7

Cumplimiento subprocesos GTH en Discolácteos

| Subproceso | % Cumplimiento |
|------------------------------|-----------------------|
| Planeación de Talento Humano | 63% |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|---------------------------------------|-----|
| Reclutamiento del personal | 69% |
| Selección de personal | 88% |
| Socialización organizacional | 88% |
| Diseño de puestos | 69% |
| Gestión y evaluación de desempeño | 43% |
| Remuneración | 75% |
| Planes de prestaciones sociales | 63% |
| Higiene y seguridad en el trabajo | 67% |
| Capacitación y desarrollo de personal | 54% |
| Sistemas de información | 25% |

Figura**11***Cumplimiento subprocesos de GTH en Discolácteos*

A partir de los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación del proceso de gestión de talento humano, los subprocesos con el menor grado de implementación son los de sistemas de información con el 25% de cumplimiento, seguido por gestión del desempeño (43%) y capacitación y desarrollo de personal (54%). Así mismo se destacan la gestión realizada por el

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

departamento de recursos humanos de Discolácteos en los subprocesos de selección, socialización organizacional (88%) y remuneración (75%).

De acuerdo con los hallazgos encontrados se identificaron y diseñaron las siguientes oportunidades de mejora, con el propósito de fortalecer los diferentes subprocesos de Gestión Humana.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Tabla 8*Oportunidades de mejora subprocesos GTH en Discolácteos*

| Nombre del subproceso | Cumplimiento (%) | Hallazgo en cada subproceso | Oportunidad de mejora |
|------------------------------|-------------------------|--|---|
| Planeación de Talento Humano | 63% | <p>No se encuentran establecidos los objetivos operativos, tácticos y estratégicos en el proceso de GTH.</p> <p>No se tiene definida la caracterización del proceso de GTH</p> <p>Falta definir políticas, normas y presupuesto de GTH.</p> | <p>Definir objetivos propios de gestión humana a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Realizar la caracterización de GTH.</p> <p>Definir políticas, normas y presupuesto para la GTH.</p> |
| Reclutamiento | 69% | <p>No se tiene establecido y documentado el protocolo del subproceso de atracción de personal.</p> <p>No se encuentran definidos los medios adecuados de difusión de vacantes de acuerdo con las características del cargo.</p> <p>Las hojas de vidas recolectadas no satisfacen el subproceso de selección.</p> | <p>Establecer y documentar el subproceso de atracción de personas.</p> <p>Definir canales de difusión de vacantes.</p> <p>Realizar seguimiento a las hojas de vida suministradas por la empresa temporal.</p> |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | | |
|------------------------------------|-----|---|--|
| Selección | 88% | <p>No se realizan pruebas psicotécnicas y de conocimiento a la totalidad de candidatos al cargo.</p> <p>No se valida la veracidad y vigencia contenida en las hojas de vida.</p> | <p>Realizar un control de la aplicación de herramientas propias de selección.</p> <p>Realizar seguimiento del control de verificación de referencias de candidatos por parte de la empresa temporal.</p> |
| Socialización organizacional | 88% | <p>El proceso de inducción del nuevo personal no se encuentra estandarizado para todos los cargos.</p> <p>La inducción no se encuentra diseñada de acuerdo con las necesidades actuales de la organización.</p> | <p>Estandarizar el proceso de inducción corporativa.</p> <p>Revisar la estructuración de la inducción corporativa.</p> |
| Diseño de puestos | 69% | <p>No se encuentran definidas las descripciones de cada cargo, objetivos, funciones y responsabilidades.</p> <p>El organigrama actual de Discolácteos se encuentra desactualizado.</p> | <p>Realizar formatos de descripción de cargos y oficios para la totalidad de puestos establecidos.</p> <p>Realizar actualización del organigrama de Discolácteos.</p> |
| Gestión y evaluación del desempeño | 43% | <p>No se están realizando las evaluaciones de desempeño.</p> | <p>Gestionar la utilización del sistema de información para aplicar las evaluaciones de desempeño.</p> |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | | |
|-----------------------------------|-----|--|--|
| | | No se cuenta con evaluaciones de desempeño para cada cargo. | |
| Remuneración | 75% | La estructura salarial no se realiza de forma técnica y sistemática. | Proponer diferentes formas para el establecimiento de salarios. |
| Plan de prestaciones sociales | 63% | <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un programa de incentivos para los trabajadores. | <ul style="list-style-type: none"> Proponer planes de incentivos para las distintas áreas organizacionales de Discolácteos. |
| Higiene y seguridad en el trabajo | 67% | <ul style="list-style-type: none"> Existen documentos relacionados con el SG-SST sin documentar No se realizan acciones a partir de los resultados obtenidos de la evaluación de clima laboral No existen canales de atención de PQRS | <ul style="list-style-type: none"> Documentar la totalidad de documentos relacionados con el SG-SST. Proponer acciones de mejoramiento del clima laboral a partir de la información suministrada por la evaluación. Establecer canales de atención de PQRS. |
| | 54% | <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un plan carrera en Discolácteos. | <ul style="list-style-type: none"> Establecer planes de carrera. |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | | |
|---|-----|---|--|
| Capacitación y desarrollo personal | 25% | <ul style="list-style-type: none"> ● Las fichas de entrenamiento son diligenciadas ocasionalmente. ● No se cuentan con indicadores que evalúen el impacto de las formaciones realizadas. ● Son escasas las oportunidades de ascender y rotar de cargo. | <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar seguimiento al diligenciamiento de fichas de entrenamiento. ● Implementar indicadores que evalúen las formaciones realizadas |
| Sistemas de información de Talento Humano | 25% | <ul style="list-style-type: none"> ● La información encontrada en los sistemas de información sobre los colaboradores se encuentra incompleta y no vigente. | <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener actualizada la información personal de los trabajadores. |

4.2.7 Análisis de información

Indicadores de gestión de talento humano.

En la actualidad Discolácteos no cuenta con indicadores de gestión establecidos que permitan realizar una correcta administración de los procesos de gestión de talento humano, por lo cual, a partir de la información suministrada por nómina, se construye el siguiente indicador, en búsqueda de conocer aspectos como retención de personal y su medida de rotación.

Índice de rotación de personal

Para el cálculo de este indicador en una primera instancia se revisa el histórico de desvinculaciones en la organización comprendida entre Julio de 2021 y Julio de 2023, con el propósito de conocer la tendencia de rotación en ese periodo y de sus causales.

Obteniendo la siguiente información:

Tabla 9

Consolidado desvinculaciones Julio 2021-2023

| Consolidado desvinculaciones Julio 2021-2023 | |
|---|-------------------|
| Causa | Frecuencia |
| Abandono de puesto de trabajo | 1 |
| Causa externa | 2 |
| Finalización de contrato con la temporal | 18 |
| Desvinculaciones inferiores 3 meses | 37 |
| Bajo desempeño laboral | 31 |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|--|-----|
| Motivos personales | 18 |
| Reemplazos/cambio de etapa de aprendiz | 43 |
| No aprobó periodo de prueba | 1 |
| Oportunidad laboral | 59 |
| Paso directo | 78 |
| Renuncia voluntaria | 8 |
| TOTAL | 296 |

Nota. Tomado de informe de nómina Discolácteos.

Las definiciones de cada causal de desvinculación se presentan en el **apéndice H**

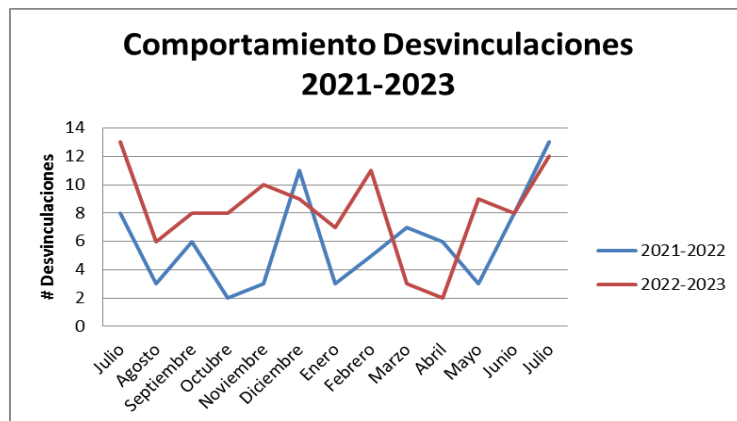
Cabe resaltar, una desvinculación voluntaria es diferente a una involuntaria, por lo cual no todos los causales de desvinculación se involucran directamente con este indicador, provocando que causales como causa externa, reemplazos/ cambio de etapa aprendiz y paso directo no se tengan en cuenta para este ejercicio.

El cálculo de este indicador es realizado con una temporalidad anual, buscando encontrar tendencias y ser contrastadas entre sí, teniendo en cuenta los periodos Julio 2021-2022 y Julio 2022-2023.

Figura 12

Comportamiento desvinculaciones en Discolácteos

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.



Teniendo en cuenta los factores que realmente inciden en la rotación de personal en los 2 periodos seleccionados, se consolida la siguiente información.

Tabla 10

Desvinculaciones Julio 2021-2023

| | Julio 2021-2022 | Julio 2022-2023 |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Causa | Frecuencia | Frecuencia |
| Finalización de contrato | 9 | 8 |
| Desvinculaciones inferiores a 3 meses | 14 | 28 |
| Malas prácticas | 12 | 14 |
| Motivos personales | 16 | 5 |
| No paso el periodo de prueba | 0 | 1 |
| Oportunidad laboral | 30 | 29 |
| Renuncia por causa desconocida | 0 | 8 |
| Total | 81 | 93 |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Según lo anterior el cálculo de este indicador se realiza de la siguiente manera.

$$\text{Índice de rotación de personal} = (D / PE) * 100$$

Donde se definen las siguientes variables:

D= número de trabajadores desvinculados de la empresa en el periodo analizado.

PE= promedio efectivo del periodo $((Cinc+Cfin) / 2)$; Cinc= Cantidad inicial de colaboradores en el periodo estudiado; Cfin= Cantidad final de colaboradores en el periodo estudiado.

A partir de los datos suministrados por nómina se obtuvo la siguiente información inherente a este indicador.

Tabla 11

Índice de rotación de personal en Discolácteos

| Variables | Periodo Julio 2021-2022 | Periodo Julio 2022-2023 |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Desvinculaciones | 81 | 93 |
| Promedio efectivo | 181 | 196 |
| Índice rotación personal | 44,75 | 47,44 |
| (%) | | |

Obteniendo como resultado un incremento del 6% en el índice de rotación de personal del periodo Julio 2022 - 2023 respecto al periodo comprendido entre los meses de Julio 2021 y Julio 2022.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

De igual manera se realizó un estudio de este indicador a mayor profundidad teniendo en cuenta el periodo entre enero de 2022 y mayo de 2023 en la agencia Girón y sus áreas organizacionales. Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 12

Desvinculaciones Discolácteos Enero 2022-Mayo 2023

| Causas Desvinculación | Frecuencia | % |
|--|-------------------|----------|
| Motivos personales | 23 | 19% |
| Oportunidad laboral | 43 | 36% |
| Finalizaron con temporal y no ingresaron directo | 6 | 5% |
| Bajo desempeño laboral | 12 | 10% |
| Malas practicas | 7 | 6% |
| Directo no renovado | 1 | 1% |
| Salida del país | 4 | 3% |
| No reportado | 23 | 19% |
| Total | 119 | 100% |

El promedio efectivo (PE) en Discolácteos es de 193 colaboradores, ya que en enero de 2022 su nómina fue de 178 personas y en mayo de 2023 ascendió a 207.

Figura 13

Índice de rotación de personal en Discolácteos

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Índice de rotación de personal = (D / PE) * 100

| | |
|---|-----|
| D= número de trabajadores desvinculados de la empresa en el periodo analizado | 119 |
| PE= promedio efectivo del periodo ((Cinc+Cfin)/2) | 193 |

| | |
|--|---------------|
| IRP Consolidado Ene 2022- Mayo 2023 = | 61.66% |
|--|---------------|

De acuerdo con la figura 10 se puede evidenciar una alta rotación de personal teniendo en cuenta las diferentes sedes de Discolácteos.

Específicamente la comercializadora con sede Girón cuenta con el más alto IRP en comparación al resto de agencias, donde en un periodo de año y medio se ejecutaron 100 desvinculaciones con un promedio efectivo de 128 colaboradores.

Figura 14*Índice de rotación de personal Girón***Índice de rotación de personal = (D / PE) * 100**

| | |
|---|-----|
| D= número de trabajadores desvinculados de la empresa en el periodo analizado | 100 |
| PE= promedio efectivo del periodo ((Cinc+Cfin)/2) | 128 |

| | |
|--|---------------|
| IRP Consolidado Ene 2022- Mayo 2023 = | 78.13% |
|--|---------------|

A continuación, se realiza un análisis más detallado teniendo en cuenta las distintas operaciones realizadas en esta agencia.

Tabla 13*Índice de rotación de personal Girón por áreas*

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Egresos Girón Ene 2022- Mayo 2023

| Área | Causas | Frecuencia | IRP |
|------------------|--------------------------|------------|------------|
| Administrativo y | Oportunidad laboral | 1 | |
| Financiero | Total | 1 | 11% |
| | Finalizaron con | 2 | |
| | temporal y no ingresaron | | |
| Logística de | directo | | |
| almacenamiento | Malas practicas | 2 | |
| | Motivos personales | 6 | |
| | No reportado | 3 | |
| | Oportunidad laboral | 8 | |
| | Salida del país | 1 | |
| | Total | 22 | 67% |
| | Finalizaron con | 2 | |
| | temporal y no ingresaron | | |
| Logística de | directo | | |
| distribución | Bajo desempeño laboral | 5 | |
| | Malas practicas | 4 | |
| | Motivos personales | 9 | |
| | No reportado | 10 | |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | |
|---------------------------------|------------------------|-------------|
| | Oportunidad laboral | 16 |
| | Total | 46 |
| | | 128% |
| | Bajo desempeño laboral | 2 |
| Supermercados independientes | Salida del país | 1 |
| | Motivos personales | 5 |
| | Malas practicas | 1 |
| | No reportado | 3 |
| | Oportunidad laboral | 5 |
| | Total | 17 |
| | | 213% |
| Canal TAT | Salida del país | 2 |
| | No reportado | 4 |
| | Oportunidad laboral | 8 |
| | Total | 14 |
| | | 41% |

El área con mayor índice de rotación de personal es la de Supermercados Independientes con un 213% (lo cual quiere decir que las desvinculaciones son 2X mayores a su nómina promedio).

Teniendo como referencia la información suministrada por el periódico La República, el cual afirma “Las áreas con mayor rotación son: operaciones (51%), ventas (34%), administrativa (16%) y finanzas (12%)”.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

La información proporcionada por este indicador, contrastada con la anteriormente mencionada, se evidencia una gestión de retención de personas poco eficiente, conociendo que la principal causa de desvinculación es la búsqueda de oportunidades laborales en otras organizaciones.

4.3 Conclusiones del diagnóstico

A partir del instrumento de evaluación del diagnóstico estratégico se evidencia que en la actualidad la Gestión de Talento Humano en Discolácteos S.A.S. se encuentra en un estado “Regular”. A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas de acuerdo con la metodología establecida en el diagnóstico.

El subproceso de sistemas de información es el más deficiente en la Gestión de Talento Humano de Discolácteos, con un cumplimiento del 25%. Una de las herramientas utilizadas en este sistema es denominada “Intranet”, el cual funciona como el medio en que se realizan la actualización de los datos personales de los colaboradores, evaluaciones de desempeño, entre otras actividades, actualmente este sistema se encuentra inhabilitado, por lo cual la deficiencia de este subproceso influye negativamente en otros. En el subproceso de diseño de puestos, con un cumplimiento del 68.8% se identificaron oportunidades de mejora en la actualización y construcción de manuales de funciones y organigrama.

El subproceso de gestión y evaluación de desempeño, con un cumplimiento del 42.5%, no se está ejerciendo correctamente, ya que se cuenta con un formato genérico para todos los cargos y no para cada uno de ellos, adicional, el sistema de información donde se realiza se encuentra inhabilitado, permitiendo el incumplimiento de este subproceso.

Discolácteos no cuenta con un programa de incentivos, lo cual causa desmotivación en los trabajadores a la hora de realizar sus actividades.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

De acuerdo con el subproceso de reclutamiento de personal, con un cumplimiento del 68.75% se evidenciaron problemáticas referentes al incumplimiento de los perfiles establecidos para cada cargo, escasez de candidatos por parte de la empresa temporal encargada de suministrar este servicio a Discolácteos. Así como falta de documentación en tanto procedimientos y canales de difusión.

La Organización no cuenta con un sistema de indicadores capaz de brindar soporte al proceso de Gestión de Talento Humano y que facilite el medición y control de resultados y la toma de decisiones.

El Departamento de Gestión del Talento Humano en Discolácteos no tiene definido sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Así como políticas, normas y presupuesto.

Respecto al subproceso de capacitación y desarrollo de personal (54.2% de cumplimiento), no se tiene establecido un plan carrera, así como un control exhaustivo del diligenciamiento de fichas de entrenamiento.

5. Formulación de plan de mejoramiento

En la tabla 14 se presentarán las propuestas de mejora planteadas para el fortalecimiento de los subprocesos de Gestión de Talento Humano identificados como críticos en el diagnóstico realizado.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Tabla 14*Propuestas de mejoramiento de GTH en Discolácteos*

| Propuesta de mejora | Causa | Desarrollo de la propuesta | Duración |
|--|--|---|--|
| <p>Estandarizar y documentar los subprocesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de personal - Selección de personal - Capacitación y desarrollo de personal | <p>Deficiencias en la documentación y estandarización de los subprocesos</p> | <p>El autor del presente proyecto de grado es responsable del desarrollo de la propuesta y junto a los integrantes de Gestión de talento humano se realizará una validación de los documentos diseñados.</p> <p>Resultados esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación y estandarización de los subprocesos de mejora. | <p>Inicio: Octubre de 2023</p> <p>Fin: Diciembre de 2023</p> |
| <p>Diseñar o actualizar los perfiles de cargo, organigrama,</p> | <p>No se encuentra establecido los formatos</p> | <p>El autor del presente proyecto de grado es responsable de la consolidación de los documentos</p> | <p>Inicio: Octubre de 2023</p> |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | | |
|---|--|--|--|
| fichas de entrenamiento y manual de funciones de la organización. | mencionados para la totalidad de cargos. | mencionados, con el apoyo de los jefes de proceso y bajo la supervisión de la abogada de relaciones laborales. Resultados esperados: Manual de funciones, organigrama, fichas de entrenamiento y perfiles del cargo | Fin: Diciembre de 2023 |
| Diseñar una metodología para la gestión del subproceso de gestión y evaluación de desempeño | No se encuentra establecido este subproceso en la organización | El autor del proyecto es responsable de diseñar y estructurar el programa de evaluación de desempeño con el apoyo de los jefes de proceso. Resultado esperado: Evaluaciones de desempeño para cada cargo | Inicio: Diciembre de 2023 Fin: Enero de 2024 |
| Elaborar un plan de incentivos no económico enfocado en el reconocimiento de los colaboradores. | No se encuentra establecido este | El autor del proyecto es responsable de diseñar un programa de incentivos con el apoyo de los jefes de proceso, el | Inicio: Enero de 2024 |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | | |
|--|---|---|---|
| | subproceso en la organización | cual será presentado a la Gerencia de Discolácteos. | Fin: Febrero de 2024 |
| Diseño de indicadores de Gestión de Talento Humano | No existen indicadores capaces de suministrar información relevante en el Departamento, dificultando el control y monitoreo del recurso humano. | El autor del proyecto de grado es responsable de implementar indicadores de GTH que permitan suministrar información relevante para el Departamento. Los datos necesarios para el establecimiento de la misma serán suministrados por nómina. | Inicio: Noviembre de 2023 Fin: Diciembre de 2023 |
| | | Resultado esperado: -Herramienta ofimática de indicadores de GTH y manual de uso. | |
| Diseño de indicadores de gestión para el control de impacto de las propuestas implementadas. | El proyecto de grado necesita indicadores para su control y monitoreo. | El autor del proyecto de grado diseñará indicadores de gestión para evaluar el impacto de las mejoras | Inicio: Febrero 2024 |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

propuestas y medir el impacto en la GTH. Fin: Febrero 2024

Resultado esperado:

Indicadores de gestión para el proyecto de grado.

6. Diseño de herramienta ofimática

6.1 Herramienta ofimática de indicadores de Gestión de Talento Humano

La construcción de una herramienta ofimática de indicadores de Talento Humano (apéndice T) responde a la necesidad de interpretar de una manera dinámica y exhaustiva, las novedades existentes con los colaboradores de Discolácteos a través de los datos registrados en el informe mensual de nómina y las acciones ejecutadas por el departamento de Gestión de Talento Humano, teniendo en cuenta que anteriormente no existían indicadores capaces de suministrar información relevante, dificultando el control y monitoreo del recurso humano.

La herramienta está compuesta por tres pestañas, en la primera de ellas se registran los datos suministrados por nómina, los cuales hacen referencia a los datos de los trabajadores retirados (histórico) y activos, como lo son tipo de contrato, fechas de inicio de contrato, desvinculación, nacimiento, ingreso del reemplazo, cargo, agencia, género, área específica, nivel educativo, causal de desvinculación, entre otros. Así mismo, se registra si el trabajador cuenta con el entrenamiento para ejercer el cargo y que el formato de éste se encuentre actualizado.

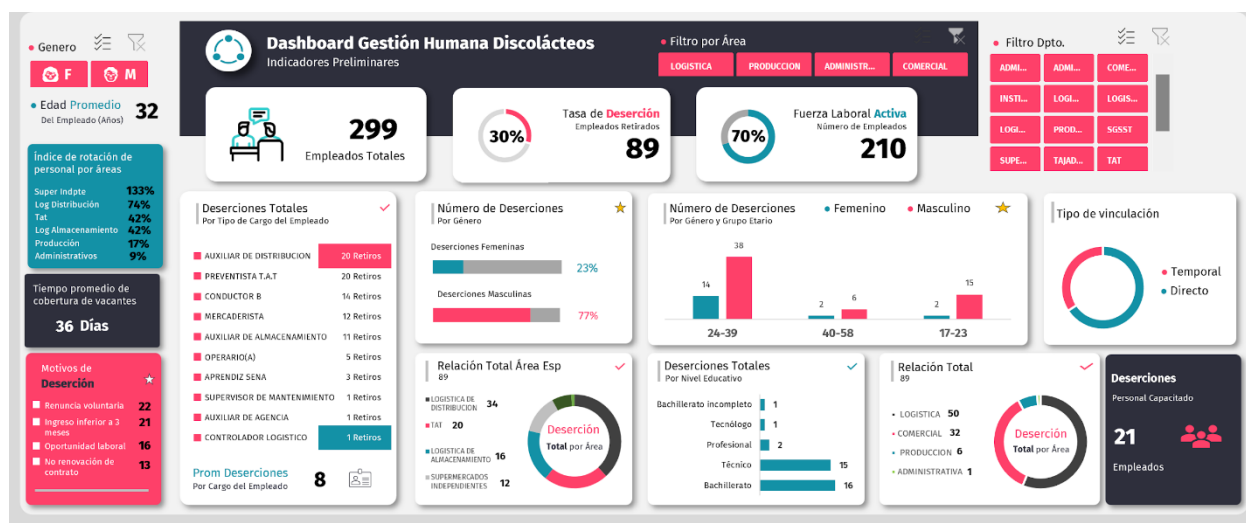
En la segunda pestaña, se realiza la consolidación de los aspectos anteriormente mencionados a través de tablas dinámicas.

Finalmente se construye un Dashboard, el cual cuenta con tres segmentadores, filtrados por área, departamento y género, para una mejor visualización del comportamiento del recurso humano.

Figura 15

Dashboard indicadores GTH

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.



En el panel de control, se puede visualizar información detallada sobre un aspecto crucial en la Gestión de Talento Humano, que es la deserción. Específicamente, cantidad de desvinculaciones por género, grupo etario, nivel educativo, área, departamento y cargo. De igual manera, se calcula su tasa y se categorizan los motivos de retiro.

De los indicadores construidos a partir de la información anteriormente mencionada está como eje central la rotación de personal, en búsqueda de identificar tendencias en los diferentes departamentos de la organización, así como el tiempo promedio de cobertura de vacantes con el propósito de determinar oportunidades de mejora en los subprocesos de reclutamiento y selección de personal.

Finalmente se tiene en cuenta las deserciones de personal capacitado como factor determinante en los costos de formación.

Se construye un manual de uso o instructivo, con el propósito de facilitar el uso y actualización de la herramienta por parte del equipo del departamento de Gestión de Talento Humano.

7. Implementación de propuestas de mejora

En el presente capítulo se describen las mejoras implementadas en el marco del proceso de Gestión de Talento Humano de la organización Discolácteos S.A.S, a través de la identificación de las problemáticas expuestas derivadas del diagnóstico realizado.

7.1 Propuesta de estandarización y documentación de subprocesos de GTH

Como primera medida, se realizó una intervención en la documentación de los subprocesos de Gestión de Talento Humano con un bajo nivel de documentación, los cuales son: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.

Así mismo, se especifican las acciones llevadas a cabo y la forma en que beneficiaron dichos subprocesos.

7.1.1 Subproceso de reclutamiento de personal

En este subproceso se detectaron carencias en la documentación existente, ya que no se encuentra registrada información inherente a los responsables de las actividades propias de atracción de personal, así mismo al no establecerse los manuales de funciones para la totalidad de cargos, se desconocían algunos parámetros para reportarlos a la empresa temporal e iniciar con la convocatoria.

7.1.1.1 Definición de responsables

Para estandarizar y documentar las actividades de reclutamiento de personal se estableció un procedimiento de atracción, selección y vinculación (apéndice I), teniendo como referente el implementado dentro de la Cooperativa Colanta, ya que uno de los propósitos del presente proyecto de grado es el de articular los procesos dentro de las dos empresas.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Dicho procedimiento contiene las definiciones, políticas y normas generales, así como una sección de pasos secuenciales, en los cuales se describen las distintas actividades de reclutamiento, los responsables de cada una de ellas y el registro/control para realizar una correcta trazabilidad.

7.1.1.2 Creación de manual de funciones

En esta etapa se diseñaron o actualizaron los manuales de funciones (apéndice J) para los 36 cargos existentes dentro de la organización y los perfiles del cargo (incluidos en este documento), con el propósito de promocionar las vacantes de una mejor manera y que los candidatados conozcan a detalle información sobre actividades, horarios, salario del cargo al que se postulan.

Para mayor información sobre la construcción de este documento, remitirse al apartado de mejoramiento del subproceso de diseño de cargos.

7.1.2 Subproceso de selección de personal

Ante la falta de estandarización y documentación de este subproceso, en primera instancia se hace consulta de los formatos utilizados por la Cooperativa Colanta para seleccionar personal. Por lo cual, se construyen dichos documentos de acuerdo con las necesidades y alcance de la comercializadora Discolácteos.

7.1.2.1 Reporte de entrevista de selección

El formato de entrevista técnica (apéndice K) es un documento en el cual se registran las aptitudes y actitudes del candidato durante la entrevista para optar al cargo. Está compuesto por un área destinada para información específica del candidato, el cargo y la sede a la que aspira, seguido por los conocimientos técnicos que serán evaluados durante la entrevista, aspectos relacionados con la posible adecuación al cargo (calificación cualitativa), así como una sección para registrar la disponibilidad actual del trabajador en términos de tiempo.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

En la parte final del documento, el entrevistador registra con sus propias palabras los conocimientos técnicos evidenciados durante la entrevista, aspectos por fortalecer del candidato y emite un concepto final (calificación cuantitativa).

Por último, el jefe inmediato hace entrega de dicho documento al departamento de Gestión de Talento Humano para iniciar con la contratación del candidato que obtuvo la mayor calificación en la convocatoria.

7.1.2.2 Verificación de referencias laborales

Esta actividad es realizada por la empresa temporal para descartar posibles candidatos que faltan a la verdad en su hoja de vida, sin embargo, al momento de evaluar la posible contratación directa del colaborador, se verifica internamente las referencias laborales del mismo, por lo cual se construye dicho formato (apéndice L) teniendo en cuenta las directrices de la Cooperativa Colanta.

Dentro del formato se dispone de un espacio para registrar la información del candidato y de la empresa en donde laboró, así como el cargo, las funciones que desempeñaba, los motivos de retiro y un apartado para que el encargado de esta actividad diligencie observaciones sobre el candidato, de acuerdo con la toma de referencias realizada.

7.1.2.3 Aplicación de pruebas de conocimiento

Se estableció que la aplicación de pruebas de conocimiento se realizará únicamente si el jefe inmediato o del área del cargo vacante lo considera necesario. De ésta manera cuenta con autonomía para conformar su equipo de trabajo y asume la responsabilidad del rendimiento del candidato seleccionado.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

7.1.2.4 Procedimiento de Atracción, Selección y Vinculación

El procedimiento mencionado anteriormente en el subproceso de atracción (apéndice I) asigna la metodología y responsabilidad de la actividad de selección de personal.

7.1.3 Subproceso de capacitación y desarrollo de personal

El subproceso de capacitación y desarrollo de personal en la organización es responsabilidad de la sección del departamento de Gestión Humana en la subsección de Bienestar y Formación de la Cooperativa Colanta, por lo cual se realiza la homologación de distintos documentos de acuerdo con las necesidades de Discolácteos.

7.1.3.1 Satisfacción de la capacitación de personal

Este formato (apéndice M) tiene como propósito conocer la opinión de los colaboradores inherente a la planeación y ejecución de las distintas capacitaciones realizadas, buscando reforzar aspectos positivos y trabajar en la corrección de aquellos aspectos en los que existe alguna debilidad.

Dentro de este documento se evalúan aspectos generales como la programación y lugar para la capacitación.

De igual manera, se evalúa el cumplimiento de la formación mediante la presentación y ejecución de tiempos y objetivos, así como la calidad de la capacitación de acuerdo con el desempeño del facilitador con el grupo. Finalmente se adiciona una sección de observaciones y/o sugerencias para identificar posibles oportunidades de mejora.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

7.1.3.2 Procedimiento de capacitación de personal

El establecimiento de un procedimiento de capacitación de personal (apéndice N) surge ante la necesidad de dar respuesta a las necesidades de formación en los diferentes procesos realizados en la comercializadora y contribuir con el desarrollo de las competencias de las personas, por tal motivo se adapta dicho documento teniendo en cuenta las directrices de Colanta inherentes a este tema.

En este procedimiento queda registrado el objetivo, alcance, definiciones, normas y pasos secuenciales desde el diligenciamiento del formato de necesidades hasta la realización de la actividad formativa.

7.1.3.3 Necesidades de formación de personal

El formato de necesidad de formación (apéndice O) es el documento inicial para realizar las actividades de formación de personal en diferentes tópicos, el cual debe ser diligenciado por el jefe de área solicitante. En dicho documento se describen aspectos como: tipo y modalidad de formación, temas, subtemas, objetivos, duración, perfil del facilitador, indicadores, entre otros. La solicitud deberá ser remitida a la subsección de Bienestar y Formación para verificar su viabilidad.

7.2 Propuesta de mejoramiento para el subproceso de diseño de puestos

Teniendo en cuenta el crecimiento de nómina en Discolácteos desde la compra por parte de la Cooperativa Colanta, se han creado diferentes cargos a lo largo de los años, así como algunos cambios en la estructura organizacional, por lo cual, la documentación asociada a este subproceso se encontraba desactualizada o simplemente no existía.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Como propuesta desde el presente proyecto se diseñan y/o actualizan formatos de manual de funciones, perfiles de cargo y fichas de entrenamiento para la totalidad de cargos establecidos en Discolácteos. Así mismo, se actualiza el organigrama de la organización teniendo en cuenta la inclusión de nuevos cargos.

7.2.1 Diseño de manual de funciones y perfiles del cargo

El establecimiento y actualización del manual de funciones y perfiles del cargo (apéndice J) representó un gran reto, debido a que la gran mayoría de cargos presentaban ineficiencias en este sentido.

Los avances realizados anteriormente por el departamento de Gestión de Talento Humano para la construcción de estos documentos consistían en remitir un formato al jefe inmediato, en el cual diligencia todas las actividades que el cargo realiza, para luego ser devuelto a la abogada de relaciones laborales y a su vez ser remitido al analista de Gestión Humana de la Cooperativa Colanta para realizar las correcciones pertinentes y ajustarlas en el formato respectivo.

La metodología anteriormente mencionada presenta problemas, ya que en ocasiones los jefes no disponían del tiempo necesario para diligenciar a conciencia este formato, por lo cual los mismos colaboradores lo realizaban dejando por fuera algunas actividades o agregando funciones que no corresponden al cargo. Así mismo los tiempos de construcción de estos documentos eran excesivamente largos.

Por lo cual se decide estructurar un plan de acción en dos fases, los cuales serán mencionadas a continuación.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

7.2.1.1 Actualización de manual de funciones y perfiles de cargo

En primera instancia se realiza un acercamiento con el analista de Gestión Humana de la Cooperativa Colanta con el propósito de conocer el proceso de construcción, identificación y estructura de este documento. Como resultado de esta reunión se determinó que la mayoría de los manuales existentes se encontraban en un formato diferente al establecido por Colanta, por lo cual se realiza la respectiva adaptación al nuevo formato.

Ya que no existía una forma para determinar cuáles manuales se encontraban actualizados, debido a que no se diligenciaba el apartado de control de cambios, se optó por enviar dichos documentos a los jefes inmediatos para realizar una revisión exhaustiva del documento y recibir una retroalimentación en el caso de ser necesario.

Como acción complementaria se decide por socializar este documento con una persona por cargo, en búsqueda de identificar nuevas responsabilidades y actividades, así como relaciones y recursos del cargo.

De acuerdo con los resultados obtenidos se realizan los cambios pertinentes dentro del manual de funciones, para luego ser socializados con el analista de Gestión Humana Colanta e identificar y corregir aspectos relacionados con redacción y estructura.

Tabla 15*Estructura manual de funciones*

| Estructura manual de funciones | |
|---------------------------------------|--|
| Componente | Especificación |
| Datos generales | - Área organizacional a la que pertenece |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|---------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Superior inmediato - Cargos que dependen de él (Directos e Indirectos) - Nivel de cargo (Estratégico, Táctico, Soporte) |
| Objetivo del cargo | Se especifica la razón y finalidad del puesto |
| Responsabilidades específicas | Conjunto de actividades propias del cargo y que las distinguen de otras labores. |
| Responsabilidades generales | Conjunto de actividades que aplican a todos los colaboradores de la organización. |
| Relaciones del cargo | Hace referencia al personal interno y/o externo con el que el cargo tiene interacción. |
| Magnitud y/o nivel de responsabilidad | <ul style="list-style-type: none"> - Por recursos - Relaciones - Toma de decisiones - Solución de problemas |
| Perfil del cargo | <ul style="list-style-type: none"> - Educación - Formación complementaria - Experiencia laboral |
| Control de modificaciones | Es el apartado en el cual se registran todas las modificaciones al formato. |

Como se puede observar en la tabla anterior el apartado del perfil del cargo se encuentra dentro del formato de manual de funciones, por lo cual ambos documentos se diseñan o actualizan simultáneamente.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Figura 16

Estructura manual de funciones

| Manual de Funciones | | Versión | |
|---|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| | | 00 | |
| DISCOLÁCTEOS S.A.S. | | | |
|  | DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y OFICIO | MENSAJERO | |
| Elaboró | Revisó | Aprobó | |
| | | | |
| | | Fecha de Emisión | |
| | | Fecha Última Revisión | |
| DATOS GENERALES | | | |
| Área organizacional a la que pertenece | | | |
| Superior Inmediato: | | | |
| Cargos que dependen de él: | Directos: N/A | Indirectos: N/A | |
| Nivel de cargo: | Estratégico | | |
| | Alta Gerencia | Dirección | |
| | Táctico | | |
| | Profesional | | |
| | Operativo | | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| | | | |
| Firma del trabajador: | | Cédula: | |
| | | | |
| RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | | | |
| | | | |
| RESPONSABILIDADES GENERALES | | | |
| | | | |
| RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS | | | |
| RESPONSABILIDAD ESPECÍFICA 1 | | | |
| ACTIVIDADES | | | |
| | | | |
| RELACIONES DEL CARGO | | | |
| Internas | | | |
| # | ¿Con quién? | ¿Para qué? | ¿Con qué frecuencia? |
| Externas | | | |
| # | ¿Con quién? | ¿Para qué? | ¿Con qué frecuencia? |
| MAGNITUD Y/O NIVEL DE RESPONSABILIDAD | | | |
| Por recursos | Información | x | Bienes: |
| ¿Cuál (es)? | | | Dinero: |
| | | | Ingresos y/o gastos: |
| | | | Todos: |
| | | | Ninguno |
| Relaciones | Alto | | Lidera, influye y genera cambios |
| | Medio | | Cooperación, negociación, persuasión |
| | Bajo | | Cortesía y eficacia en el trato |
| Firma del trabajador: | | Cédula: | |

| Manual de Funciones | | Versión |
|--|----------------------------------|--|
| | | 00 |
| Toma de decisiones | Alto | Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente la empresa |
| | Medio | Toma de decisiones que impactan su área de trabajo |
| | Bajo | Toma de decisiones limitadas por políticas internas |
| Solución de problemas: | | |
| PERFIL DEL CARGO | | |
| EDUCACIÓN | | |
| Educación académica básica: | Básica primaria | Secundaria |
| | Tecnológica | Profesional |
| Áreas: | | |
| Postgrado: | Tarjeta Profesional | Registro Profesional |
| | Especialización | Maestría |
| | Otro | Cual |
| | | Ninguno |
| | | Doctorado |
| | | Ninguno |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA | | |
| | | |
| EXPERIENCIA LABORAL | | |
| General (Años) | | 1 año |
| Específica (Áreas relacionadas con el cargo y tiempo) | | 1 año |
| Tiempo de Entrenamiento (Tiempo necesario para tener un conocimiento general y adecuado sobre las funciones del cargo) | | 2 meses |
| CONTROL DE MODIFICACIONES | | |
| Fecha | Observación y/o cambio ejecutado | Persona que modifica |
| | | Versión |
| | | |

7.2.1.2 Diseño de manual de funciones y perfiles de cargo

Durante esta fase se identificaron las distintas actividades ejecutadas por los cargos que aún no contaban con el formato de manual de funciones, utilizando los métodos de observación directa y entrevistas.

Tabla 16

Metodología construcción de manual de funciones

| Recolección de información y reconocimiento de cargos | |
|--|--|
| Etapas | Descripción |
| Entrevistas a jefes inmediatos | En esta etapa se entrevistó a los jefes inmediatos de los cargos carentes de manual de funciones, con el propósito de identificar a grandes rasgos las actividades que desarrollan dentro de la organización, e identificar similitudes con otros cargos ya establecidos. |
| Entrevista en el puesto de trabajo | En esta etapa se entrevistó a una persona por cada cargo que no contara con manual de funciones. En el cual el colaborador explica de manera detallada las actividades que realiza, así como el relacionamiento y recursos del cargo, si las actividades mencionadas por el trabajador son similares con otras ya establecidas en los manuales existentes se realizan las modificaciones pertinentes. Conjuntamente se construyeron las actividades específicas haciendo especial énfasis en la utilización de los verbos en las mismas. Así mismo se observó al trabajador mientras realizaba sus actividades con el propósito de validar la |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|---|--|
| | información suministrada y adicionar acciones que pudiera haber olvidado. |
| Elaboración de manual de funciones | De acuerdo con las directrices proporcionadas por el analista de Gestión Humana de la Cooperativa Colanta se construyeron los manuales de funciones restantes. Teniendo como premisa las actividades específicas como pilar fundamental para la construcción de responsabilidades y objetivo del cargo. |
| Revisión del trabajador y jefe inmediato | Con el resultado de la etapa anterior se hace socialización del documento, primero con el trabajador para la verificación y realizar ajustes en el caso de ser necesario. Para luego ser revisado por el jefe inmediato en búsqueda de dar el visto bueno del documento y revisar los aspectos relacionados con el perfil del cargo. |
| Revisión del analista de Gestión Humana Colanta | En esta última etapa se hace la revisión del documento con el analista de Gestión Humana de la Cooperativa Colanta con el propósito de revisar detalladamente el documento y realizar los ajustes pertinentes. |

7.2.2 Diseño de fichas de entrenamiento

Al momento de diseñar las fichas de entrenamiento (apéndice P) se realizó una inspección inicial de los cargos con este documento, en el cual se identificó la mayoría de los cargos existentes que no contaban con el mismo, en especial los tácticos y estratégicos (posiblemente por la escasa rotación de estos).

Por lo cual, desde el presente proyecto de grado se diseña y/o actualiza dicho documento para la totalidad de cargos establecidos.

7.2.2.1 Actualización de fichas de entrenamiento

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

El diseño y actualización de las fichas de entrenamiento fue facilitada en gran medida con la previa elaboración de los manuales de funciones.

Por ello en una primera instancia se contrastaron las actividades de las fichas ya existentes con los manuales de funciones actualizados, en búsqueda de identificar nuevas acciones que se podrían incluir dentro de la formación del trabajador.

Finalmente, este documento es remitido a los jefes inmediatos en búsqueda de recibir retroalimentación y realizar los ajustes pertinentes.

Figura 17

Ficha de entrenamiento o reentrenamiento

| GESTION DE TALENTO HUMANO | | FICHA ENTRENAMIENTO O REENTRENAMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|-----------------------------|----|--|---|---|--|--------------------------------|----|-----------|----|------------|---|--|--|----|----|----|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR | | | | CEDULA | | | | CARGO | | | | | | | | | | | | |
| DEPENDENCIA O SECCIÓN | | | | | | LUGAR O ESTACIÓN DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | |
| PLANTA Y/O COMERCIALIZADORA | | | | | | NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO | | | | | | | | | | | | | | |
| SANTANDER | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selecione en caso de realizar entrenamiento o reentrenamiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ver definiciones al final de la ficha | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENTRENAMIENTO | | Personal nuevo | | | | Personal trasladado | | | | Reemplazo ocasional | | | | | | | | | | |
| REENTRENAMIENTO | | Cambio en el proceso | | | | Cambio en los equipos o software | | | | Asignación de nuevas funciones | | | | | | | | | | |
| Inicio entrenamiento o reentrenamiento | | | | | | Finalización entrenamiento o reentrenamiento | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO: | | Desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para lograr un desempeño eficiente en su puesto de trabajo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COMPETENCIAS ASOCIADAS AL CARGO | | RESPONSABILIDADES | | | | | | | | APLICA | | NO APLICA | | INSTRUCTOR | | | | | | |
| Realización de trámites y diligencias | | Efectuar la labor de entrega y recogida de la documentación emitida desde o dirigida hacia la compañía | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Presentar informe sobre las actividades desarrolladas en el cargo asegurando que el jefe inmediato esté informado de manera permanente oportuna y veraz. Realizar las consignaciones y demás trámites bancarios que le sean asignados | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| # | CONOCIMIENTOS ASOCIADOS Y SU APLICACIÓN | | | SI | NO | NA | # | CONOCIMIENTOS ASOCIADOS Y SU APLICACIÓN | | | SI | NO | NA | # | CONOCIMIENTOS ASOCIADOS Y SU APLICACIÓN | | | SI | NO | NA |
| 1 | Conducción | | | | | | 3 | Presentación personal | | | | | | 5 | | | | | | |
| 2 | Cumplimiento Pesv | | | | | | 4 | | | | | | | 6 | | | | | | |
| APROBÓ EL ENTRENAMIENTO | | | | | | SI | | | | | | NO | | | | | | | | |
| OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Describen las novedades encontradas durante el entrenamiento o reentrenamiento bien sea en el desarrollo de una tarea o en la aplicación de un conocimiento a una función determinada. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nombre y cargo Jefe inmediato | | FIRMA JEFE INMEDIATO | | Nombre y cargo Instructor 1 | | FIRMA INSTRUCTOR 1 | | Nombre y cargo Trabajador | | FIRMA TRABAJADOR | | | | | | | | | | |
| INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR LA FICHA DE ENTRENAMIENTO O REENTRENAMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Encabezado: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diligenciar totalmente el encabezado con datos como nombre del asociado trabajador, cédula, cargo y oficio (labor a desempeñar), lugar o estación de trabajo (lugar donde se ejecutan la mayor parte de funciones puede variar desde una oficina, hasta una ruta de la ciudad), planta y/o comercializadora, Dependencia o sección, nombre del jefe inmediato, definir si es entrenamiento (ver definiciones) o reentrenamiento (cambio en el proceso, cambio en los equipos o software, asignación de nuevas funciones), fecha de inicio y finalización del entrenamiento o reentrenamiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuerpo de la ficha: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cada columna debe ser diligenciada de la siguiente manera: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| * Competencias asociadas al cargo: describe las actividades y tareas a desempeñar de acuerdo con el cargo y el oficio. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| * Observaciones: se describen allí las novedades encontradas durante el entrenamiento o reentrenamiento bien sea en el desarrollo de una tarea o en la aplicación de un conocimiento a una función determinada. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| * La ficha deberá ser firmada por el jefe, por el instructor (o instructores que participen) y el entrenado, teniendo en cuenta que el jefe puede ser uno de los instructores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| * Luego de que esté totalmente diligenciada se envía en original a Bienestar Social y Capacitación y se deja una copia en el archivo del jefe inmediato, como evidencia para posibles auditorías. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

7.2.2.2 Diseño de fichas de entrenamiento

Para la construcción de las fichas de entrenamiento restantes se decidió por remitir el manual de funciones a los jefes inmediatos, con el propósito de identificar y seleccionar a partir de las actividades específicas, los conocimientos que un nuevo colaborador debe de recibir internamente (inducción al cargo) para ejecutar correctamente sus funciones.

Con el resultado de la acción anterior se prosigue con la adecuación de esta información en el formato respectivo y se difunde mediante una carpeta compartida con los cargos a los jefes inmediatos o al personal encargado de cada área.

7.2.3 Actualización de organigrama

A causa de modificaciones en las operaciones, cumplimiento de normatividad y mejoras implementadas en los distintos procesos, se eliminaron, modificaron y crearon nuevos cargos, por lo cual el organigrama de la comercializadora Discolácteos se encontraba desactualizado, ya que no existe un responsable para realizar los ajustes pertinentes en este documento.

Por tal motivo se realizan las siguientes acciones para su elaboración:

Tabla 17*Metodología de actualización de organigrama*

| Actualización de organigrama | |
|-------------------------------------|---|
| Etapa | Descripción |
| Revisión de manual de funciones | Como primera medida se revisó la sección de datos generales, la cual contiene el área organizacional a la que pertenece, superior inmediato, cargos que dependen de él y nivel del cargo, con el propósito de ubicarlos dentro del organigrama. |

Contraste de información

De acuerdo con los resultados de la etapa anterior se realiza una comparación con el organigrama desactualizado, en búsqueda de identificar que cargos deben de ser eliminados, modificados o agregados dentro del organigrama.

Construcción y revisión de organigrama

En esta etapa se realiza la construcción del organigrama teniendo en cuenta los cambios identificados en la etapa anterior.

Figura 17

Organigrama inicial

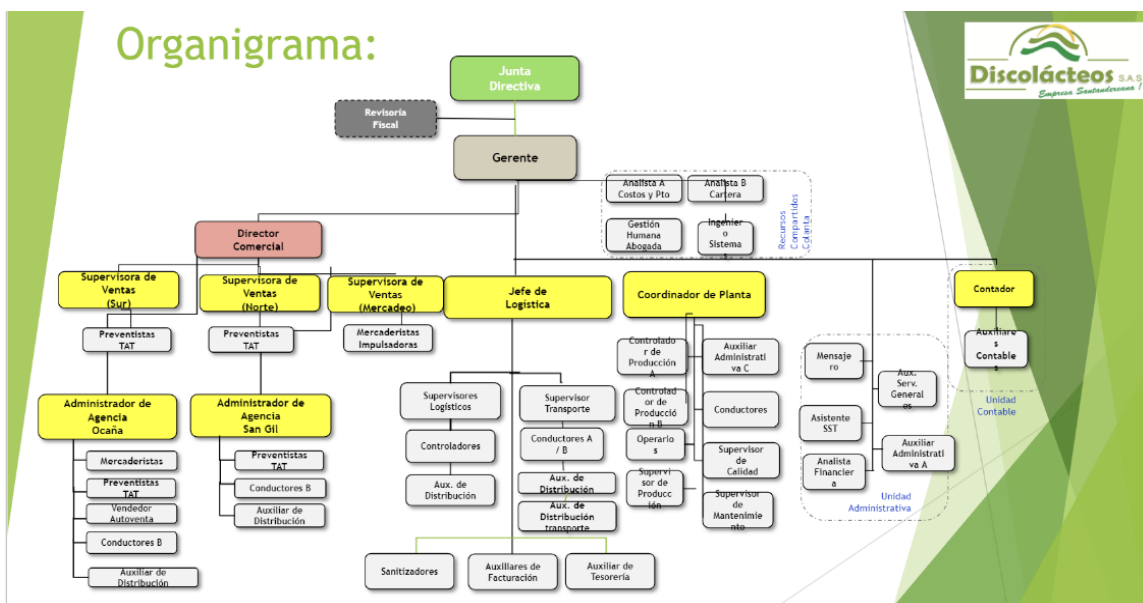


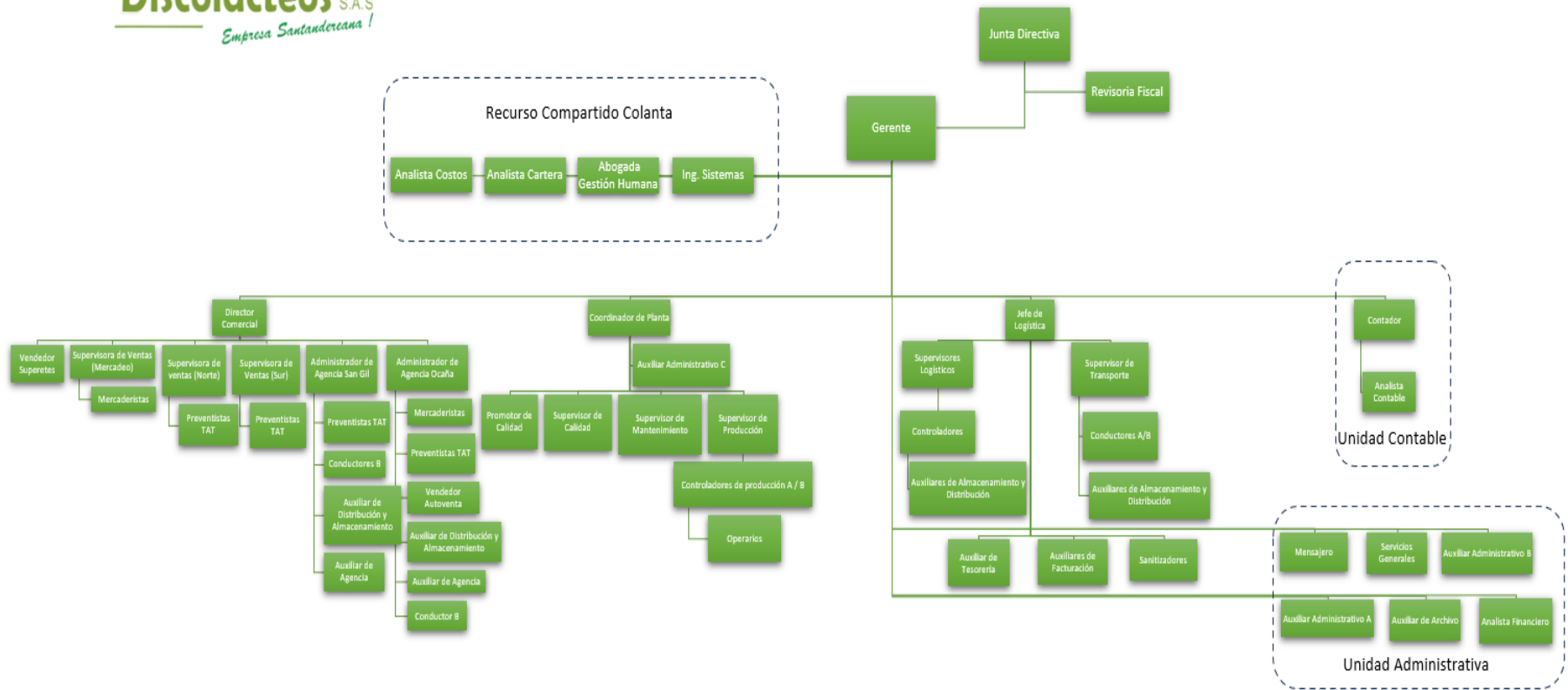
Figura 18

Organigrama actualizado

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.



Organigrama Discolácteos S.A.S



7.3 Propuesta de gestión y evaluación de desempeño

En Discolácteos el subproceso de gestión y evaluación de desempeño no existía, ya que no se realizaba ninguna clase de evaluación a los colaboradores en la cual se midiera el rendimiento al momento de ejercer las actividades propias del cargo.

Por lo cual desde el presente proyecto de grado se propone a la organización la construcción de este documento (apéndice Q) a los 36 cargos establecidos actualmente en la empresa.

7.3.1 Estado actual de evaluaciones de desempeño

Teniendo en cuenta que este subproceso era inexistente dentro de la comercializadora, se decide por realizar un acercamiento a la sección del departamento de Gestión Humana de la Cooperativa Colanta conocida como Gestión del desempeño, con el propósito de identificar el estado actual de la implementación de este aspecto dentro de Discolácteos.

Como resultado de esta reunión, se obtuvo que Colanta utiliza un formato genérico para evaluar el desempeño de todos sus colaboradores, el cual es realizado por el jefe inmediato a través de la Intranet, al Discolácteos aún no contar con este sistema de información totalmente funcional este subproceso no se encuentra establecido en la actualidad.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

7.3.2 Construcción de evaluaciones de desempeño

Teniendo en cuenta que la implementación de este subproceso por parte de la Cooperativa Colanta podría tomar cierto tiempo, se decide por realizar las evaluaciones de desempeño para cada cargo teniendo como base la información registrada en el manual de funciones y fichas de entrenamiento.

Dentro del formato diseñado se contrastan las distintas actividades asociadas al cargo con la temporalidad (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre), a los cuales se les asigna una calificación cuantitativa, con el propósito de establecer posteriormente indicadores de desempeño.

Figura 19*Formato de evaluación de desempeño*

| Discolácteos S.A.S. | | GESTION DE TALENTO HUMANO | | EVALUACION DE DESEMPEÑO | | | | | | | |
|---|--|---|------------|-------------------------|--------------|---------|-----|---------|--|-------------------------|--|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR | | CÉDULA | | CARGO | | | | | | | |
| NOMBRE DEL EVALUADOR | | | | ANALISTA FINANCIERO | | | | | | | |
| FECHA DE EVALUACIÓN | | | | CARGO DEL EVALUADOR | | | | | | | |
| | | | | PERIODO DE EVALUACION | | | | | | | |
| | | TRIMESTRAL | | SEMESTRAL | | X | | ANUAL | | | |
| INDICACIONES | | En la escala del 1 a 5 califique con una X la temporalidad con la que el trabajador evaluado realiza las siguientes actividades específicas | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES ASOCIADAS AL CARGO | | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | N/A | PUNTAJE | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Analiza correctamente la información del recibo de leche en la planta de producción (cantidad, precios, datos generales, e.o.) | | | | | | | | | | | |
| Genera correcta y oportunamente el informe de cartera y documentos asociados a la liquidación del pago. | | | | | | | | | | | |
| Realiza la liquidación del pago de la leche recibida de acuerdo con la normatividad legal vigente. | | | | | | | | | | | |
| Realiza correcta y oportunamente el comprobante de pagos de egresos en serie, de acuerdo con el procedimiento establecido. | | | | | | | | | | | |
| Autoriza correcta y oportunamente el pago en efectivo para el traslado del dinero y el pago del mismo a los proveedores de leche. | | | | | | | | | | | |
| Realiza y tramita oportunamente el transporte de los cheques de pago de leche para la entrega de estos a los proveedores. | | | | | | | | | | | |
| Realiza oportunamente el informe de composición de la leche. | | | | | | | | | | | |
| Valida la liquidación y pago de proveedores de leche en el sistema de información. | | | | | | | | | | | |
| Analiza y prepara correcta y oportunamente la información inherente a la cartera actual de Colanta y Discolácteos en conjunto con las notas crédito, notas débitos y demás. | | | | | | | | | | | |
| Analiza oportunamente la información de ingreso de dinero a través de la empresa de valores. | | | | | | | | | | | |
| Valida y realiza correcta y oportunamente el cruce de cuentas entre Colanta y Discolácteos. | | | | | | | | | | | |
| Revisa y organiza la disponibilidad de los dineros en los diferentes bancos para cruce, con Cartera, Contabilidad y Gerencia. | | | | | | | | | | | |
| Asegura la contabilización de documentos inherentes a costos para la realización de correspondiente cruce de cuentas con cartera Medellín. | | | | | | | | | | | |
| Valida las facturas a cruzar en el sistema de información antes de proceder con el pago. | | | | | | | | | | | |
| Realiza y notifica oportunamente las diferencias encontradas respecto a los soportes de entrada de inventario del área de logística. | | | | | | | | | | | |
| Realiza correctamente la actividad de contabilización mediante los comprobantes de egresos y recibos de caja. | | | | | | | | | | | |
| Administra correctamente los documentos de índole financiera. | | | | | | | | | | | |
| Valida y audita eficientemente los documentos financieros que presentan novedades para realizar los ajustes pertinentes. | | | | | | | | | | | |
| Valida correcta y oportunamente la información inherente al movimiento e ingresos de dinero de cajas y bancos enviados por agencias y planta de producción. | | | | | | | | | | | |
| | | PUNTAJE TOTAL | | | | | | | | | |
| Firma del evaluador | | | | | | | | | | Comentarios adicionales | |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

De acuerdo con las necesidades actuales de la comercializadora Discolácteos se sugiere iniciar con un proceso de evaluación 90° o 180° por términos de facilidad y nivel de madurez de este subproceso en la organización.

Se espera que el jefe inmediato evalúe correcta y conscientemente al colaborador mediante la utilización del formato propuesto y los distintos indicadores que se disponen sobre el desempeño del trabajador dentro de la operación.

7.3.3 Construcción de evaluación temporal directo

Con el propósito de determinar que los colaboradores que ingresan de forma directa a la empresa tengan un correcto desempeño dentro de la organización, se estableció una evaluación (apéndice R) en el cual se determina el desempeño del trabajador en su etapa como temporal.

Por tal motivo se diseñan cuatro evaluaciones para los departamentos con mayor número de colaboradores (logística de almacenamiento, distribución, comercial y administrativos) realizando las siguientes acciones.

Tabla 18

Metodología construcción de evaluación temporal directo


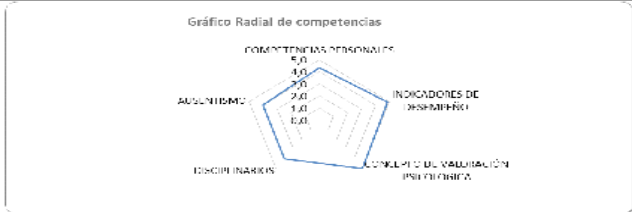

| Evaluación temporal directo | |
|------------------------------------|--|
| Etapa | Descripción |
| Consulta de documentación | En la primera etapa se hace una revisión de las evaluaciones existentes en la Cooperativa Colanta, donde se encuentra el formato idóneo para cumplir con este objetivo, el cual incluye algunos aspectos |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|-----------------------------|---|
| | evaluados al colaborador de acuerdo con el nivel del cargo. |
| Consulta de información | En esta segunda etapa se revisan diferentes fuentes de información, en búsqueda de identificar posibles criterios de evaluación. |
| Entrevista jefes inmediatos | Se socializa con los jefes los diferentes criterios de evaluación encontrados, con el propósito de eliminar o adicionar alguno de ellos. |
| Criterios de evaluación | Con el resultado de la etapa anterior se diseña un documento en el cual se exponen los diferentes criterios de evaluación con las respectivas definiciones. |
| Matriz multicriterio | Para definir los valores porcentuales de cada criterio de evaluación se opta por realizar matrices multicriterio para ser diligenciadas por los diferentes jefes e interesados. Finalmente se calcula el promedio de los resultados obtenidos y se registran en el formato. |

Figura 20*Evaluación temporal directo*

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

|  | | | | Departamento de Gestión de Talento Humano Selección y Vinculación | | INFORME DE SELECCIÓN DEL ÁREA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN | | Código/Aversión Fecha de Emisión Fecha Última Revisión | |
|---|--|----------|--------|--|-------------------------|--|-------------------------------|--|--|
| DATOS DEL ASPIRANTE | | | | | | | | | |
| FECHA | | | DÍA | MES | AÑO | NOMBRE DEL ASPIRANTE | | | |
| | | | 15 | 11 | 2023 | | | | |
| CARGO AL QUE ASPIRA | | | | | NIVEL DEL CARGO | | | | |
| AUXILIAR DE DISTRIBUCIÓN | | | | | Operativo | | | | |
| SEDE A LA QUE ASPIRA | | | | | RESIDE EN | | | | |
| San Gil | | | | | SAN GIL | | | | |
| EDUCACION Y EXPERIENCIA | | | | | | | | | |
| CUMPLE CON LA EDUCACIÓN REQUERIDA? | | | | COMPLETA | | EXPERIENCIA | | Externo | |
| TIPO DE EXPERIENCIA | | | | ADQUIRIDA (MESES) | | REQUERIDA (MESES) | | | |
| EXPERIENCIA GENERAL | | | | 36 | | 12 | | | |
| EXPERIENCIA ESPECÍFICA | | | | 24 | | 12 | | | |
| EVALUACIÓN DEL COLABORADOR TEMPORAL | | | | | | | | | |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | | | CALIFICACIÓN (DE 0 A 5) | % | RESPONSABLES | | |
| COMPETENCIAS PERSONALES | | | | | 4,3 | 28% | JEFE INMEDIATO | | |
| VELOCIDAD Y ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE | | | | | 5,0 | 7% | JEFE INMEDIATO | | |
| DISPOSICIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO | | | | | 5,0 | 14% | JEFE INMEDIATO | | |
| CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | | | | 5,0 | 11% | JEFE INMEDIATO | | |
| EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES | | | | | 5,0 | 29% | JEFE INMEDIATO | | |
| INICIATIVA | | | | | 4,0 | 11% | JEFE INMEDIATO | | |
| ASIMILACIÓN AL CAMBIO | | | | | 3,0 | 29% | JEFE INMEDIATO | | |
| INDICADORES DE DESEMPEÑO | | | | | 4,8 | 43% | NÓMINA Y GESTIÓN HUMANA | | |
| BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA | | | | | 5,0 | 14% | JEFE INMEDIATO | | |
| CUMPLIMIENTO DEL PESV | | | | | 5,0 | 26% | JEFE INMEDIATO | | |
| MANEJO DE DINERO Y FACTURAS | | | | | 4,5 | 30% | LOGÍSTICA-TESERERÍA | | |
| ATENCIÓN AL CLIENTE | | | | | 5,0 | 30% | JEFE INMEDIATO | | |
| CONCEPTO DE VALORACIÓN PSICOLÓGICA | | | | | 5,0 | 8% | TEMPORAL | | |
| DISCIPLINARIOS (INCLUYE NOVEDADES DE DESEMPEÑO) | | | | | 4,0 | 11% | GESTIÓN HUMANA | | |
| AUSENTISMO | | | | | 4,0 | 10% | GESTIÓN HUMANA | | |
| AJUSTE AL PERFIL | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | EDUCACIÓN | 5,00 | |
| | | | | | | | EXPERIENCIA | 5,00 | |
| | | | | | | | COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | 3,87 | |
| | | | | | | | CALIFICACIÓN FINAL | 4,10 | |
|  | | | | Departamento de Gestión de Talento Humano Selección y Vinculación | | INFORME DE SELECCIÓN | | Código/Aversión Fecha de Emisión Fecha Última Revisión | |
| ASPECTOS GENERALES ASOCIADOS AL CARGO | | | | CALIFICACIÓN | | OBSERVACIONES | | | |
| ¿ Cuenta con algún familiar que actualmente se encuentra laborando dentro de Discolácteos ? | | | | NO | | | | | |
| ¿ Su presentación personal es consecuente con el cargo al cual aspira? | | | | SI | | | | | |
| ¿ Cuenta con la disponibilidad horaria requerida? | | | | SI | | | | | |
| ¿ Estudia actualmente? | | | | NO | | | | | |
| Horario: | | Estudio: | | Terminó: | | | | | |
| ANÁLISIS GENERAL | | | | | | | | | |
| EL COLABORADOR MUESTRA APTITUDES PARA CONTINUAR EJECUTANDO SU LABOR, SIN EMBARGO SE EVIDENCIAN PROBLEMÁTICAS AL REALIZAR CAMBIOS EN LA OPERACIÓN. | | | | | | | | | |
| Entrevistó: | | | Firma: | | | Revisó: | | | |

7.4 Propuesta de elaboración plan incentivos no económico

En la comercializadora Discolácteos se estructuraron incentivos no económicos (apéndice S) teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores, de la operación y el alcance de la organización.

Para el cumplimiento de esta propuesta se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Tabla 19

Metodología plan de incentivos no económico

| Plan de incentivos no económico | |
|--|--|
| Etapas | Descripción |
| Revisión de incentivos existentes | En esta etapa se revisan los diferentes beneficios a los que tienen derecho los trabajadores de la empresa, así como convenios existentes, con el propósito de identificar posibles oportunidades de mejora. |
| Revisión bibliográfica | En esta etapa se hace revisión de las diferentes propuestas de incentivos no económicos, así como investigar planes de beneficios de diferentes organizaciones. |
| Entrevistas | Con el propósito de identificar posibles propuestas, se entrevistó a los diferentes jefes en busca de conocer problemáticas propias del área |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | |
|----------------------------|--|
| | y asociarlas directamente con el desempeño del trabajador. |
| Construcción de propuestas | Con el resultado de la etapa anterior se elaboran distintas propuestas, en las que se asocia el incentivo al trabajador para propender la solución de las problemáticas expuestas. |
| Socialización | En esta etapa se socializó con los diferentes jefes las propuestas elaboradas en busca de conocer su viabilidad y realizar ajustes en el caso de ser necesario. |
| Presentación de propuestas | En esta etapa se socializaron las propuestas elaboradas a la gerencia de Discolácteos con el propósito de ser estudiadas. |

7.5 Propuesta de Diseño de indicadores de Gestión de Talento Humano

Ante la inexistencia de indicadores capaces de suministrar información relevante inherentes a la fuerza laboral, se propone la construcción de estos, a través de una herramienta ofimática con su respectivo manual de uso, la cual es presentada en la sección 6.1 Herramienta ofimática de indicadores de Gestión de Talento Humano.

8. Sistema de indicadores de gestión

8.1 Presentación de los indicadores de gestión del proyecto

Para evaluar el impacto de las propuestas de mejora implementadas dentro del proceso de Gestión de Talento Humano en Discolácteos, se establecen indicadores de gestión que exponen la evolución y trazabilidad de los subprocesos intervenidos en el presente proyecto.

Por lo tanto, se diseñaron y formularon indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos trabajados, cada uno de los cuales tiene:

- Subproceso: Define el subproceso de Talento Humano al cual aplica el indicador.
- Actividad: Acción ejecutada para intervenir en el subproceso determinado.
- Indicador/ Índice: Meta hacia el cual se dirigen las actividades específicas de mejoramiento.
- Meta: Valor de referencia esperado al medir el indicador.
- Estado inicial: grado de implementación de la actividad mencionada dentro del subproceso al momento de iniciar el presente proyecto.
- Estado final: grado de implementación de la actividad mencionada dentro del subproceso al momento de concluir el presente proyecto.

Tabla 20

Indicadores de gestión del proyecto

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| Subproceso involucrado | Actividad | Indicador/ Índice | Meta | Estado Inicial | Estado Final |
|------------------------------------|---|---|-------------|-----------------------|---------------------|
| Diseño de puestos | Diseñar o actualizar manual de funciones y perfil del cargo. | $\frac{\text{Número de manuales de funciones actualizados}}{\text{Número de cargos aprobados por la organización}} * 100$ | 100% | 61% | 100% |
| | Diseñar o actualizar las fichas de entrenamiento de cada cargo establecido. | $\frac{\text{Número de fichas de entrenamiento actualizadas}}{\text{Número de cargos aprobados por la organización}} * 100$ | 100% | 41% | 100% |
| | Actualizar el organigrama de la organización | $\frac{\text{Número de cargos establecidos en organigrama}}{\text{Número de cargos aprobados por la organización}} * 100$ | 100% | 77% | 100% |
| Gestión y evaluación del desempeño | Diseñar o actualizar evaluaciones de desempeño para cada cargo. | $\frac{\text{Número de evaluaciones de desempeño actualizadas}}{\text{Número de cargos aprobados por la organización}} * 100$ | 100% | 0% | 100% |
| Sistemas de información | Actualización de herramienta ofimática de GTH. | 1 Herramienta ofimática | 100% | 0 | 1 |
| Reclutamiento | Estandarizar y documentar subproceso de reclutamiento. | Se documentaron 2 documentos | 100% | 1 | 3 |
| Selección | Estandarizar y documentar | Se documentaron 3 documentos | 100% | 1 | 3 |

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|------------------------------|------|---|---|
| | subproceso de selección. | | | | |
| Capacitación y desarrollo de personal | Estandarizar y documentar subproceso de capacitación y desarrollo de personal. | Se documentaron 4 documentos | 100% | 2 | 6 |
| Planes de prestaciones sociales | Elaborar un plan de incentivos no económico | 1 plan de incentivos | 100% | 0 | 1 |

9. Conclusiones

- El presente trabajo de grado se realizó partiendo de la necesidad de la comercializadora Discolácteos de intervenir en los distintos subprocesos de Gestión de Talento Humano y articularse con los establecidos dentro de la Cooperativa Colanta, por ello se identificó que efectivamente se requiere el acompañamiento constante de la empresa Matriz para el cumplimiento de los objetivos en las diferentes operaciones.
- El estado inicial de mayoría de los subprocesos en el departamento de Gestión de Talento Humano se encontraron en una etapa temprana, sin embargo, teniendo en cuenta la cantidad de personas que intervienen directamente en ellos, el nivel de gestión es excelente. Se evidenció una labor resaltable en subprocesos como higiene y seguridad en el trabajo, socialización organizacional, remuneración y selección de personal, siendo respaldados en los resultados del diagnóstico realizado.
- Se identificaron carencias en la documentación y estandarización de algunos subprocesos, por lo cual se intervinieron los más críticos como reclutamiento, selección y capacitación y desarrollo de personal, mediante el diseño de distintos procedimientos con el propósito de asignar responsabilidades a las distintas actividades que las componen y que los jefes de área conozcan el paso a paso para beneficiarse de los mismos.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

- En el subproceso de diseño de puestos se encontró con un bajo nivel de implementación a pesar de las acciones realizadas por el analista de Gestión Humana de la Cooperativa Colanta y la abogada de relaciones laborales, por lo cual se realizaron acciones encaminadas al establecimiento y actualización de documentos como manuales de funciones, organigrama y fichas de entrenamiento para la totalidad de cargos establecidos.
 - En cuanto al subproceso de gestión y evaluación del desempeño, se evidenció que no se realizaba ninguna clase de evaluación a los colaboradores en la cual se midiera el rendimiento al momento de ejercer las actividades propias del cargo, por lo tanto, se decide por diseñar evaluaciones de desempeño teniendo en cuenta las fichas de entrenamiento anteriormente construidas.
- Es importante destacar que la comercializadora aún no cuenta con un departamento de Gestión de Talento Humano estructurado, con un responsable del proceso con un enfoque más estratégico que operativo, lo cual se puede identificar ante la inexistencia de indicadores propios del área. En consecuencia, desde el presente proyecto se construyen algunos de ellos mediante la creación de un cuadro de control, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y realizar acciones para mitigar las mismas.
- Como consecuencia del indicador de rotación de personal, en búsqueda de identificar el número de deserciones y el causal de los mismos, se elaboró una encuesta de retiro y se creó un plan de incentivos no económicos con el propósito de retener el personal.
- Se encontró que el sistema de información de nómina SYSCOM y la herramienta INTRANET, no tienen los datos específicos de los colaboradores para las actividades, gestiones y toma de decisiones del Departamento de Talento Humano, debido a que la

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

página de la INTRANET no funciona en debida forma. Por lo anterior, se creó una encuesta de actualización de datos personales en la que participaron todos los colaboradores, en búsqueda de almacenar información y ser utilizada en el proceso de toma de decisiones.

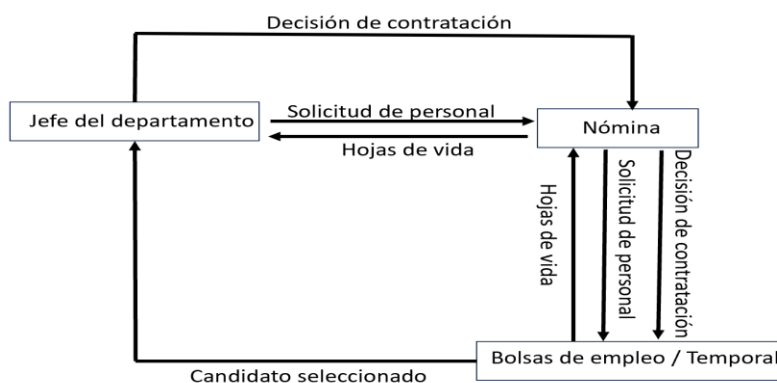
- Se concluye que en el departamento de Gestión de Talento Humano al ser un recurso compartido debe de articularse de una mejor manera con el propósito de administrar el recurso humano de forma más sincronizada con la organización.
- Dentro de las problemáticas encontradas que motivaron a la realización del presente proyecto, es la ausencia de personal dentro del departamento de Gestión de Talento Humano que puedan soportar, gestionar y realizar las actividades correspondientes a la administración de personas, así como la falta de asignación de responsabilidades, que dificultan el cumplimiento de los diferentes subprocesos.

10. Recomendaciones

El subproceso de reclutamiento de personas en Discolácteos actualmente se realiza de la siguiente manera.

Figura 21

Subproceso de reclutamiento actual

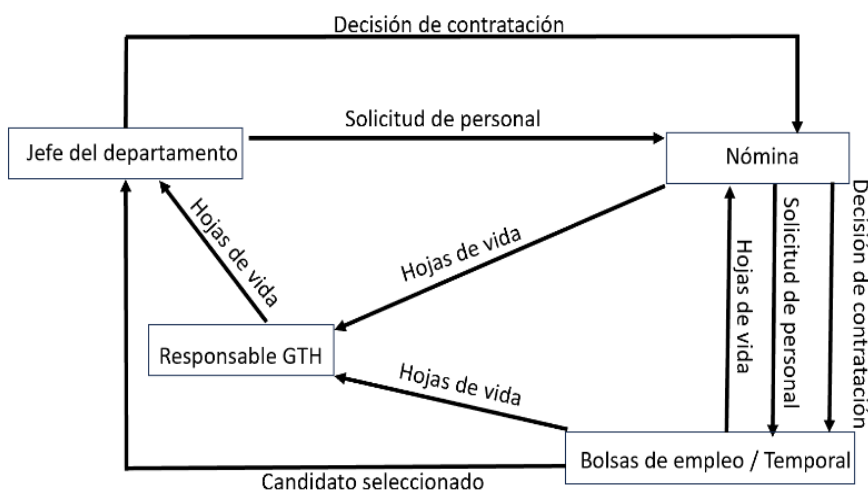


MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Teniendo en cuenta que en ocasiones las hojas de vida recepcionadas de la empresa temporal o de las distintas bolsas de empleo no cumplen con el perfil del cargo aspirado y es el jefe inmediato el que realiza la depuración de las mismas, aumentando el tiempo del cubrimiento de la vacante se propone que desde el área de Gestión de Talento Humano se realice un filtro previo de hojas de vida antes de llegar a los jefes del departamento y se programen las entrevistas o pruebas de conocimiento con los candidatos.

Figura 22

Subproceso de reclutamiento recomendado



De acuerdo con lo evidenciado en las entrevistas y soportado en los indicadores construidos se sugiere capacitar a los cargos con manejo de personal en la realización de las mismas, suministrar información sobre técnicas, métodos, preguntas clave, lectura del lenguaje corporal entre otras. Así mismo en temas relacionados a la administración de personas, como mantener motivados a los colaboradores, como tener una comunicación asertiva con ellos. Se recomienda estudiar la posibilidad de crear e implementar un plan carrera.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GTH EN DISCOLÁCTEOS S.A.S.

Ya que el departamento de Gestión de Talento Humano se encuentra descentralizado es importante definir responsabilidades y articular los distintos subprocesos de administración de la fuerza laboral, crear planes de acción de acuerdo con los datos suministrados por nómina, analizar a profundidad dichos datos para ser convertidos en información y apoyarse en los distintos indicadores construidos, en búsqueda de realizar acciones encaminada al proceso de mejoramiento continuo.

Resulta importante que como departamento de Gestión del Talento Humano de Discolácteos se definan objetivos a corto, mediano y largo plazo. Así como políticas, normas y presupuesto, con el propósito de identificar a través del tiempo si se está desempeñando una buena labor.

Referencias Bibliográficas

(Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill

(Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones*. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill

Andrea, N. O. Y. (2019). *Mejoramiento del proceso de gestion del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.s*. <https://noesis.uis.edu.co/items/509cbce1-0bc3-469a-aa9b-fdb907e82d08>

Arenales, J. V. (2023b, abril 14). Las empresas tendrán que enfrentar una rotación de hasta 15% durante todo este año. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/empresas-tendran-que-enfrentar-una-rotacion-de-hasta-15-3592508>

Sebastian, O. R. J. (2019). *Plan de mejoramiento del proceso de gestion del talento humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S*. <https://noesis.uis.edu.co/items/a67dd842-f317-4e25-9c19-25e2dc93172f>

Xohara, G. C. I. (2019). *Mejoramiento del proceso de gestion del talento humano en la empresa Metrolínea S.A*. <https://noesis.uis.edu.co/items/cbef223a-3688-48b6-be81-32335b96cf77>