

**Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast
LTDA.**

Luisa Fernanda Muñoz Vargas, Melissa Andrea Hernández Niño

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniería Industrial

Director

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

Introducción.....	17
1. Generalidades del proyecto	20
1.1. Titulo	20
1.2. Objetivos.....	20
1.2.1. Objetivo general	20
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
1.3 Planteamiento del problema	21
2. Generalidades de la empresa	23
2.1. Portafolio de productos y servicios	23
2.2. Misión.....	26
2.3. Visión.....	26
2.4. Política de calidad.....	27
2.5. Mapa de Procesos	27
2.6. Organigrama	29
3. Marco de referencia.....	30
3.1 Marco de referencia	30
4. Desarrollo metodológico	34
4.1 Metodología del proyecto.....	34

5. Análisis y diagnóstico de la GTH.....	38
5.1 Metodología del diagnóstico.	39
5.2.2 Revisión documental	46
5.2.3 Entrevista al Director de Talento Humano	47
5.2.4 Aplicación de encuesta a los trabajadores	51
5.2.5 Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH	57
5.2.6 Análisis de información cuantitativa	61
5.2.7. Conclusiones del Diagnóstico	63
6. Formulación del Plan de mejoramiento.....	67
7. Implementación de las acciones de mejoras aprobadas.....	71
7.1 Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones.	72
7.1.1 Actualización y priorización de los perfiles de cargos	72
7.2 Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación	75
7.3 Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño.84	
7.3.1 Inclusión de competencias e ítems.	84
7.3.2 Retroalimentación de la evaluación de desempeño	97
7.3.3 Plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño	98
7.4 Diseño del programa de inducción y entrenamiento al cargo y evaluación de la misma.	99

7.4.1 Programa de inducción y entrenamiento al cargo	99
7.4.2 Evaluación del proceso de inducción	101
7.4.3 creación herramienta audiovisual	102
7.4.4 Diseño matriz de comunicación.	103
7.5 Diseño de un plan de capacitación del personal con base en los resultados de la evaluación de desempeño, accidentalidad, clima laboral y ausentismo	104
7.5.1 Identificación de las necesidades de capacitación del personal.	104
7.5.2 Elaboración del plan de capacitaciones	106
7.6 Creación del programa de clima laboral e incentivos.....	112
7.6.1 Implementación de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral ..	112
7.6.2 Elaboración y comunicación del plan de incentivos	116
8. Diseño de herramientas ofimáticas.....	116
8.1 Diseño de una herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos de producción.....	116
9.2 Cálculos de los indicadores	135
9.2.1 Resultado de la implementación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal.....	136
9.2.2 Resultado de la implementación de la actualización de la estructura organizacional y manual de perfiles de cargos	137
9.2.3 Resultado de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	137

9.2.4 Resultado de la actualización y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño	137
9.2.5 Resultado de la implementación del programa de inducción y entrenamiento al cargo..	137
9.2.6 Resultado de la implementación del plan de capacitación del personal con base en los resultados de la evaluación de desempeño, accidentalidad, clima laboral y ausentismo ...	137
9.2.7 Resultado de la implementación del programa del clima laboral e incentivo	138
10. Socialización de los resultados	138
11. Conclusiones.....	139
12. Recomendaciones	141
Referencias Bibliográficas.....	143

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	18
Tabla 2. Metodología del proyecto.....	34
Tabla 3. Metodología del diagnóstico.	40
Tabla 4. Caracterización del personal.....	43
Tabla 5. Listado de documentos existentes en Carlixplast Ltda asociado al proceso de GTH.	46
Tabla 6. Escala de evaluación de criterios.....	58
Tabla 7. Resultados obtenidos del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.	59
Tabla 8. Análisis de información.....	62
Tabla 9. Descripción del procedimiento.....	77
Tabla 10. Cuantificación de los resultados.....	78
Tabla 11. Partes evaluadoras para cada cargo.	91
Tabla 12. Escala Likert.....	123
Tabla 13. Cálculo del indicador de gestión para la plantilla de personal.	136

Lista de Figuras

Figura 1. Portafolio de productos	25
Figura 2. Otros productos elaborados por la marca.....	25
Figura 3. Tipos de bolsas.....	26
Figura 4. Mapa de procesos Carlixplast Ltda	28
Figura 5. Organigrama de la empresa Carlixplast Ltda.....	29
Figura 6. Subproceso de la GTH	39
Figura 7. Metodología del diagnóstico.....	40
Figura 8. Respuesta pregunta N.1 Encuesta a trabajadores.....	52
Figura 9. Respuestas pregunta N.2 Encuesta a trabajadores	53
Figura 10. Respuesta pregunta N.3 Encuesta a trabajadores.....	53
Figura 11. Respuesta pregunta N.4 Encuesta a trabajadores	54
Figura 12 Respuesta pregunta N.5 Encuesta a trabajadores.	55
Figura 13 Respuesta pregunta N.6 Encuesta a trabajadores.....	55
Figura 14. Respuesta pregunta N.7 Encuesta trabajadores.....	56
Figura 15. Respuesta pregunta N. 8 Encuesta a trabajadores.	56
Figura 16. Respuesta pregunta N. 9 Encuesta a trabajadores.	57
Figura 17. Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.....	59
Figura 18. Diagrama causa y efecto resultante del diagnóstico realizado a la empresa.....	66
Figura 19. Formulación del plan de mejoramiento.....	68
Figura 20. Organigrama actualizado.	74
Figura 21. Diagrama de flujo.....	79
Figura 22. Formato de evaluación de desempeño.	86

Figura 23. Ficha de la evaluación de desempeño.	90
Figura 24. Evaluación de la inducción.	102
Figura 25. Matriz de necesidades de formación y capacitación	106
Figura 26. Cronograma de capacitación.	108
Figura 27. Especificaciones del cronograma de capacitación.	109
Figura 28. Evaluación de la capacitación.	110
Figura 29. Herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación.	111
Figura 30. Resultados arrojados por la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño	112
Figura 31. Pasos para la implementación de la herramienta.	113
Figura 32. Resultados arrojados por la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral	114
Figura 33. Plan de mejora para las dimensiones con menores porcentajes de cumplimiento.	115
Figura 34. Fórmula utilizada para la regresión lineal en la herramienta ofimática para la planificación del personal.	117
Figura 35. Base de datos de la herramienta para la planificación de la plantilla del personal.	119
Figura 36. Gráfica de regresión lineal para el subproceso productivo de extrusión.	119
Figura 37. Interfaz para la estimación de la plantilla del personal de la herramienta ofimática.	120
Figura 38. Manual de uso de la herramienta ofimática para la planificación del personal	121
Figura 39. Dimensiones tomadas por Koys, D.J. y Decottis, T.A.	122

Figura 40. Estructuración de la herramienta ofimática para la evaluacion de clima laboral.
..... 124

Figura 41. Consolidación de los resultados por dimensión de herramienta ofimática para la
evaluación del clima laboral. 125

Figura 42. Estructuración de la herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación.
..... 127

Figura 43. Consolidación de los resultados por aspecto a evaluar de la herramienta
ofimática para la evaluación de la capacitación. 128

Figura 44. Interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de indicadores. 131

Figura 45. Indicadores de gestión del plan de mejoramiento.....133

Lista de Apéndices

(Ver apéndices adjuntos en CD y pueden visualizarlos en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A. Marco teórico

Apéndice B. Análisis de documentos del proceso de GTH

Apéndice C. Instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH

Apéndice D. Manual de perfiles de cargos

Apéndice E. Protocolo de reclutamiento, selección y contratación

Apéndice F. Ficha de evaluación de desempeño

Apéndice G. Evaluación de desempeño

Apéndice H. Seguimiento y verificación plan de mejoramiento

Apéndice I. Plan de mejoramiento

Apéndice J. Programa de inducción y entrenamiento

Apéndice K. Evaluación de la inducción

Apéndice L. Video corporativo

Apéndice M. Matriz de comunicación

Apéndice N. Matriz de necesidad de formación y capacitación

Apéndice O. Cronograma de capacitación

Apéndice P. Programa de clima laboral e incentivos

Apéndice Q. Herramienta ofimática para la determinación de la plantilla de personal con base en datos históricos de producción

Apéndice R. Herramienta ofimática para la evaluación de clima laboral

Apéndice S. Sistema de indicadores

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CARLIXPLAST LTDA.*

AUTORES: MELISSA ANDREA HERNANDEZ NIÑO

LUISA FERNANDA MUÑOZ VARGAS **

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, mejoramiento, talento humano, estandarización, indicadores de gestión.

DESCRIPCIÓN:

Carlixplast Ltda es una empresa líder en el oriente colombiano con 42 años de trayectoria en fabricación y comercialización de empaques plásticos flexibles de alta calidad. En su larga trayectoria cuenta con un grupo importante de empleados, y esto conlleva a que el proceso de la gestión humana sea importante para el desarrollo del talento humano y objetivos organizacionales. En el presente proyecto se buscó el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano a partir de los resultados arrojados de un diagnóstico de las condiciones iniciales. Con base a lo anterior, se llevaron a cabo las siguientes fases: realización de un diagnóstico para conocer el estado inicial del proceso, el cual consistió en entrevistas al director de recursos humanos, revisión documental, encuesta, diseño e implementación de un instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de GTH y análisis de información cuantitativa. Con base los resultados obtenidos en el diagnóstico, se formuló el plan de mejoramiento, el cual está compuesto por 15 actividades que fueron socializadas ante la junta directiva y el director de recursos humanos para su respectiva aprobación. Seguidamente, se implementó las mejoras aprobadas y se diseñó indicadores de gestión con el fin de medir el cumplimiento y seguimiento de las mejoras. Finalmente, se realizó conclusiones y recomendaciones del proyecto.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, MBA en ingeniería industrial.

ABSTRACT

TITLE: IMPROVEMENT OF THE HUMAN TALENT MANAGEMENT PROCESS FOR THE COMPANY CARLIXPLAST LTDA.*

AUTHORS: MELISSA ANDREA HERNANDEZ NIÑO

LUISA FERNANDA MUÑOZ VARGAS**

KEYWORDS: Human talent management, improvement, human talent, standardization, management indicators.

DESCRIPTION:

Carlixplast Ltda is the leader firm from the colombian east with 42 years of experience producing and placing on the market high quality flexible plastic packages. On its long path, it has been composed and supported by an important group of workers, which is why the management of human processes had leaded us to a great development of human capital and organizational goals. In this project we tried to improve our labour force running through results gotten from initial conditions. Based on the previous, we have passed through the following phases: -Do a diagnosis to recognize the initial state of the process, based on interviews to the human capital manager, documentary investigations, surveys, designs and implementations so as to identify the process accomplishment (GTH) and the analysis of quantitative information. Based on theses resources, we formulated an improvement plan, compound by 15 activities exposed to the management board and the human capital director in order to be aproved. Then, we applied theses improvements and designed management indicators so as to measure the accomplishment and track of these developments, Finally, we made conclusions and recommendations of this project.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, MBA en ingeniería industrial.

Introducción

En la actualidad existen tres aspectos importantes que deben tener en cuenta; la globalización, el constante cambio y la importancia del conocimiento. Las organizaciones deben adaptarse y enfrentar los retos que estos tres aspectos imponen, para ello deben tener claro que cada vez debe contar con talento humano más competente alineado con la estrategia organizacional de la empresa. Gestionar el capital intelectual para generar conocimiento productivo y así una organización competitiva y sostenible. Es importante que las empresas comprendan que una organización no cambia solo con la adquisición de nuevas tecnologías, modernizando sus equipos o generando nuevos productos y servicios, lo que realmente genera el cambio son las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que conforman dicha empresa.

Carlixplast Ltda es una empresa con 42 años de experiencia en la fabricación y comercialización de empaques plásticos flexibles. La empresa con su cultura de mejoramiento continuo busca optimizar el proceso de gestión de talento humano trabajando en las oportunidades de mejora en cada uno de los subprocesos que lo componen. El presente trabajo de grado se basa en el mejoramiento del proceso de la gestión de talento humano en la empresa Carlixplast Ltda, para tal fin, se realizó un diagnóstico que se divide en cinco etapas; análisis preliminar de la empresa y el proceso de la GTH, revisión documental, entrevista al director de talento humano, aplicación del instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de GTH y conclusiones del diagnóstico. Posteriormente se diseña e implementa el respectivo plan de mejoramiento acorde al

análisis y conclusiones que se generaron del diagnóstico. Las mejoras implementadas fueron aprobadas por la junta directiva de la empresa Carlixplast Ltda, éstas fueron evaluadas por medio del diseño de un sistema de indicadores de gestión, los cuales midieron el impacto alcanzado de las mejoras. Para concluir este proyecto, se harán las respectivas recomendaciones y conclusiones con base en los resultados obtenidos hasta el momento, éstas se presentaron a la empresa Carlixplast Ltda.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos.

Objetivo	Cumplimiento
Realizar el diagnóstico actual del proceso gestión del talento humano para la empresa Carlixplast Ltda	Capítulo 5. Análisis y diagnóstico de la GTH
Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los hallazgos evidenciados en el diagnóstico.	Capítulo 6. Formulación del Plan de mejoramiento
Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa Carlixplast Ltda.	Capítulo 7. Implementación de las mejoras Capítulo 8. Diseño de herramientas ofimáticas
Desarrollar y aplicar un sistema de indicadores de gestión, que permita evaluar	Capítulo 9. Indicadores de gestión

las mejoras aplicadas al proceso de GTH en
Carlixplast Ltda.

- Socializar con los líderes del proceso las mejoras implementadas al mismo.

Capítulo 10. Socialización de los
resultados

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast Ltda.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general. Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa Carlixplast Ltda.

1.2.2. Objetivos específicos

Realizar el diagnóstico actual del proceso gestión del talento humano para la empresa Carlixplast Ltda.

Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los hallazgos evidenciados en el diagnóstico.

Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa Carlixplast Ltda.

Desarrollar y aplicar un sistema de indicadores de gestión, que permita evaluar las mejoras aplicadas en cuanto a la gestión del talento humano en Carlixplast Ltda.

Socializar con los líderes del proceso las mejoras implementadas al mismo.

1.3 Planteamiento del problema

Carlixplast Ltda., es una organización con 145 empleados y cuya actividad principal es la fabricación y comercialización de empaques plásticos flexibles de alta calidad, esto le ha permitido obtener posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional, dentro de la industria a la cual pertenece. Dentro de sus políticas se encuentra el enfoque de convertirse en una organización eficiente debido a la exigencia que se deriva de su modelo administrativo y certificaciones de calidad que avalan la existencia de la evaluación de acciones encaminadas al mejoramiento de procesos.

No obstante, se pudo evidenciar que Carlixplast Ltda presenta falencias en el área de la gestión del talento humano por una inadecuada gestión del proceso de gestión del talento humano. Esto se evidencia, en la inexistencia y/o desactualización de documentos que apoyen la misma, como por ejemplo la ausencia de un protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal, de un plan de incentivos documentado y estructurado, herramienta para evaluar la percepción del clima laboral con el fin de conocer el nivel de pertenencia y de satisfacción de los empleados hacia la empresa; la desactualización del manual de perfiles de cargos y organigrama, el formato de evaluación de desempeño puesto que no se encuentran alineados con las competencias plasmadas en el perfil de cargo, material de apoyo en la inducción y/o re inducción del personal. Por otro lado, la organización no cuenta con sistema de información que facilite la gestión; en cuanto a la determinación de la plantilla del personal con base en el volumen de producción, medición del clima laboral y registro del plan de capacitación. Estos son aspectos que son susceptibles de intervención en este proyecto.

Estas falencias en el proceso de GTH impiden que la organización potencialice su capital humano de manera eficiente, provocando que sus objetivos estratégicos de rentabilidad y sostenibilidad se vean afectados por aspectos como la rotación de personal, ausentismo laboral, incursión constante en reprocesos e improductividad y desmotivación del empleado.

Como antecedente, Estevan (2004) de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander, en su proyecto de grado titulado “Creación del departamento de gestión humana en Carlixplast Ltda.” propuso el diseño del formatos base para los perfiles ocupacionales, proceso de inducción, reconocimiento de los factores de riesgo psicosociales, evaluación de clima laboral, e intervención con las familias de los trabajadores, no hubo seguimiento y acompañamiento en la etapa de implementación.

La empresa reconoce las oportunidades de mejora existentes y por esta razón, permite nuevamente el acercamiento de un grupo de trabajo para la mejora continua a través de una nueva propuesta que los conduzca al fortalecimiento de dicho proceso.

1.4 Alcance

El desarrollo del presente proyecto tiene como fin el mejoramiento de los subprocesos involucrados en el proceso de gestión humana, relacionados con los siguientes:

- ✓ Planeación del personal.
- ✓ Perfiles y responsabilidades
- ✓ Reclutamiento, selección y contratación
- ✓ Orientación del personal

- ✓ Desarrollo y capacitación del personal
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Clima laboral

2. Generalidades de la empresa

Carlixplast Ltda es la empresa líder en el oriente colombiano con 42 años de trayectoria en la fabricación y comercialización de empaques plásticos flexibles de alta calidad; razón que le ha otorgado gran reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional. Es una empresa colombiana con alta tecnología y estrictos niveles de control de procesos en la fabricación de los productos, motivo por el cual cuentan con la certificación internacional ISO9001/2008 otorgada por el ICONTEC.

Su larga trayectoria les ha permitido adoptar la cultura del mejoramiento continuo junto con el compromiso y trabajo mancomunado del capital humano con el que cuentan, a tal punto que han logrado constituirse en la primera opción de empaque en diversos sectores de la industria nacional.

2.1. Portafolio de productos y servicios

Carlixplast Ltda fabrica y comercializa rollos, láminas y bolsas de polietileno y polipropileno procesadas en máquinas extrusoras y coextrusoras de alta tecnología, garantizando productos de calidad que cumplan con sus especificaciones y requerimientos de empaque.

Producen empaques plásticos flexibles con materias primas originales de polietileno de baja densidad y polietileno de alta densidad monocapa y bicapa; polipropileno monorientado y biorientado garantizando su resistencia, impermeabilidad y características propias, con o sin impresión flexográfica hasta seis tintas y en policromías; bolsas genéricas, troqueladas, con manija, con solapa y con accesorios complementarios; además de diseñar la imagen para sus empaques brindando distinción y publicidad a sus productos. Por otra parte, distribuyen otros productos plásticos complementarios que brindan protección y seguridad al empaque y embalaje. Entre los productos complementarios se encuentran: zuncho plástico, cintas pegantes, grapas plásticas, ganchos plásticos, cabuyas plásticas, guantes, malla gallinero, dispensadores, angeo plástico, plástico burbuja, super stretch, vinilpel, vinilos, acetatos, máquinas selladoras y teflón.



Figura 1. Portafolio de productos. Adaptado de Carlixplast productos (s.f.-a).



Figura 2. Otros productos elaborados por la marca. Adaptado de Carlixplast productos (s.f.-a).



Figura 3. Tipos de bolsas. Adaptado de Carlixplast productos (s.f.-a).

2.2. Misión

Mantener el liderazgo en el ámbito regional, como productores y comercializadores de empaques plásticos y complementarios, y hacer presencia en el mercado nacional. Conservar un crecimiento en ventas anuales durante los próximos cinco años de un 10%. En los próximos 3 años proyectar un crecimiento productivo y locativo que nos permita consolidarnos en la producción y comercialización de las diferentes formas de empaques laminados y coextrudidos (Carlixplast, s.f.-b).

2.3. Visión

Mantener el liderazgo en el ámbito regional, como productores y comercializadores de empaques plásticos y complementarios, y hacer presencia en el mercado nacional.

Conservar un crecimiento en ventas anuales durante los próximos cinco años de un 10%. En los próximos 3 años proyectar un crecimiento productivo y locativo que nos permita consolidarnos en la producción y comercialización de las diferentes formas de empaques laminados y coextrudidos (Carlixplast, s.f.b).

2.4. Política de calidad

Trabajar en la producción y comercialización de rollos y bolsas plásticas con impresión flexográfica de excelente calidad, valiéndose para ello de personal competente, excelente servicio, entrega oportuna y mejoramiento continuo, para lograr la satisfacción de los clientes y consolidarse en el mercado regional de empaques flexibles (Carlixplast, s.f.-b).

2.5. Mapa de Procesos

Dentro del mapa de procesos, se puede visualizar que uno de los procesos de apoyo y altamente relevantes para la consecución del capital intelectual y de mano de obra es el Proceso de Gestión Humana.

Como proceso la gestión humana encarga todo lo relacionado a la contratación eficiente del personal, su capacitación, desarrollo adecuado al interior de la organización, su evaluación y retroalimentación permanente, entre otros.

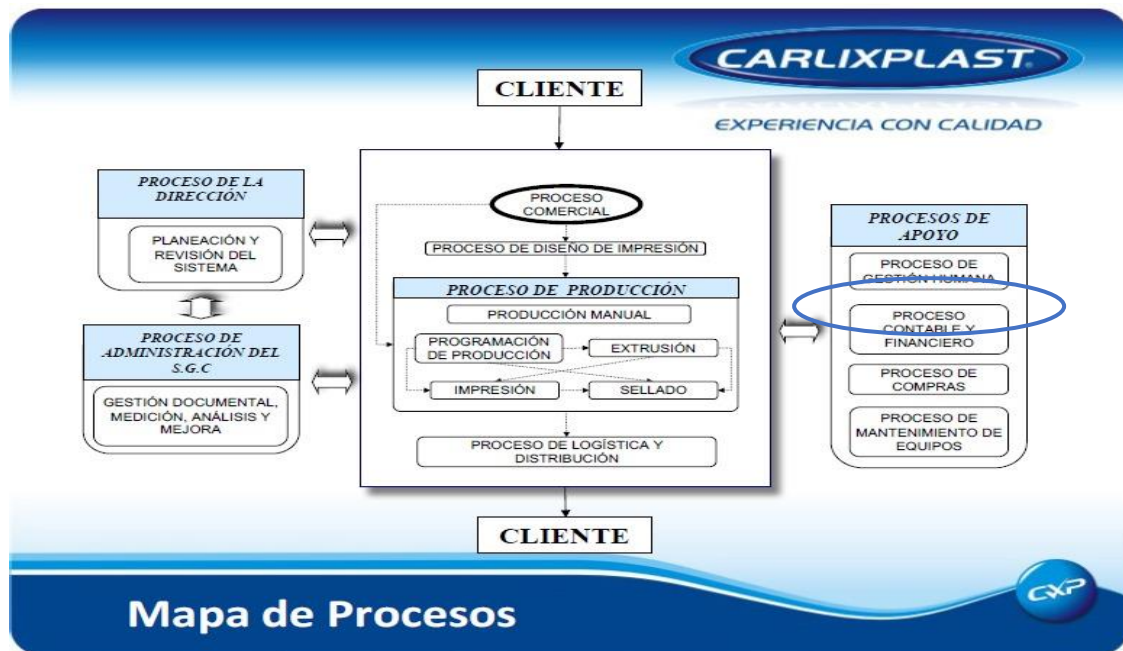


Figura 4. Mapa de procesos Carlixplast Ltda. (Carlixplast, s.f.-b).

Estructura Organizacional

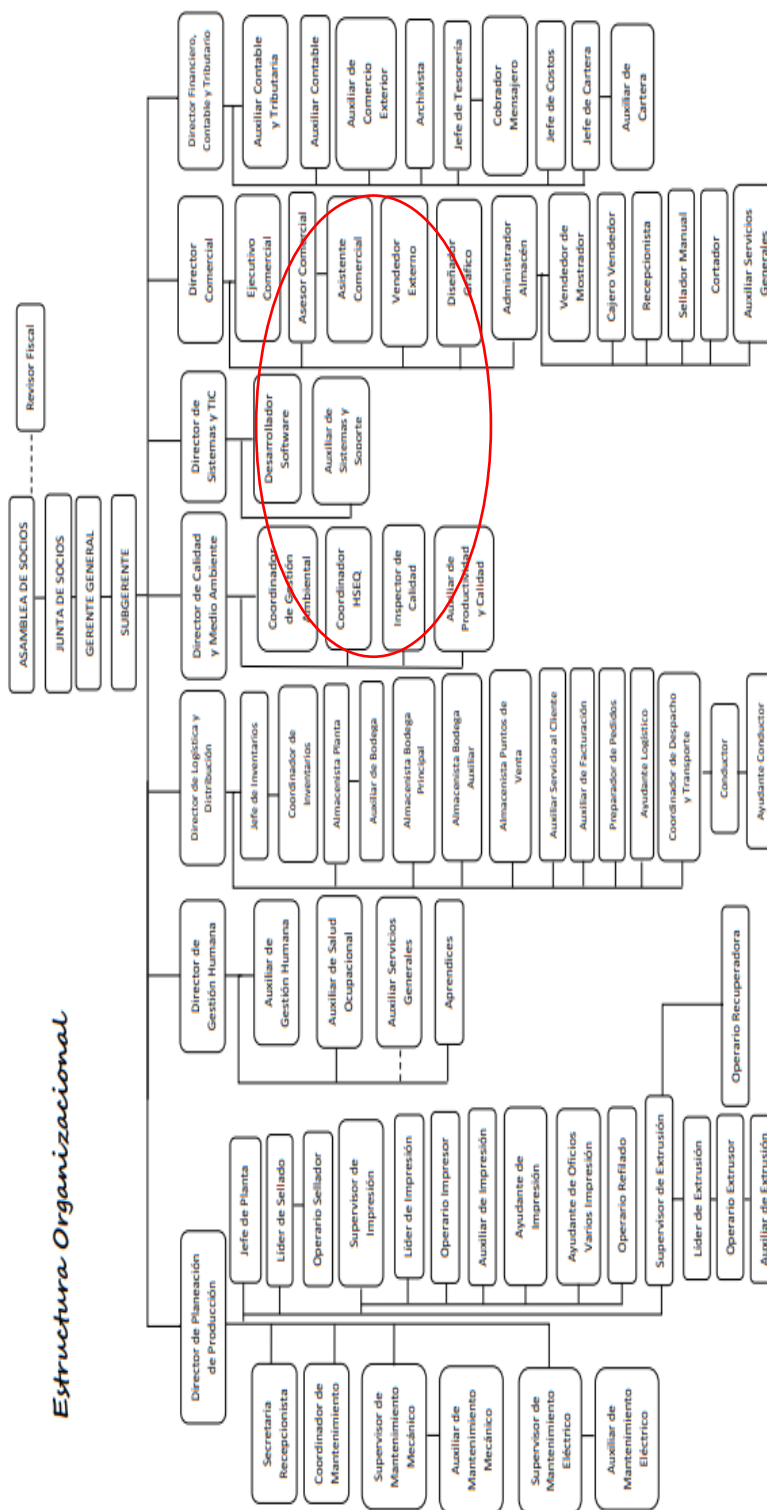


Figura 5. Organigrama de la empresa Carlixplast Ltda. (Carlixplast, s.f.-b)

3. Marco de referencia

3.1 Marco de referencia

Antecedente Número 1: “Diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano para la empresa Profed Ltda.”

Mosquera (2016) en su proyecto de grado titulado "Diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano para la empresa Profed Ltda.", evidencia la necesidad de un mejoramiento en la gestión del talento humano en la empresa Profed Ltda., teniendo como objetivo principal el diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión del talento humano para la empresa, que integre los subprocesos de incorporación, colocación, compensación, desarrollo, retención y supervisión de las personas de la organización, esta necesidad surge debido a una serie de no conformidades en las auditorías internas y externas de la empresa, en donde se evidenciaron aspectos tales como, una mala descripción del manual de cargos y funciones, la no existencia de algunos cargos, falencias en las evaluaciones de desempeño, mala planificación en las capacitaciones, contratación de personal que no cumple con el perfil para llevar a cabo las funciones asignadas, entre otras.

Para el desarrollo del proyecto se partió de un diagnóstico que se divide en tres etapas que incluyen, revisión documental en el sistema de información (informe de auditoría interna, informe de auditoría externa, manual de calidad, gestión de acciones, indicadores de gestión), diagnóstico cualitativo a nivel organizacional (usando la matriz FODA) y diagnóstico

cuantitativo de la gestión del talento humano (usando la matriz organizacional para la medición de procesos de personal).

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico, el autor diseñó de un plan de capacitación basado en una necesidad real de capacitación en los trabajadores, elaboración de herramientas de clima laboral para de esta manera encontrar las no conformidades en los empleados y poder mejorarlas, elaboración de una herramienta que permita la supervisión y seguimientos del desempeño de los trabajadores en la empresa. Como resultados finales, se obtuvo la puesta en marcha del plan de capacitación, aplicación de estrategias de mejora del clima laboral, implementación de una herramienta para la supervisión y seguimiento de los empleados, manual de cargos y funciones y documentación de la aplicación de las herramientas de evaluación del clima laboral y de la herramienta de supervisión y seguimiento de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto "Diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano para la empresa Profed Ltda" se destaca relevante para el desarrollo del presente proyecto porque ataca problemas similares (falencias en la evaluación de desempeño y mala planificación de las capacitaciones) con una metodología de diagnóstico como la revisión documental.

Marco de referencia número 2: “Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial”.

Calderón (2013) en su proyecto de grado titulado “Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial” propone un plan de mejoramiento del área de la gestión del talento humano en el SENA-Centro de Gestión Industrial de la ciudad de Bogotá, D.C, busca establecer de manera clara los procesos de gestión

humana para brindarle a cada uno de los trabajadores un rol concreto dentro de la organización. Esta necesidad surge por diferencias e inconsistencias evidenciadas en la auditoría, como lo son el surgimiento de inconvenientes en la implementación de procesos de talento humano para los empleados contratados bajo la modalidad de prestación de servicios. Esta propuesta tiene como fin mejorar el clima organizacional y el bienestar de los empleados a través del desarrollo de prácticas administrativas necesarias, que se reflejen en un mejor servicio al cliente interno de la entidad.

Para evidenciar la situación presentada en SENA-Centro de Gestión Industrial de la ciudad de Bogotá, D.C, se realizó un diagnóstico de los procesos de talento humano donde se pudieron establecer las falencias y fortalezas existentes y su incidencia en la operación de la entidad. La metodología utilizada en el diagnóstico fueron las entrevistas estructuradas (al subdirector del centro, a dos coordinadores, a 19 colaboradores), realización de preguntas por medio de una aplicación, buscando identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de GTH en el SENA y una observación directa no participante durante un periodo de tiempo de 5 meses.

De la información anterior se destaca importante para la ejecución del actual proyecto, utilizar en el diagnóstico la entrevista estructurada al director de talento humano y a una muestra de los trabajadores, además, establece de manera clara los procesos de gestión humana dentro de la organización.

Marco de referencia número 3: “Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: Call Center”.

Libreros y Ramírez (2013) plasman en su proyecto de grado la importancia de llevar un preciso control y seguimiento de cada subproceso que constituye el proceso de la gestión de

talento humano, con el fin de tener la información debidamente actualizada y de esta manera darle la adecuada utilidad en la organización. Teniendo en cuenta lo anterior los autores deciden diseñar un sistema de gestión de Talento Humano para la empresa de servicios: Call center, con el objetivo de direccionar de forma efectiva el capital humano dentro de la organización teniendo en cuenta que la empresa tiene como actividad principal la prestación de servicios de contact center a los suscriptores de televisión satelital, es decir, su principal recurso es el talento humano, por ende, es fundamental la captación y retención del personal idóneo para prestar un excelente servicio.

Para evidenciar la necesidad de diseñar un sistema de gestión de Talento Humano en la organización se realiza un diagnóstico con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, la manera en que se llevó a cabo el diagnóstico fue por medio de un trabajo de campo y de la Matriz DOFA aplicados en el área de gestión humana de la empresa, lo cual arrojó falencias en la descripción de los cargos, falta de estandarización en el proceso de selección, alto porcentaje de rotación del personal e inadecuada estructuración en la función de planeación. Además de la entrega del diagnóstico realizado en la empresa, el proyecto tuvo los siguientes entregables: un manual de los cargos de jefes, analistas, supervisores y auxiliares de la empresa, un manual de usuario para actualizar o crear un nuevo cargo, la documentación de los cargos y del proceso de selección, además, se entregó una herramienta ofimática que servirá de soporte al proceso de selección de personal de la empresa, todo esto con el fin principal de que la empresa implemente el sistema de gestión del talento humano, buscando mejorar el servicio tanto a clientes internos como externos.

Del proyecto de Libreros y Ramírez se toma como aporte para el presente proyecto la importancia que le dan al control y seguimiento de cada subproceso de la gestión del talento

humano, como también, el hallazgo por medio del diagnóstico de la ausencia de estandarización del proceso de selección en la organización.

3.2 Marco teórico

Para la construcción del marco teórico se hizo revisión completa del libro de Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones. Novena edición. Editorial de Mc Graw Hill. (Ver Apéndice A. Marco teórico).

4. Desarrollo metodológico

4.1 Metodología del proyecto

Para lograr el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano en la empresa Carlixplast Ltda, se trabajará en el cumplimiento de los objetivos planteados por medio de las actividades planteadas en la metodología del proyecto durante el periodo de ejecución del mismo.

Tabla 2.

Metodología del proyecto.

Objetivo	Actividades
Realizar un diagnóstico	Para la realización del diagnóstico se llevó a cabo un análisis

Objetivo	Actividades
actual del proceso gestión del talento humano para la empresa Carlixplast Ltda.	preliminar de la empresa, al proceso de la GTH por medio de una entrevista con las personas encargadas de dicho proceso, seguidamente se realizó una revisión documental con el fin de verificar la existencia de los diferentes formatos, posteriormente se entrevistó al talento humano para profundizar en temas que no quedaron claros con las dos actividades anteriores, luego se lleva a cabo la aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH y finalmente, se realiza un análisis cuantitativo que sustente la problemática encontradas anteriormente, a partir de datos como; rotación de personal, vacantes ocupadas, número de cargos desactualizados en el manual de cargos y funciones, resultados de la evaluación de desempeño realizadas, ejecución del plan de capacitación (número de capacitaciones realizadas y cobertura de las mismas), entre otros, dicha información fue suministrada por el departamento de talento humano, y así generar las respectivas conclusiones del diagnóstico.
Formular un plan de mejoramiento de la	A partir de los resultados generados en el diagnóstico, se realizó una matriz, en la cual, se definió el subproceso a

Objetivo	Actividades
gestión del talento humano a partir de los hallazgos evidenciados en el diagnóstico.	intervenir, problema identificado, causa, actividad, período de ejecución, responsable, recursos, objetivo de la actividad, y concepto por parte de la empresa. Posteriormente, se realizó la respectiva socialización con los directivos de la empresa, para determinar cuáles son las mejoras que se implementaran en la organización según la disponibilidad de recursos y prioridad de la organización.
Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa Carlixplast Ltda.	A partir de las mejoras avaladas por los directivos de la empresa en la fase anterior se implementarán las acciones requeridas donde posiblemente podrían estar: - Diseño de una herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en el volumen de producción. - Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal - Actualización de los perfiles de cargos. - Diseño de una herramienta audiovisual para la inducción de los trabajadores. - Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño. - Identificación de las necesidades de capacitación del personal con base en los resultados de la evaluación de

Objetivo	Actividades
	desempeño y clima laboral. - Diseño del plan de incentivos y motivación. - Diseño de la matriz de comunicación - Diseño del programa de inducción y entrenamiento al cargo. - Diseño de la evaluación de la inducción. - Diseño del plan de capacitación. - Diseño de una herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral. Diseño de una herramienta ofimática para el proceso de capacitación.
Desarrollar y aplicar un sistema de indicadores de gestión, que permita evaluar las mejoras aplicadas en cuanto a la gestión del talento humano en Carlixplast Ltda.	Se diseñó un sistema de indicadores de gestión que incorporó indicadores de eficacia, cobertura e impacto, con el fin de realizar un seguimiento y medición a las mejoras implementadas para observar el aporte del proyecto en el mejoramiento de la gestión del talento humano dentro de la organización.
	Después de llevar a cabo la implementación de las mejoras, se realizó la presentación de los resultados obtenidos a los

Objetivo	Actividades
implementadas al mismo.	directivos de la empresa, líder del proceso y personal involucrado con la gestión del talento humano en la organización. Finalmente, se hizo entrega el presente proyecto con sus respectivas recomendaciones.

5. Análisis y diagnóstico de la GTH

Se llevó a cabo un diagnóstico de las condiciones iniciales del proceso de gestión de talento humano en la empresa Carlixplast, con el fin de identificar las oportunidades de mejora existentes. Este diagnóstico, se realizó teniendo en cuenta los subprocesos mencionados por Chiavenato en la octava edición del libro, Gestión del Talento Humano. A continuación, se visualiza los subprocesos de GTH.

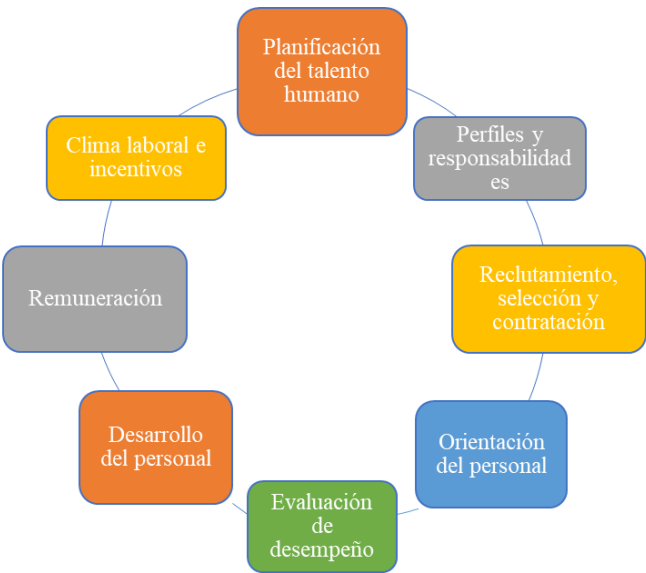


Figura 6. Subproceso de la GTH.

5.1 Metodología del diagnóstico.

Se llevó a cabo la siguiente metodología para el diagnóstico desarrollada en las etapas visualizadas en la figura 7, con el fin de recolectar la información necesaria para conocer el estado actual de cada uno de los subprocesos en el proceso de GTH, y por consiguiente identificar las deficiencias presentadas.



Figura 7. Metodología del diagnóstico.

Se presenta en la tabla 3, la metodología del diagnóstico en las siguientes etapas:

Tabla 3.

Metodología del diagnóstico.

Etapa	Descripción de la etapa
1. Revisión literaria	Para la tener una base teórica y realizar la construcción del marco teórico y base teorica para soportar las actividades desarrolladas en el plan de mejoramiento del procceso del presente proyecto, se llevó a cabo una revisión de la literatura de los libros (Chiavenato, I. 2011) Administración de recursos humanos, (Reyes Ponce, 2000) Administración de personal Relaciones Humanas y (Pilar Jerico (2001)

Etapa	Descripción de la etapa
	Gestión del talento. Adicionalmente se revisaron los proyectos de grado terminados (Mosquera, 2016, Diseño e implementación de un sistema de GTH para la empresa Profed Ltda.; Calderon, 2013, Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA).
2. <i>Análisis preliminar de la empresa y del proceso de gestión del talento humano</i>	Se realizó una reunión con el director de talento humano, su propósito fue conocer aspectos generales de la empresa (número de empleados, visión, misión, portafolio de producto, horarios de turnos, rangos salariales, entre otros) y el funcionamiento del proceso de GTH.
3. <i>Revisión documental</i>	Se llevó a cabo una revisión de los documentos existentes en cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano, con el fin de conocer el grado actual de estandarización y aplicación de cada uno de ellos y lo faltante para lograr una gestión idónea del proceso.
4. <i>Entrevista al director de Gestión Humana</i>	Se realizó una entrevista al director de humanos con el fin de ampliar la información obtenida en las etapas anteriores e identificar oportunidades de mejora en el proceso.
5. <i>Aplicación de encuesta a los trabajadores</i>	Se diseñó y aplicó una encuesta a los empleados de la empresa, con el objetivo de comparar la información

Etapa	Descripción de la etapa
	suministrada por el director de talento humano.
6. <i>Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH</i>	Se diseñó y aplicó un instrumento de evaluación con base a lo propuesto por Chiavenato, busca evaluar y dar una calificación a cada subproceso, su propósito es determinar el grado de prioridad para intervenir cada uno de ellos.
7. <i>Análisis de información cuantitativa</i>	En esta etapa se realizó, una revisión de información cuantitativa de cada uno de los subprocesos, con la finalidad de sustentar la problemática encontrada.

5.2 Resultados del diagnóstico

A continuación se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos del diagnóstico de la empresa Carlixplast Ltda al proceso de gestión de talento humano. La etapa 1, está plasmada en el capítulo 3. Marco teórico del presente proyecto.

5.2.1 Análisis preliminar de la empresa y del proceso de gestión del talento humano. A partir de la reunión con el director de talento humano, se obtuvo información de generalidades de la empresa, ampliación de la información en el capítulo 2, Generalidades de la empresa y se recopiló la siguiente información acerca del funcionamiento del proceso de GTH:

El objeto social de Carlixplast es la fabricación y comercialización de empaques plásticos, cuenta con 145 empleados distribuidos entre el almacén principal, las dos sucursales y la planta de producción, tienen 76 cargos documentados en el manual de cargos y funciones, carece de

documentos que estandaricen las actividades realizadas al interior del proceso como lo es reclutamiento, selección y contratación de personal, en la organización no se realiza una debida planeación del personal teniendo en cuenta los picos de producción que se pueden presentar, el manual de cargos y funciones se encuentra desactualizado ya que no contiene la totalidad de los cargos, además de no contar con la clasificación de funciones principales y secundarias la empresa, desde su creación y hasta el momento de realizar la entrevista no se ha llevado a cabo una evaluación de clima laboral, tampoco se evidencia un plan de incentivos y la herramienta audiovisual usada para la inducción carece de información detallada de cada uno de los procesos llevados a cabo en la empresa.

A continuación, en la tabla 4 se muestra la caracterización del personal de la empresa Carlixplast Ltda.

Tabla 4.

Caracterización del personal.

Característica	Distribución / Porcentajes	Análisis u Oportunidad de Mejora
No. De Empleados	146	Carlixplast se constituye como Mediana empresa por el número de empleados que posee en la actualidad.
Edad Promedio	26 años	El promedio de edad muestra que es una población joven (millenials) la que labora en la organización, por lo tanto existe la oportunidad de crecimiento

Característica	Distribución / Porcentajes	Análisis u Oportunidad de Mejora
		personal y ascenso dentro de la empresa a partir de la adecuada gestión del subproceso desarrollo de personal.
Genero	54% mujeres – 46% hombres	En la organización, la distribución del personal por género es aproximadamente equitativo.
Nivel Educativo Promedio	Universitario - Técnico	El nivel educativo está acorde con relación a los cargos que se manejan en la organización, no obstante, un plan que incentive y apoye a los trabajadores para ampliar sus conocimientos por medio de estudios, mejoraría no solo la calidad de vida del trabajador, sino que también aportaría a la empresa, dado que el empleado pondrá en práctica lo aprendido en el desarrollo de sus actividades diarias.
Tipos de Contrato más Usados:	77% -Término Indefinido 15% - Término Fijo	En la organización el 92% del personal está adscrito directamente con la empresa, tan solo el 8% es personal

Característica	Distribución / Porcentajes	Análisis u Oportunidad de Mejora
	8% - Prestación de Servicios	externo que apoya la empresa a través de una prestación de servicios. Es una ventaja que la mayoría del personal esté vinculado directamente con la empresa y, además, que el 77% sea a término indefinido, dado que de esta manera la empresa sabe que los recursos invertidos en desarrollo del personal generaran su retribución al crecimiento organizacional.
Rango Salarial	\$ 3.000.000	El nivel salarial de la organización está
Promedio:	Administrativo	en el promedio según la Red de
	\$ 2.500.000 Mandos Intermedios	Comunidades de Egresados de Antioquia (REP).
	\$ 1.800.000 Jefes de Procesos Productivos	
	\$ 1.200.000 Operativos	
Promedio de Antigüedad en la empresa:	6 años	El promedio de antigüedad de las personas en la organización es 6 años. Para la GTH, es un reto manejar bajos niveles de rotación, buscando la

Característica	Distribución / Porcentajes	Análisis u Oportunidad de Mejora
[Continuación Tabla 4]		retención del capital humano, puesto que la alta rotación de personal genera gastos a la empresa en dinero sino también en tiempo.

5.2.2 Revisión documental. Se realizó la revisión de los documentos o formatos usados en cada uno de los subprocesos y actividades que hacen parte de la gestión del talento humano, con el fin de conocer el estado documental de cada uno de ellos y el grado de estandarización de los subprocesos de la GTH. A continuación, en la tabla 5 se menciona los documentos solicitados.

Tabla 5.

Listado de documentos existentes en Carlixplast Ltda asociado al proceso de GTH.

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Subproceso	Documentación de Carlixplast Ltda.	
Planificación del talento humano	No se tiene ningún documento, registro o formato asociado con el subproceso de planificación del talento humano.	
Perfiles y responsabilidades	-Manual de cargos y funciones	
Reclutamiento, selección y contratación	-Formato de entrevista al personal	-
	Reglamento interno de trabajo	

Orientación al personal	-Formato de inducción
Remuneración	-No se obtuvo aprobación para la revisión documental
Evaluación de desempeño	-Formato de evaluación de desempeño 360°
Desarrollo del personal	-Cronograma de capacitación anual de la ARL
Clima laboral e incentivos	No se tiene ningún documento, registro o formato asociado con el subproceso de clima laboral e incentivos

Se realiza una descripción del contenido de los documentos existentes para cada uno de los subprocesos de la Gestión de Talento Humano (Apéndice B. Análisis de documentos del proceso de GTH).

5.2.3 Entrevista al Director de Talento Humano. Se elaboró y aplicó una entrevista semiestructurada al director de talento humano para ahondar en temas relacionados con los subprocesos de la GTH que no quedaron totalmente claros en la revisión documental. A continuación, se describe la respuesta a cada pregunta realizada.

1. *¿Cómo se realiza la planeación del talento humano?*

“La planeación del talento humano está a cargo mío (director de recursos humanos) yo estipulo la cantidad de trabajadores que deben estar laborando en un determinado periodo de tiempo pero sin aplicar ningún método específico, la planificación la realizo sobre la marcha”

2. *¿El manual de perfiles de cargos se encuentra actualizado?*

“Actualmente, el organigrama y el manual de perfiles de cargos se encuentran desactualizados debido a que hay cargos que son inexistentes en la empresa (3 cargos) y otro que no se encuentran plasmado allí (1 cargo) pero que existe dentro de la organización. Además, no se ha realizado la clasificación en funciones principales y secundarias de ninguno de los puestos de trabajo.”

3. *¿En la empresa cuentan con un protocolo de reclutamiento, selección y contratación?*

“No, todo este proceso se realiza dependiendo de la situación, me explico, el encargado de realizar ese proceso soy yo (director de talento humano), entonces en algunas ocasiones realizo la convocatoria vía páginas web, otras veces reviso las hojas de vida que han traído en convocatorias anteriores, también tengo en cuenta las personas recomendadas por trabajadores o por la familia Calixto, todo depende de la vacante existente, pero como tal no existe un procedimiento que se cumpla siempre que se necesite llenar un puesto de trabajo.”

4. *¿Cómo se realiza la inducción a los nuevos empleados?*

“En el momento en que ingresa un nuevo empleado la primera persona que ingresa a hablarle soy yo (director de talento humano), empiezo hablándole sobre la historia, misión, visión y todo lo relacionado a temas generales de la empresa, luego ingresa el ingeniero de calidad a hablar sobre todo lo relacionado con las políticas de calidad, seguidamente va la persona encargada de explicar el tema ambiental y producción más limpia y luego viene la parte

de seguridad y salud en el trabajo y finalmente el jefe inmediato le enseña el puesto de trabajo al nuevo empleado y le explica sus funciones.”

5. *¿Existe un programa de inducción y entrenamiento al cargo en donde se plasme específicamente todos los temas que deben ser explicados a los nuevos empleados para garantizar que todo trabajador que ingrese a la empresa reciba la misma información?*

“No, en la empresa no contamos con algo así, no existe una programación para la inducción, eso se realiza sobre la marcha”

6. *¿En la empresa se aplica evaluación de desempeño? Si es así, ¿Cuál?*

“Sí, en Carlixplast se aplica la evaluación 360° hace aproximadamente un año.”

7. *¿Considera que los factores evaluados en la evaluación de desempeño van acorde a las competencias y habilidades plasmadas en cada uno de los perfiles de cargos?*

“No todos los ítems evaluados en la evaluación de desempeño están relacionados con el perfil de cada cargo, y hay competencias habilidades que no se evalúan, esto es debido a que no se ha realizado la actualización de la evaluación de desempeño; y como mencioné anteriormente hay cargos que no cuentan con la evaluación porque aún no se han creado los perfiles de cargos respectivos”

8. *¿Se realiza retroalimentación de la evaluación de desempeño?*

“No, cuando se obtienen los resultados se archivan y solo cuando algún trabajador obtenga una puntuación muy baja es llamado a mi oficina (oficina de talento humano) para charlar sobre las falencias encontradas y buscar cómo mejorarlas”

9. *¿En la empresa se tiene establecido un plan de capacitación?*

“Sí, en la empresa existe un plan de capacitaciones”

10. *¿Qué temas abarca el plan de capacitaciones?*

“Básicamente los temas que abarcan las capacitaciones son los que imparten la ARL”

11. *¿Cómo se realiza la asignación salarial?*

“Los salarios se establecen basándose en los salarios del mercado, de allí se toma una referencia y finalmente la junta directiva fija la remuneración para cada cargo”

12. *¿Existe en la empresa un plan de incentivos?*

“No, en la empresa aún no se ha creado el plan de incentivos”

13. *¿Han realizado evaluación de clima laboral?*

“No, en la empresa nunca se les ha aplicado a los empleados una evaluación de clima laboral porque no contamos con alguien que elabore la evaluación, la aplique y nos entregue los resultados”.

5.2.4 Aplicación de encuesta a los trabajadores. Se elaboró una encuesta para medir cuantitativamente la percepción que tienen los trabajadores de la empresa acerca del desarrollo de cada uno del subproceso de la GTH, con el fin de comparar y/o ampliar información suministrada por el director de talento humano en la entrevista y en el diligenciando del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de la gestión de talento humano, de esta manera tener más de 1 juicio. Los pasos llevaos a cabo para la aplicación de la encuesta fueron los siguientes:

- a) Diseño de la encuesta:** para la elaboración de las preguntas, se tuvo en cuenta los comentarios realizados por los empleados en el momento de la aplicación de la evaluación diagnóstica del proceso de la GTH, esto con el fin de medir la percepción de los trabajadores en el desarrollo del proceso de GTH. La encuesta consta de 9 preguntas de tipo dicotómicas y de múltiple respuesta.
- b) Aplicación de la encuesta:** Se calculó el tamaño de la muestra de empleados de la organización para la aplicación de la encuesta. Utilizando la ecuación (1), con una población $N= 145$, un intervalo de confianza del 90% ($Z\alpha=1,64$), un error de estimación aceptado ($e=10\%$) y una probabilidad de ocurrencia de ($p=0,5$). El tamaño de la muestra obtenido de la formula (1) fue de 100 empleados.

Se llevó a cabo la aplicación de la encuesta a la muestra de empleados seleccionados de manera aleatoria.

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

- c) Análisis de los resultados: Se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las preguntas. Los resultados de la encuesta aplicada a los 100 trabajadores fueron los siguientes:

Pregunta N.1

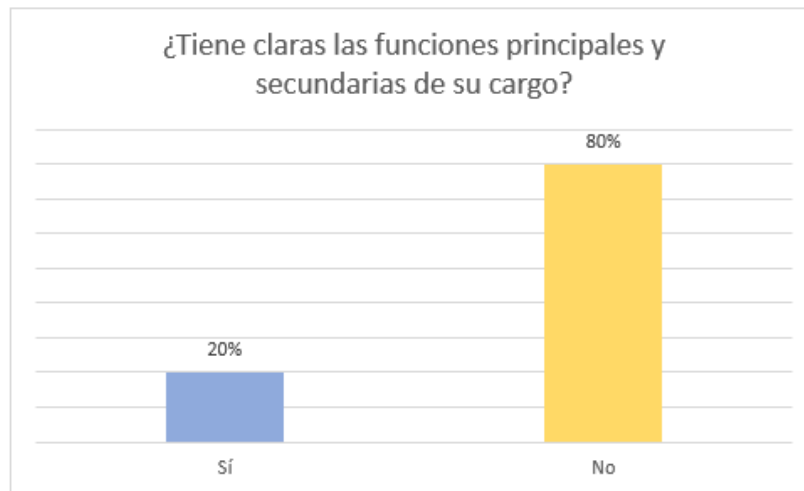


Figura 8.. Respuesta pregunta N.1 Encuesta a trabajadores.

El 80% (80 personas) de los empleados encuestados, no tienen claro cuáles son sus funciones principales y secundarias debido a que no se ha realizado la respectiva clasificación de las funciones de cada uno de los cargos, dado que en la organización no se ha llevado a cabo la actualización del manual de perfiles de cargos.

Pregunta N.2

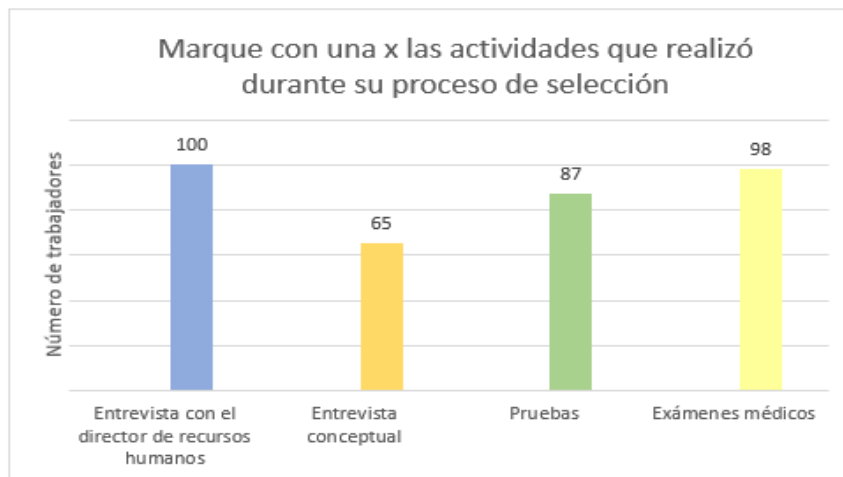


Figura 9. Respuestas pregunta N.2 Encuesta a trabajadores.

Se puede observar que en la empresa no se aplica el proceso de selección de forma homogénea para todos los aspirantes, porque de ser así, todas las opciones de respuesta deberían contar con la misma cantidad de trabajadores. La entrevista conceptual fue aplicada a un 65% de los trabajadores, las pruebas fueron realizadas al 87% y los exámenes médicos fueron realizados al 98%.

Pregunta N. 3

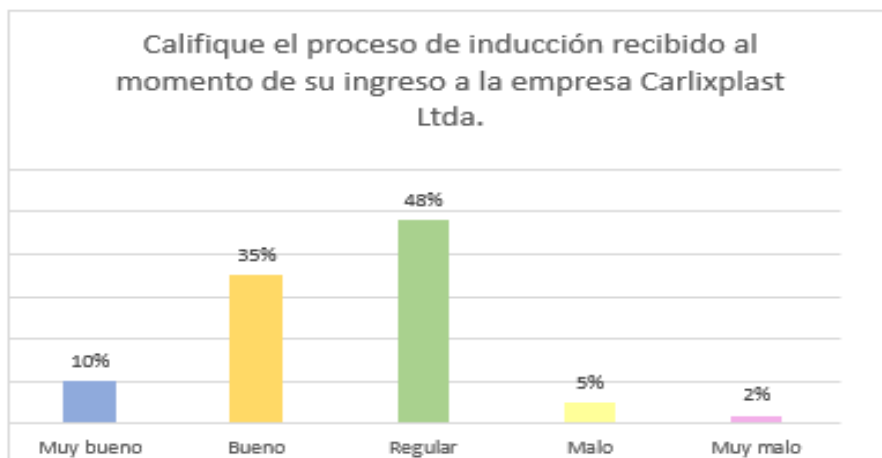


Figura 10. Respuesta pregunta N. 3 Encuesta a trabajadores.

El 48% de los empleados encuestados califican el proceso de inducción como “regular”, el 5% lo califican como “malo” y el 2% lo califican como “muy malo”, es decir que, para el 55% de los trabajadores encuestados la inducción no fue buena.

Pregunta N.4

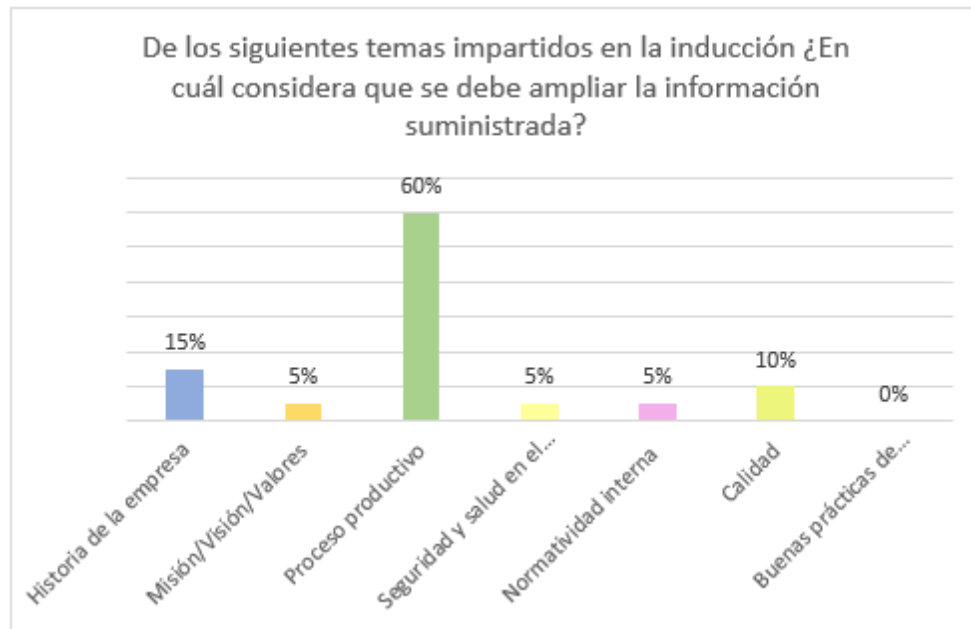


Figura 11. Respuesta pregunta N.4 Encuesta a trabajadores.

El 60% de los empleados encuestados afirman que debería ampliarse la información referente al proceso productivo de la empresa Carlixplast Ltda.

Pregunta N.5

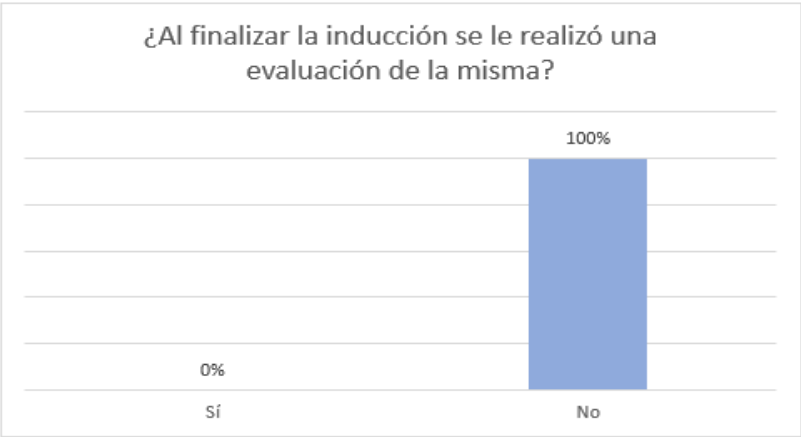


Figura 12. Respuesta N.5 Encuesta a trabajadores.

De los trabajadores encuestados, el 100% aseguran que no se les realizó evaluación una vez finalizada la inducción.

Pregunta N.6

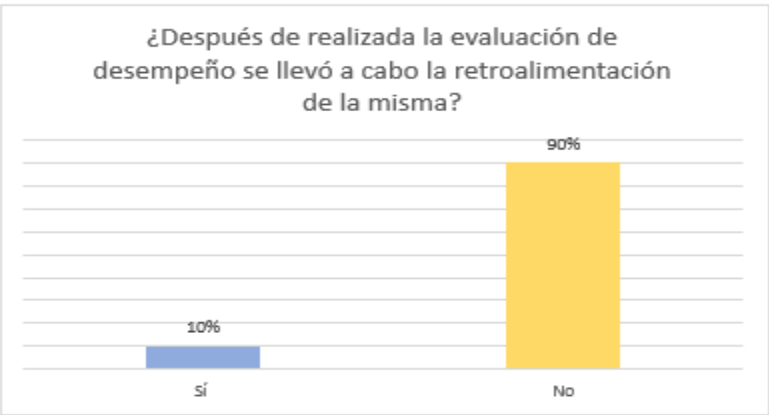


Figura 13. Respuesta N.6 Encuesta trabajadores.

El 90% de los trabajadores encuestados afirman que no se realizó retroalimentación de la evaluación de desempeño, el otro 10% aseguran que si se realizó la respectiva retroalimentación debido a que en la empresa solo se lleva a cabo este proceso para los empleados quienes obtienen un bajo puntaje en la evaluación de desempeño.

Pregunta N. 7

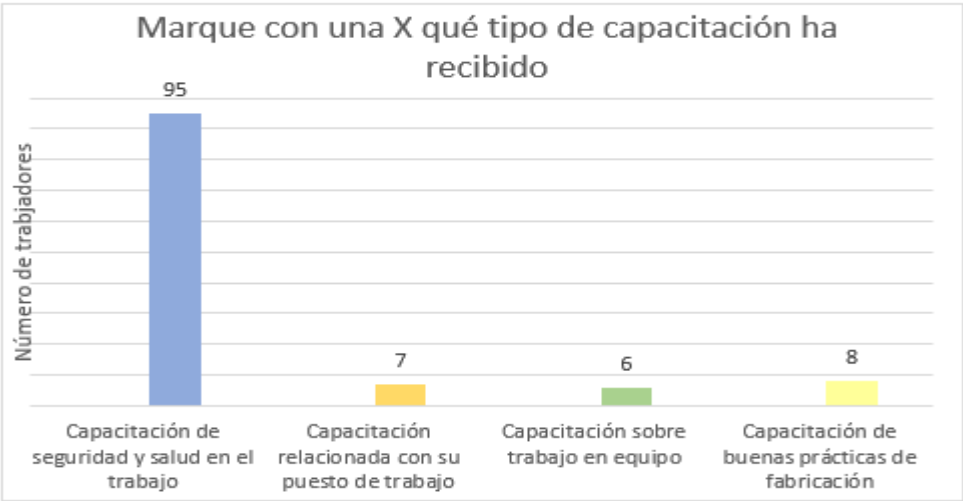


Figura 14. Respuesta N.7 Encuesta trabajadores.

Con los resultados obtenidos en la pregunta número siete se concluye que en la empresa Carlixplast Ltda, las capacitaciones realizadas, en su mayoría, están enfocadas en la seguridad y salud en el trabajo y carecen de capacitaciones específicas para cada puesto de trabajo.

Pregunta N. 8



Figura 15. Respuesta pregunta N. 8 Encuesta a trabajadores.

El 100% de los empleados encuestados afirman que nunca se les ha realizado una evaluación de clima laboral.

Pregunta N. 9

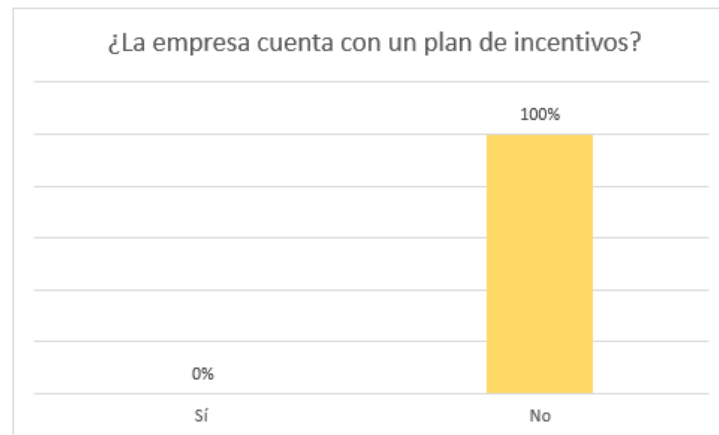


Figura 16. Respuesta pregunta N. 9 Encuesta a trabajadores.

Los resultados evidencian que la empresa carece de un plan de incentivos.

5.2.5 Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH. Se elaboró un instrumento de evaluación basado en la estructura propuesta por Chiavenato (2011), que tiene como fin la medición del cumplimiento de cada uno de los subprocesos que constituyen el proceso de la GTH en la empresa Carlixplast Ltda.

El instrumento de evaluación (Apéndice B. Instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH) fue aplicado al director de talento humano y auxiliar de gestión humana, la herramienta está conformada por la evaluación de los siguientes 7 criterios:

- Planeación del talento humano

- Perfiles y responsabilidades
- Reclutamiento, selección y contratación del personal
- Orientación del personal
- Desarrollo de personal y capacitación
- Evaluación de desempeño

La escala usada para evaluar cada uno de los criterios anteriormente mencionados fue de 0 a 4 donde:

Tabla 6.

Escala de evaluación de criterios.

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

A continuación, en la figura 14 se muestran los resultados ponderados obtenidos de cada uno de los criterios evaluados, teniendo en cuenta que cada subproceso tiene la misma importancia, es decir, a cada uno se le asignó un mismo peso porcentual:

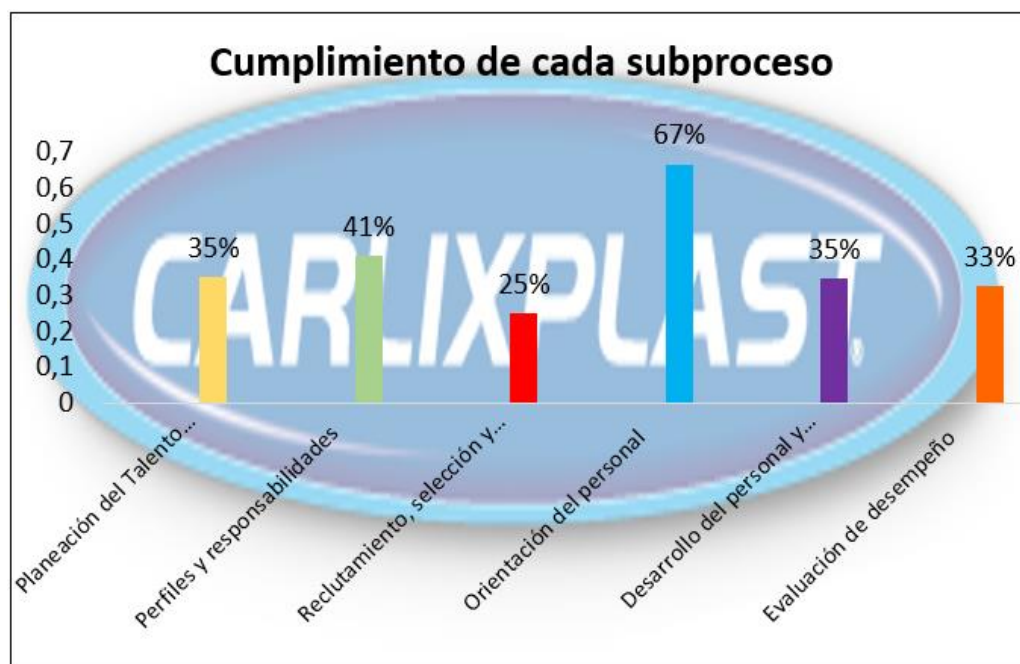


Figura 17. Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.

En la tabla 7, se muestran los resultados cuantitativos arrojados del instrumento de evaluación diagnóstica:

Tabla 7.

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

Subproceso	% Total de cumplimiento del subproceso	Peso porcentual	% Cumplimiento en relación al peso porcentual
Planeación del talento humano	35%	16,66%	5,831%
Perfiles y responsabilidades	41%	16,66%	6,83%

Reclutamiento y selección del personal	25%	16,66%	4,165%
Orientación del personal	67%	16,66%	11,16%
Desarrollo del personal y capacitación	35%	16,66%	5,831%
Evaluación de desempeño	33%	16,66%	5,497
Total	-	-	39,314%

La tabla 7, muestra los resultados porcentuales obtenidos por medio de la aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica realizado al director de talento humano, donde se observa que el subproceso correspondiente a la orientación del personal es el que cuenta con un mayor porcentaje de cumplimiento, siendo este del 11,16%, en segundo lugar, perfiles y responsabilidades con un 6,83% de cumplimiento, seguido de desarrollo del personal y capacitación con un 5,831%, posteriormente planeación del talento humano con un 5,831%,seguido de evaluación de desempeño con un 5,497% y finalmente reclutamiento y selección de personal con un 4,165% en relación al peso porcentual, es decir, al 16,66%.

La empresa Carlixplast Ltda a pesar de llevar 42 años en el mercado aún no ha logrado establecer y estandarizar debidamente los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal, por ende, estos procedimientos están sujetos al criterio de la persona que en el momento está encargada de llevarlos a cabo, por esta razón puede que sea la razón del menor porcentaje de cumplimiento.

Con respecto al desarrollo del personal y capacitación, la empresa no cuenta con un plan periódico que especifique fechas, recursos requeridos, responsables, entre otros, tampoco se

realiza un diagnóstico para detectar las necesidades para el personal dentro de la organización. La empresa carece de un plan de formación y desarrollo del su capital humano enfocado en las funciones de cada uno de los cargos existentes en Carlixplast Ltda.

Por otro lado, la planeación del talento humano presenta carencias con procedimientos, normas y presupuesto para determinar la plantilla de trabajadores, tampoco aplican métodos para la determinación de esta, es decir, se hace de manera empírica bajo el criterio del director de talento humano y el jefe de planta.

Otro aspecto encontrado es que no se realiza una revisión periódica de los perfiles de cargos, además, no se especifican las funciones principales y secundarias de cada puesto de trabajo.

La orientación del personal realizada en la organización no es adecuada (sin formatos, presentaciones formales ni tiempos de realización), puesto que no se apoya en documentos que facilite la apropiación de aspectos relevantes para los nuevos y antiguos trabajadores en el proceso de inducción y/o re inducción, también hay carencia en la especificación de cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de la empresa, tampoco se realiza la respectiva evaluación para medir la eficacia.

Finalmente, pese a que la evaluación de desempeño se ejecuta periódicamente los empleados no conocen la finalidad de dicha actividad, debido a que no se realiza la respectiva retroalimentación y tampoco se toman acciones y planes de mejoramiento para corregir las falencias encontradas en los resultados.

5.2.6 Análisis de información cuantitativa. En esta etapa del diagnóstico, se realizó una revisión de información con el fin de realizar un análisis cuantitativo que sustente la problemática (s) encontrada (s). A continuación, se muestra el análisis de la información para

cada uno de los subprocesos de la GTH con información recolectada desde el Diciembre del 2018 hasta marzo del 2019 (Ver tabla 8).

Tabla 8.

Análisis de información.

Subproceso	Observaciones
<i>Planificación del talento humano</i>	-El 100% de la planeación del personal se lleva a cabo sin ningún método adecuado para la determinación de la plantilla de empleados.
<i>Perfiles y responsabilidades</i>	-En el manual de perfiles de cargos el 100% de los cargos no tiene definido las funciones en principales y secundarias. -De los 70 cargos plasmados en el organigrama, el 43% (30 cargos) se encuentran desactualizados. -Inexistencia del perfil del cargo “Gerente Línea de Empaque y Embalaje”
<i>Reclutamiento, selección y contratación</i>	Con base en la encuesta aplicada a los empleados: -El 35% de los trabajadores cuando pasaron por el proceso de selección no se les realizó entrevista conceptual. -El 13% de los trabajadores no realizaron pruebas para su ingreso a la empresa. -El proceso de reclutamiento no se realizó por igual al 100% de los trabajadores en el subproceso de reclutamiento.

Subproceso	Observaciones
Evaluación de desempeño	-De los 70 cargos plasmados en el organigrama, la evaluación de desempeño del 43% de los cargos no se encontraba alineada con las competencias descritas en el manual de perfiles de cargos. Con base en la encuesta aplicada a los empleados: -Solo al 10% de los empleados se les realizó [Continuación Tabla 8]retroalimentación de la evaluación de desempeño.
Orientación del personal	Con base en la encuesta aplicada a los empleados: -El 55% de los empleados consideran que la inducción no fue buena. -El 60% de los trabajadores consideran que se debería ampliar la información referente al proceso productivo. -El 100% de los encuestados afirma que no se les realizó evaluación al finalizar la inducción.

5.2.7. Conclusiones del Diagnóstico. Una vez concluida el análisis y diagnóstico del proceso del GTH, se presenta las siguientes conclusiones:

- El manual de cargos y funciones requiere de un ajuste con los nuevos cargos, tampoco contienen una clasificación específica de las funciones principales y secundarias de cada puesto de trabajo, ocasionando que el empleado no sepa con exactitud a que actividades darles prioridad.

- De acuerdo a las respuestas del líder del proceso de GTH, no hay estandarización para los subprocesos tales como: reclutamiento, selección y contratación de personal.
- En la organización no cuentan con un plan de capacitación donde se planifiquen las fechas y los temas que se impartirán, ya que esta se realiza sobre la marcha. El encargado de establecer el contenido es el director de recursos humanos, el cual no tiene en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, donde se evidencian las falencias y, por ende, las necesidades que posee el empleado frente al conocimiento que requiere su labor.
- La empresa no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que le permita realizar la medición del desempeño de cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano.
- Es necesario la implementación de una evaluación del clima laboral, esto dicho por el mismo líder del proceso, sería de gran utilidad para obtener datos relevantes en cuanto a convivencia, flujo de información, líneas de mando, motivación para el trabajo, entre otros. Adicionalmente, la empresa carece de un plan de incentivos.
- La inducción llevada a cabo en la organización posee falencias, debido a que solo se imparten temas de interés general, como misión, visión, cultura empresarial, historia, entre otros, y omiten información importante referente a cada puesto de trabajo.
- En la evaluación de desempeño no se encuentran alineados los factores evaluados con las competencias plasmadas en cada uno de los perfiles de cargos existentes en la organización

- Después de aplicada la evaluación de desempeño no se realiza la retroalimentación respectiva y no se lleva a cabo un plan de acción para mejorar los resultados.
- La organización no cuenta con un procedimiento o método para la determinación de la plantilla del personal, esta se determina sobre la marcha y de manera empírica.
- La empresa carece de herramientas para llevar el control de ausentismo laboral, capacitaciones, accidentes laborales y rotación de personal.
- En la figura 15, se presenta el análisis de causa y efecto resultante del análisis y diagnóstico del proceso de GTH.

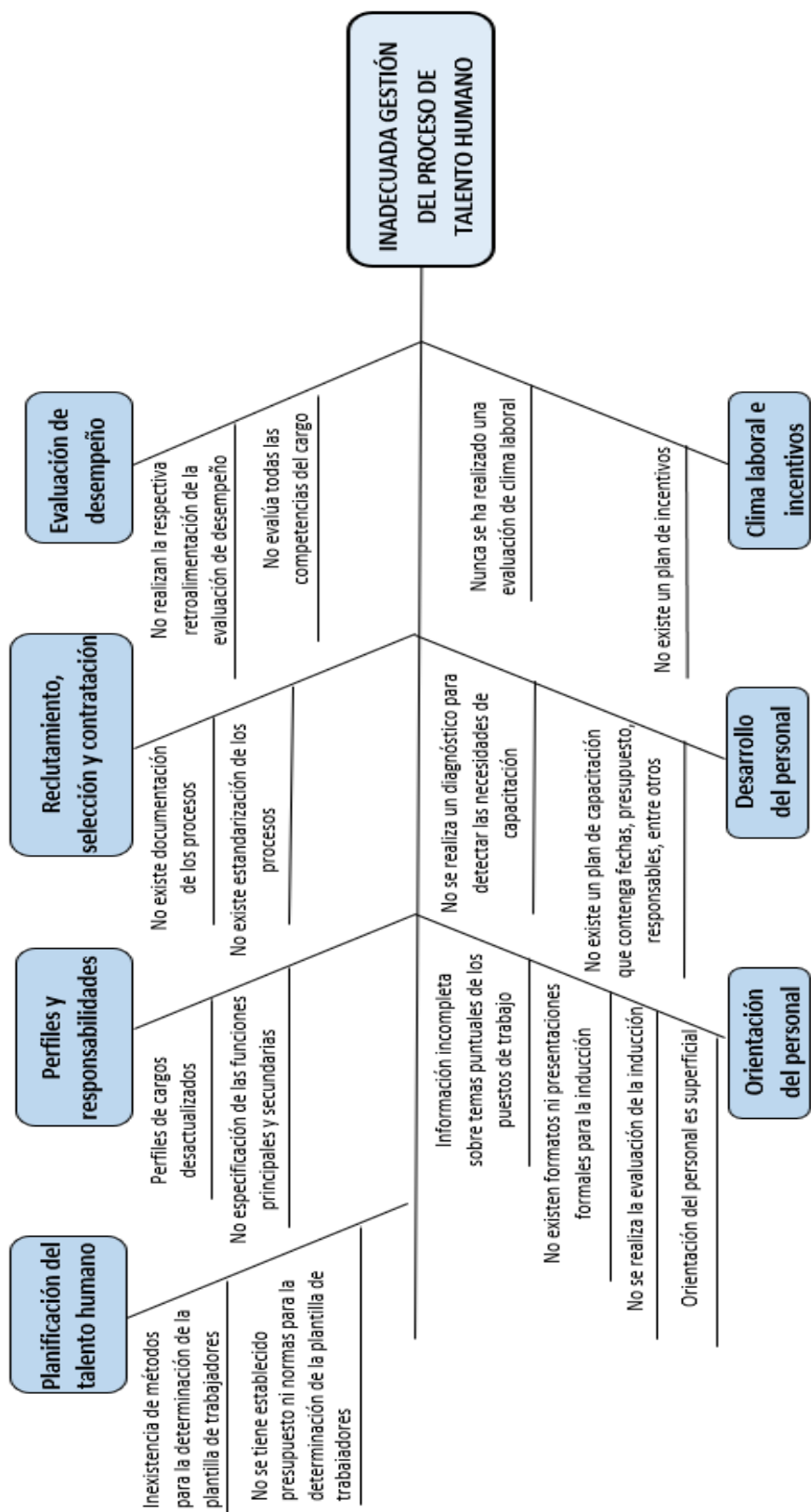


Figura 18. Diagrama causa y efecto resultante del diagnóstico realizado a la empresa.

6. Formulación del Plan de mejoramiento

Después de realizar el diagnóstico y analizar las oportunidades de mejora que surgen de las debilidades encontradas en el proceso de la gestión del talento humano, se diseñaron propuestas que contribuyan al mejoramiento de la ejecución de las actividades en el proceso de gestión de talento humano.

La figura 16, detalla el plan de mejoramiento el cual contiene la descripción del problema identificado en cada uno de los subprocesos, la causa, las actividades a desarrollar, período de ejecución, responsables, recursos necesarios para su ejecución y concepto por parte de la empresa

SUBPROCESO DE LA GTH	PROBLEMA IDENTIFICADO	CAUSA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	CONCEPTO DE LA EMPRESA
Planificación del talento humano	Inexistencia de métodos para la determinación de la plantilla de trabajadores según el volumen de producción.	No existe un método definido que permita establecer realmente el personal a contratar.	Diseño de una herramienta ofimática, para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos de producción.	Practicante UIS	-Computador e internet -Tiempo de practicantes UIS -Microsoft Excel -Histórico de producción -Plantilla de trabajadores actual.	Aprobado
Perfiles y responsabilidades	Los perfiles de los cargos se encuentran desactualizados	No se ha realizado la revisión periódica de los perfiles de cargos	Actualización y priorización de los perfiles de cargos	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador, papelería e internet -Microsoft Word -Practicantes Uis -Perfiles de cargos	Aprobado
	Los perfiles de los cargos no especifican cuales son las funciones principales y secundarias de cada puesto de trabajo					
Reclutamiento, selección y contratación	No se tienen debidamente diseñados y estructurados los protocolos para el reclutamiento, selección y contratación	Los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación se han llevado a cabo de manera informal.	Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación.	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Tiempo del director de recursos humanos y practicantes Uis -Microsoft Word -papelería.	Aprobado
Evaluación de desempeño	No se tiene alineación entre la evaluación de desempeño, los perfiles de cargos y el direccionamiento estratégico de la empresa.	No se ha realizado una revisión detallada de los ítems evaluados en la evaluación de desempeño,	Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Tiempo del director de recursos humanos y practicantes Uis -Microsoft Word y	Aprobado

Figura 19. Formulación plan de mejoramiento

		para verificar que van acorde a los requisitos en los perfiles de cada cargo.			Microsoft Excel -Resultados de la evaluación de desempeño	
	La evaluación de desempeño aplicada periódicamente no cuenta con una adecuada retroalimentación	No se les da la debida importancia a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño 360°				
	La evaluación de desempeño no cuenta con un plan de mejoramiento o acciones para corregir las falencias encontradas	No se realiza la debida retroalimentación una vez se obtienen los resultados de la evaluación de desempeño		Practicante UIS	-Computador e internet -Tiempo de practicantes Uis -Microsoft Word	Aprobado
Orientación del personal	No se tiene un programa de inducción y entrenamiento al cargo para el óptimo desempeño de las personas vinculadas.	El subproceso de inducción se ha realizado de manera informal.	Diseño del programa de inducción y entrenamiento al cargo y evaluación de la misma.	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Word -Tiempo de practicantes Uis -elementos de papeleria.	Aprobado
	Los empleados desconocen el conducto regular para realizar solicitudes, como permisos, certificados laborales, incapacidad, entre otros.	En la inducción no se realiza la difusión de información referente donde deben dirigir los trabajadores cuando necesiten solicitar algún	Diseño de matriz de comunicación	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Excel -Tiempo del director de recursos humanos y practicantes Uis -elementos de papeleria.	Aprobado

[Continuación figura 19]

		tramite, debido a que no se cuenta con una herramienta que compile dicha información				
Remuneración	Falencias en la estructura salarial	La determinación del salario de cada uno de los cargos no se realiza teniendo en cuenta sus funciones y responsabilidades	Diseño, formulación e implementación de una política salarial basada en las funciones y responsabilidades de cada cargo	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Excel -Tiempo del director de recursos humanos y practicantes -Uis -elementos de papelería.	No aprobado
Desarrollo del personal	No se hace un estudio o diagnóstico para identificar las necesidades de capacitación	No se tiene en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, accidentalidad, clima laboral y ausentismo para identificar las necesidades de capacitación.	Diseño de un plan de capacitación del personal con base en los resultados de la evaluación de desempeño, accidentalidad, clima laboral y ausentismo.	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Word -Tiempo de practicantes -UIS -Elementos de papelería	Aprobado
	No se determina las falencias y/o debilidades en las capacitaciones	No se realiza la evaluación de la capacitación	Diseño de una herramienta informática para la evaluación de la capacitación	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Word -Tiempo de practicantes -Uis -elementos de papelería	Aprobado

[Continuación figura 19]

Clima laboral e incentivo	Desconocimiento del clima laboral en la organización	La empresa no cuenta con un instrumento que mida la percepción del clima laboral	Creación del programa de clima laboral e incentivos	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Word -Tiempo de practicantes Uis -elementos de papelería	Aprobado
			Diseño e implementación de una herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Excel -Tiempo de practicantes Uis -elementos de papelería.	Aprobado
	Inexistencia de un plan de incentivos	La entrega de incentivos en la empresa se ha realizado de manera informal	Creación del programa de clima laboral e incentivos	Practicante UIS y director de recursos humanos	-Computador e internet -Microsoft Word -Tiempo de practicantes Uis -elementos de papelería	Aprobado

[Continuación figura 19]

7. Implementación de las acciones de mejoras aprobadas

El plan de mejoramiento fue presentado a la junta directiva y el director del área de talento humano, quienes autorizaron la ejecución de las acciones de mejoras de acuerdo a las prioridades de la misma. A continuación, se presentan el desarrollo, análisis y resultados de la implementación del plan del mejoramiento aprobado por la junta directiva de la empresa.

7.1 Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones.

Esta propuesta de mejora está enfocada a mejorar el subproceso de perfiles y responsabilidades, busca actualizar los perfiles de cargos, priorizar las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, revisar el organigrama y realizar la respectiva socialización de la actualización de los documentos con las partes interesadas. Es importante tener el manual de perfiles de cargos actualizado, dado que esto minimiza los conflictos de áreas, sea de apoyo para la selección del personal idóneo, marca responsabilidades para una mejor división del trabajo.

7.1.1 Actualización y priorización de los perfiles de cargos. Se realiza una revisión profunda del manual de perfiles de cargos existentes en la organización con el fin de encontrar aquellos que se encuentran desactualizados, es decir, que no están plasmados en su totalidad las funciones y responsabilidades que le competen al empleado de cada cargo. A continuación, se recolectó la información de cada uno de los puestos de trabajo, por ejemplo:

-Nombre del cargo

-Objetivo del cargo

- Nombre del jefe inmediato

-Funciones y responsabilidades del cargo

-Cargos supervisados

- Especificación del cargo (Educación y formación, experiencia, información demográfica, perfil médico ocupacional)
- Factores de riesgo (físico, biomédico, condición de seguridad, sicosociales)
- Competencias

Además, se realizaron entrevistas a los trabajadores para conocer las funciones que desempeñan realmente. Todo esto con el objetivo de completar información faltante del perfil de cargo, y así la actualización de los perfiles ya existentes, eliminación de los cargos obsoletos y/o creación de los cargos inexistentes. Seguidamente, se determinó con ayuda del director de talento humano y los jefes de inmediato cuáles son las funciones principales y secundarias de cada cargo, y se actualizó el manual de perfiles de cargos. (Ver apéndice D. Manual de perfiles de cargos)

Finalmente, se realizó la respectiva actualización del organigrama (Ver figura 17). En ello, se eliminaron 3 cargos que ya no existían en la empresa (Desarrollador software, Cortador y Auxiliar contable) y se creó el cargo de Gerente de línea de empaque y embalaje, esto con el fin de conocer realmente cuales son los cargos existentes en la empresa.

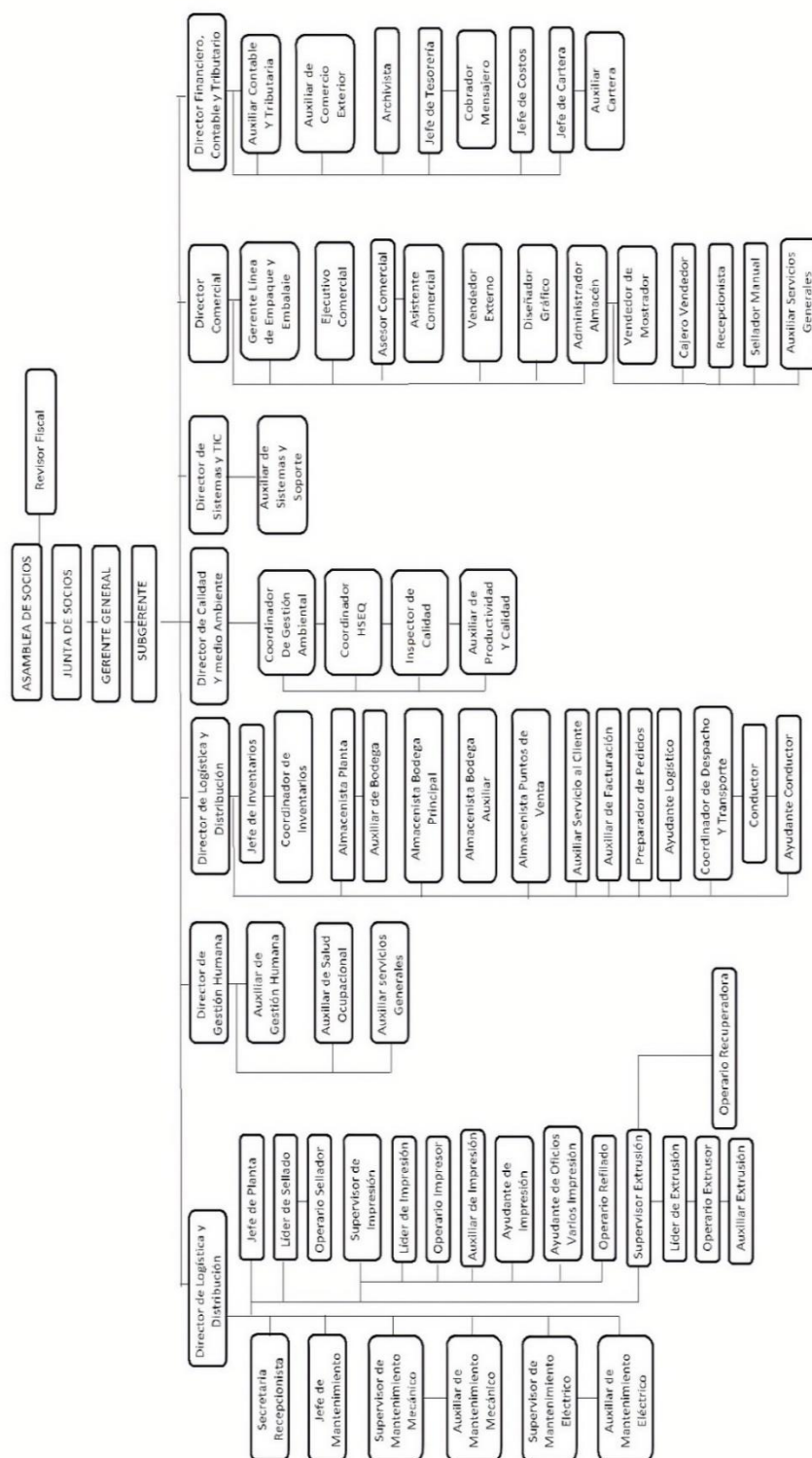


Figura 20. Organigrama actualizado

7.2 Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación.

Esta propuesta de mejora está enfocada a mejorar el subproceso de reclutamiento, selección y contratación puesto que, en la organización no se tiene debidamente diseñado y estructurado un protocolo para apoyar este, por lo anterior mencionado, surge la necesidad de diseñar y crear dicho protocolo.

Para ello, se realizó la revisión de los documentos relacionados con el subproceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa y se analizó cada uno de ellos en el contexto real, es decir, como se llevan a cabo en el momento en que se genera una vacante y hasta suplir la necesidad del cargo en la empresa con la contratación del personal.

Para realizar un adecuado subproceso de reclutamiento, selección y contratación se deben definir una serie de actividades que deben ser cumplidas en orden. Con base a la revisión bibliográfica que hace parte del marco teórico, las actividades son las siguientes:

- Cuando se detecta la necesidad de suplir una vacante, se debe realizar la solicitud del personal por medio del formato respectivo
- Describir el puesto, detallando las funciones y requerimientos para desempeñar el cargo con el fin de obtener un resultado de calidad.
- Tomar la decisión si la convocatoria será interna, externa o mixta y publicarla
- Recepción de hojas de vida
- Preselección de hojas de vida

- Realizar pruebas de idoneidad (Pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, test de personalidad, técnicas de simulación,
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Realización de exámenes médicos
- Elegir a la persona idónea para ocupar la vacante
- Contratación del personal

Con base en lo mencionado anteriormente, se diseñó el protocolo de reclutamiento, selección y contratación (Ver apéndice E. Protocolo de reclutamiento, selección y contratación) que contiene:

1. Introducción: Se menciona de forma general el contenido del documento
2. Objetivo: Se describe cual es la finalidad del documento, la cual, es determinar y definir los criterios para el reclutamiento y selección del recurso humano, con el fin de garantizar que el personal contratado cumpla los requisitos definidos en la descripción y perfil del cargo
3. Alcance: Especifica a que áreas de la empresa es aplicable el protocolo.
4. Definiciones: Define términos utilizados en el documento con el objetivo de facilitar la comprensión del documento al lector.
- 5 Descripción del procedimiento: Se elaboró una tabla para la descripción de las actividades llevadas a cabo y el responsable de cada una de ellas (Ver tabla 9).

Tabla 9.

Descripción del procedimiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Jefe inmediato del proceso	1. Solicitar personal
	2. Sustentar necesidad
Director de Gestión Humana	3. Elaborar perfil del cargo
	4. Analizar situación
	5. Publicar convocatoria interna
	6. Verificar las candidaturas
	7. Conseguir hojas de vida de candidatos
	8. Efectuar preselección de hojas de vida
	9. Valoración de hojas de vida
	10. Entrevista con base en competencias
	11. Remitir a test psicológico
Jefe inmediato	12. Entrevista conceptual
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Director de Gestión Humana [Continuación Tabla 4]	13. Verificación de antecedentes y referencias
	14. Remitir a pruebas
	15. Contratar
	16. Legalizar documentos
	17. Remitir a la empresa temporal para legalizar documentos

Durante el proceso de selección se llevan a cabo pruebas de conocimiento, psicotécnicas y entrevista por competencias, con el fin de cuantificar los resultados, se diseñó una tabla (Ver tabla 10) donde se plasman unas condiciones para cada una de las pruebas con el objetivo de obtener un porcentaje de cumplimiento. Cabe resaltar que las condiciones y la ponderación fueron establecidas en común acuerdo por el director de talento humano y practicantes UIS.

Tabla 10.

Cuantificación de los resultados.

CUANTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS			
Factor	Calificación	Condición	Ponderación
Hoja de vida	0-100	≥ 75	35%
Entrevista conceptual	0-100	≥ 75	35%
Prueba psicotécnica	Sí-No	Sí	30%

Diagrama de flujo: Se realizó un diagrama de flujo de información con el fin de una mejor visualización de todas las actividades. (Ver figura 18).

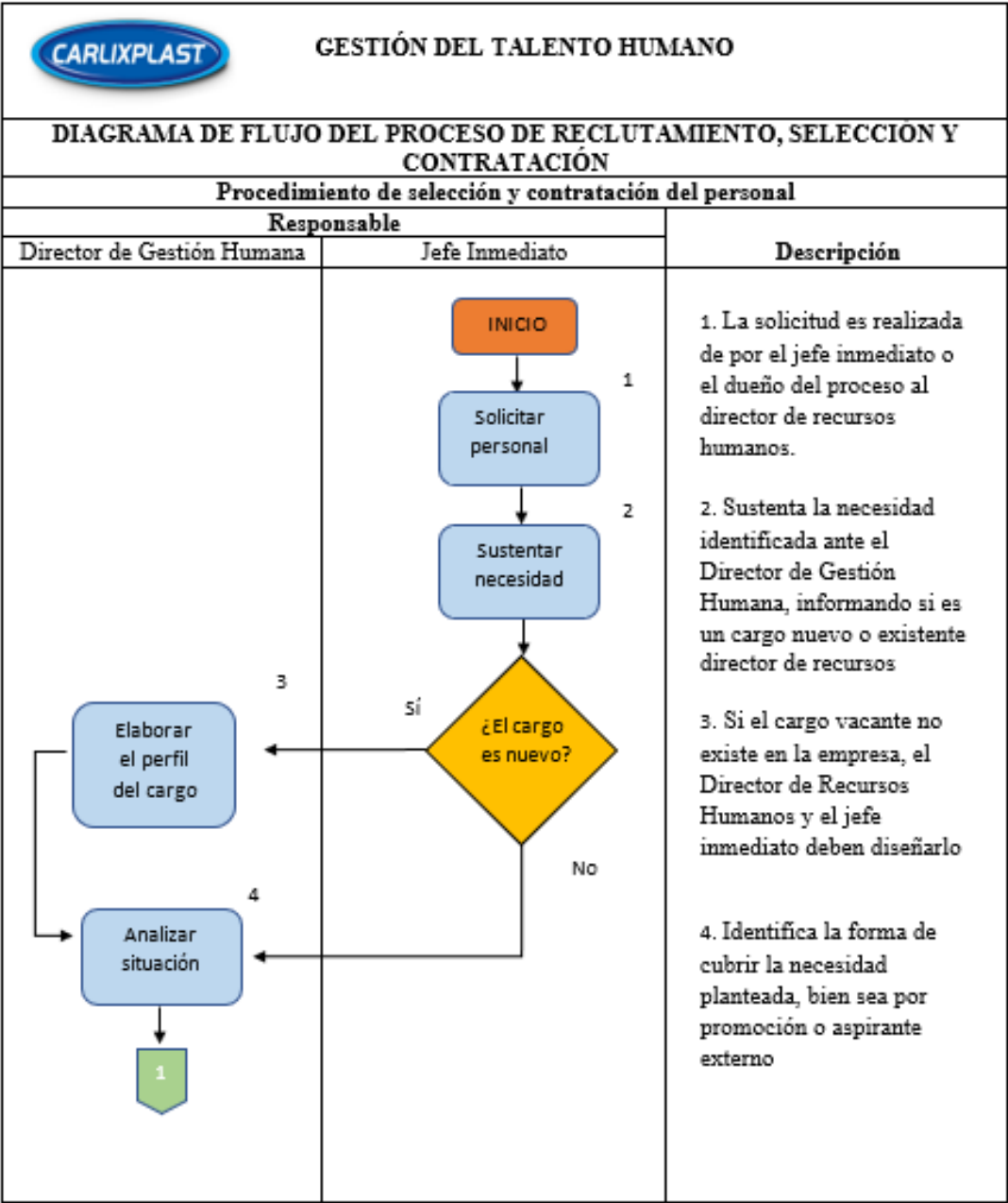
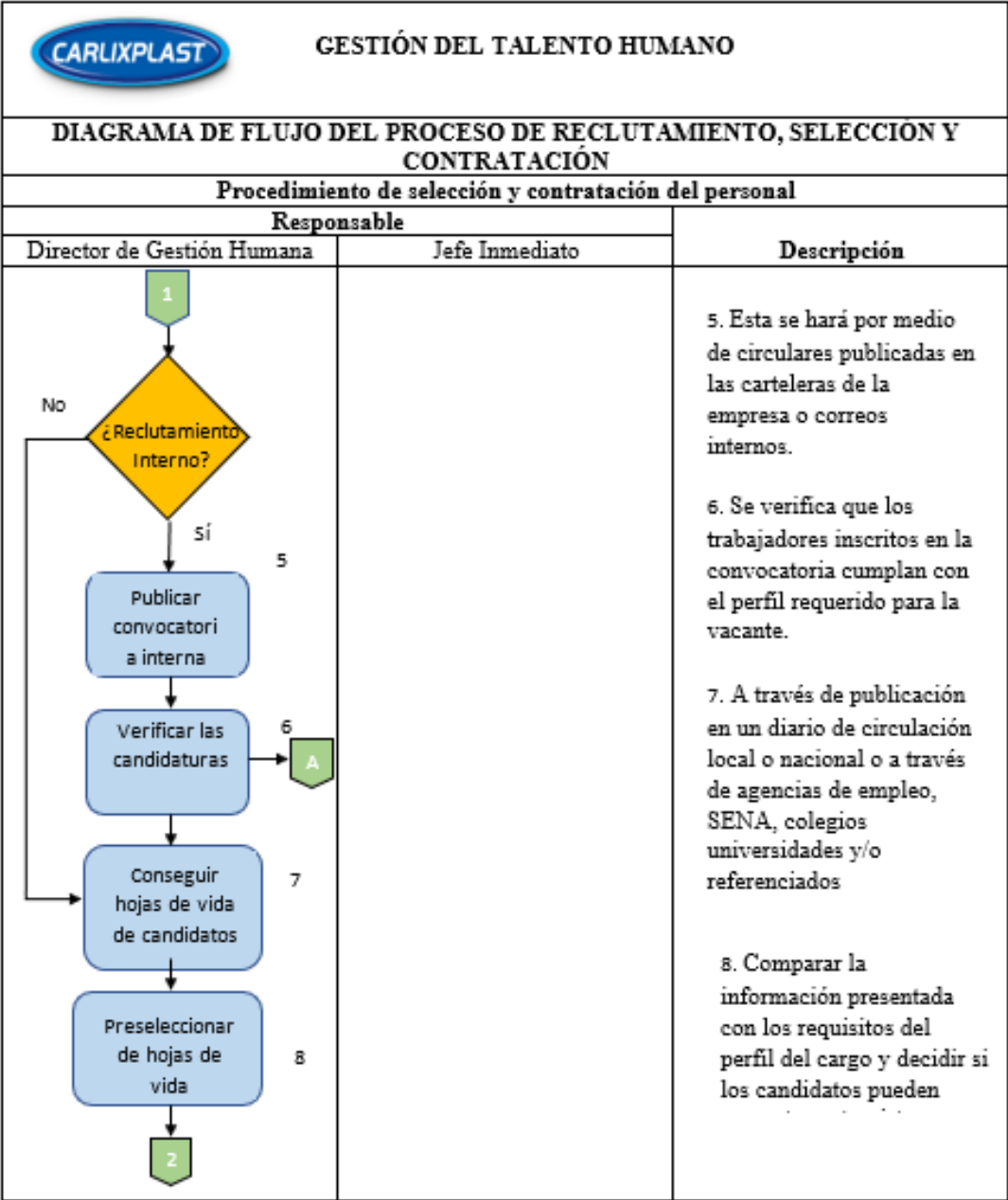
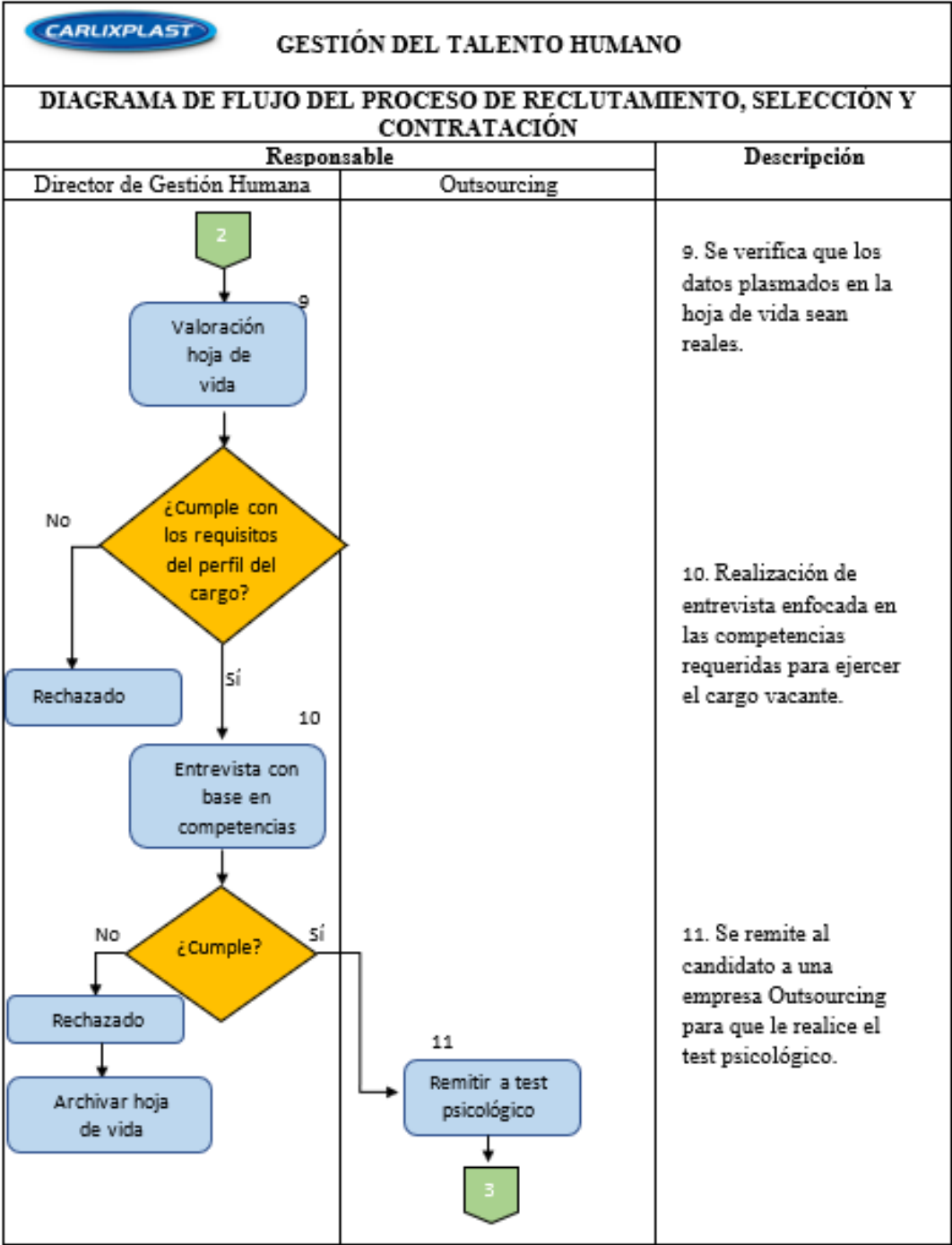


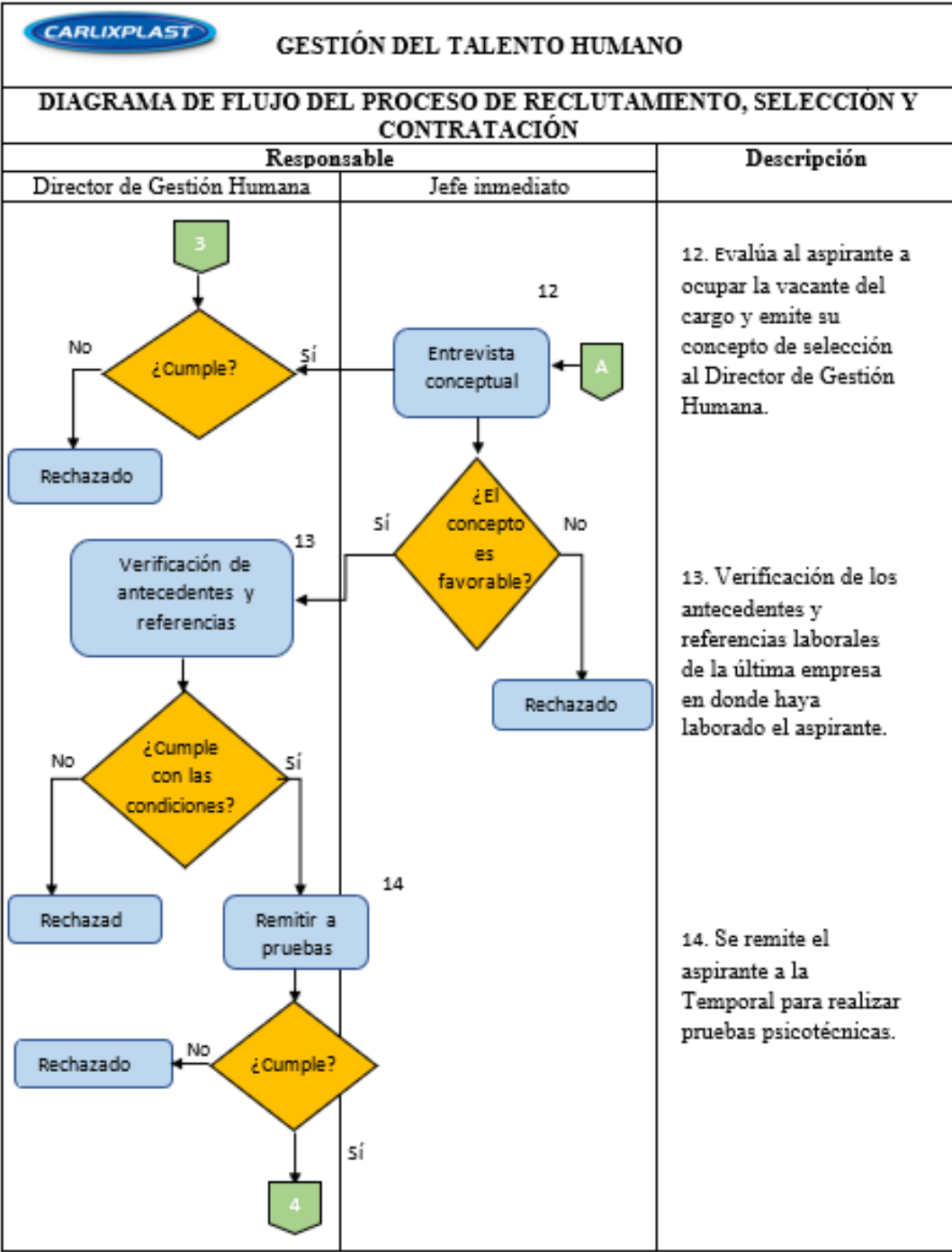
Figura 21. Diagrama de flujo



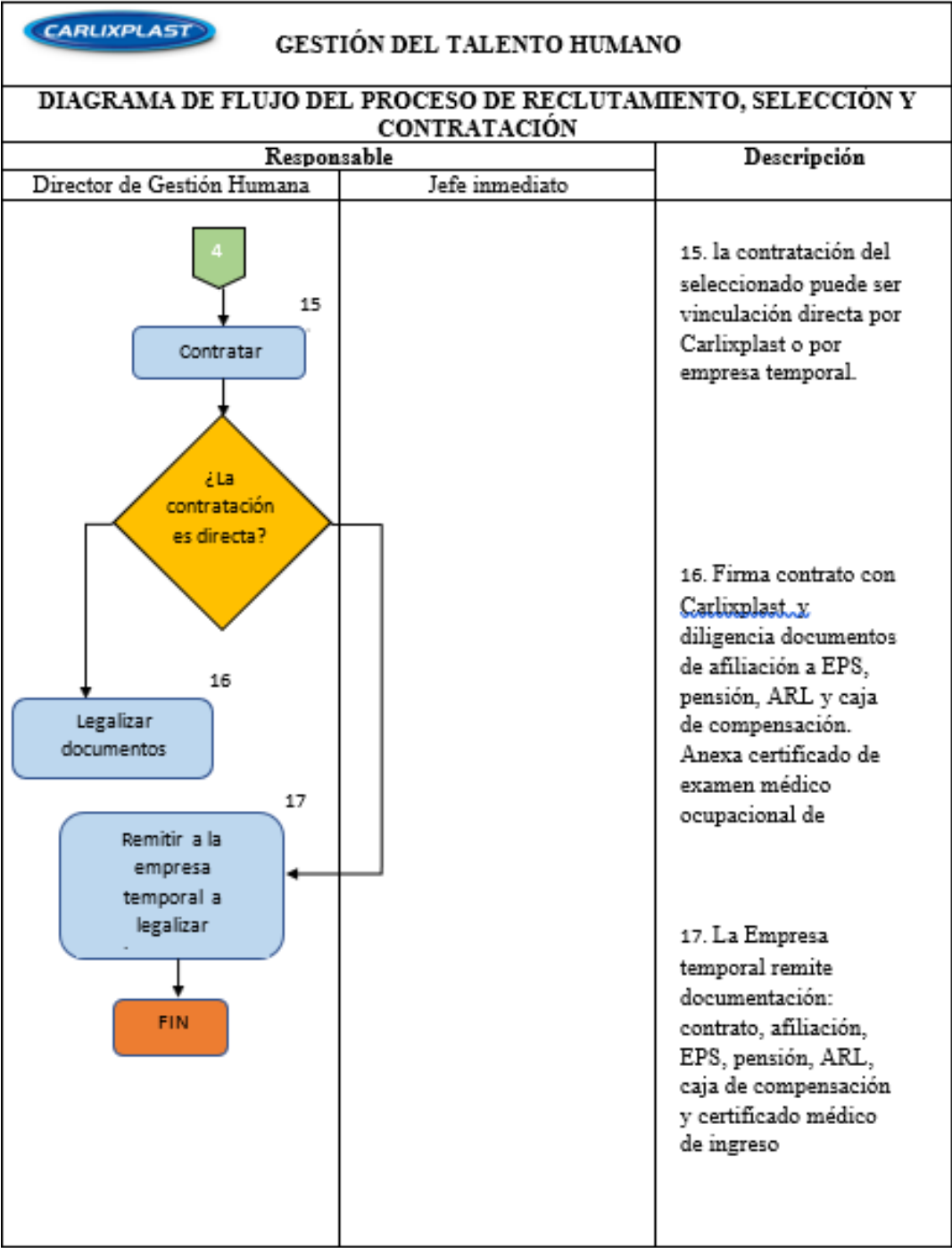
[Continuación Figura 21]



[Continuación Figura 21]



[Continuación Figura 21]



[Continuación Figura 21]

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

Esta propuesta de mejora está enfocada en el subproceso de evaluación de desempeño puesto que la empresa aplica la evaluación 360° la cual comprende la autoevaluación del trabajador, la percepción de desempeño por parte del jefe, dos pares y un subalterno, pero se encuentra desactualizada.

Con esta propuesta se busca actualizar la herramienta usada para estimar el rendimiento de los trabajadores. Para ello, se revisó si los ítems evaluados son los correspondientes a los requisitos en cada uno de los cargos, agregando competencias que no están incluidas y que hacen parte del perfil de cargo, además, incluir temas como las políticas de la empresa y la cultura organizacional, realizar la respectiva retroalimentación de la evaluación de desempeño y finalmente el plan de mejoramiento de acuerdo a las falencias evidenciadas en el análisis de los resultados.

7.3.1 Inclusión de competencias e ítems. La evaluación de desempeño se realiza de manera periódica en la organización, pero no se ha llevado a cabo su actualización, por ende, existen competencias que no son evaluadas y otras que están incluidas, pero no van acorde al perfil del cargo, además, no se tiene en cuenta temas como las políticas de la empresa y cultura organizacional.

Una vez revisado el contenido del formato de la evaluación de desempeño de los 72 cargos existentes en la organización, se generó la modificación de 30 cargos debido a que los factores evaluados no estaban alineados con las competencias plasmadas en el perfil del cargo. En la figura 2, se muestra el formato de la evaluación de desempeño y los criterios evaluados:

- Responsabilidades
- Orientación al cliente
- Calidad de trabajo
- Sensibilidad organizacional
- Atención al detalle
- Capacidad para aprender
- Gestión ambiental
- Mejora continua
- Compromiso
- Actitud de servicio
- Colaboración
- Cultura organizacional y Políticas de la empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Buscando el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo y de cada uno de los empleados de nuestra empresa, CARLIXPLAST LTDA, usted como jefe inmediato y como compañero de trabajo, emitirá un concepto valorativo sobre el desempeño de su colaborador, con el fin de identificar aspectos por mejorar o reforzar, además de los aspectos positivos, todo encaminado al fortalecimiento de habilidades que facilite la sana competitividad dentro del entorno laboral y personal.

FECHA DE APLICACIÓN _____

PERIODO A VALORAR DESDE _____ HASTA _____

AREA _____

EVALUADO _____

EVALUADOR _____

CARGO Líder de sellado

CARGO _____

NIVEL OPERATIVO

Los criterios de evaluación son los siguientes:

PUNTAJE	RESULTADO	DESCRIPCIÓN
5	Excelente	Supera la habilidad planteada
4	Destacado	La habilidad es apta para su desempeño
3	Bueno	Tiene la habilidad, la aplica y puede mejorarla
2	Necesita Mejorar	Tiene la habilidad, pero no la aplica correctamente
1	Resultado inferior	No tiene la habilidad, pero la puede desarrollar con capacitación

RESPONSABILIDADES	PUNTAJE				
	5	4	3	2	1
Acompañar el proceso de recibo y entrega de cada máquina selladora, verificando que producto se está digitando, revisando las planillas y anotando novedades sobre la máquina y/o proceso.					
Digitar correctamente los tickets de los productos que se elaboran en impresión, Sellado y Refinado anotando las características requeridas para su identificación en cada una de ellos.					
Controlar que el producto cumpla con los requisitos establecidos de tamaño, calibre e impresión.					
Uso de los elementos de protección personal EPP.					
Llegada al puesto de trabajo en el horario establecido.					
Solución de problemas con base en la cultura organizacional.					

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	ESTÁNDAR DESEMPEÑO	PUNTAJE				
			5	4	3	2	1
ORIENTACION AL CLIENTE	Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia el cliente atendiendo sus necesidades, escuchando sus pedidos y problemas ofreciendo casi siempre una solución satisfactoria	C					
CALIDAD DEL TRABAJO	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos, demostrando interés por aprender.	B					
MEJORA CONTINUA	Capacidad para comprobar la calidad y exactitud de las tareas de su grupo y de su propio trabajo, preocupándose por cumplir las normas y procedimientos establecidos.	C					
ATENCION AL DETALLE	Capacidad para revisar minuciosamente la información en forma rápida y ordenada en	B					

Figura 22. Formato de evaluación de desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



	su trabajo; una vez identificado un error busca las posibles maneras de prevenirlo y se compromete con los demás en su implementación.						
CAPACIDAD PARA APRENDER	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para aplicar nuevos conocimientos desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	B					
COMUNICACIÓN	Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones; para concretar ideas y comunicarlas efectivamente.	B					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Habilidad para alcanzar los objetivos, aunque se encuentre presionado por el tiempo logrando mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.	B					
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad animar y motivar a los demás a que desarrollen su espíritu de trabajo en equipo, su forma de actuar logra crear un ambiente de trabajo de cooperación y a través de la retroalimentación logra resolver los conflictos que se puedan presentar dentro de su grupo.	B					
GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO	Capacidad para cooperar y participar de las actividades de Gestión de la Calidad demostrando interés por verificar el cumplimiento de todos sus lineamientos en beneficio del cliente, dentro del cargo desempeñado	D					
DINAMISMO Y ENERGÍA	Capacidad para trabajar con dinamismo y energía sin que su nivel de rendimiento se vea afectado, logrando transmitir energía a su grupo aun en jornadas de trabajo exigentes.	B					
MANEJO DE EQUIPOS DE COMPUTO Y SISTEMAS	Capacidad para administrar la base de datos que dispone su área utilizando correctamente las herramientas de Internet – Intranet y otros. Habilidad para operar los sistemas requeridos para su control; tales como informes, estadísticas, formatos, bases de datos entre otros presentando y elaborando correctamente los documentos concernientes.	B					
OPERACIÓN DE MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y/O EQUIPOS	Capacidad para analizar, identificar y operar las herramientas, equipos o maquinaria más apropiada necesaria en el proceso, realizando su respectivo seguimiento y retroalimentación con su grupo de trabajo.	B					

[Continuación Figura 22]

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



COMENTARIOS	
RESPONSABILIDADES	
COMPETENCIAS	
HABILIDADES	

OBSERVACIONES

EVALUADOR

EVALUADO

[Continuación Figura 22]

Seguidamente, se diseñó la ficha de evaluación de desempeño (Apéndices F. Ficha de evaluación de desempeño) con el fin de compilar los resultados obtenidos de la percepción de los diferentes evaluadores para cada uno de los trabajadores, y de esta manera obtener la información necesaria para llevar a cabo la retroalimentación con cada empleado y posteriormente, diseñar un plan mejoramiento con base a los resultados previamente obtenido. En la figura 20, se observa la ficha de evaluación de desempeño que está constituida por:

- Nombre del empleado

- Área en la que se desempeña

- Ubicación de su puesto de trabajo en la empresa (planta o almacén)

- Cargo
- Fecha de ingreso
- Fecha en que se aplica la evaluación
- Responsabilidades y competencias evaluadas
- Resultados de cada una de las evaluaciones diligenciadas por los diferentes evaluadores (Jefe, dos pares, subordinado y autoevaluación)
- Calificación promedio
- Puntaje total
- Resultado general de la evaluación que se obtiene con la siguiente fórmula

$$\frac{\text{Puntaje total}}{N^{\circ} \text{ de responsabilidades y competencias} \times 5} \times 100$$

- Escala: se encuentran los intervalos establecidos para determinar el desempeño del empleado con base en los resultados de la evaluación de desempeño.
- Recomendaciones/compromisos

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



EMPLEADO		ÁREA		UBICACIÓN				
		PRODUCCIÓN		PLANTA				
CARGO		FECHA INGRESO		FECHA EVALUACIÓN				
LÍDER DE SELLADO		D _____ M _____ A _____		D _____ M _____ A _____				
RESPONSABILIDADES	Nº	RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	ESTANDAR DESEMPEÑO	RESULTADOS				CALIFICACIÓN PROMEDIO
				AUTO	JEFE	COMP 1 2	SUB	
	1	Acompañar el proceso de recibo y entrega de cada máquina selladora, verificando que producto se está digitando, revisando las planillas y anotando novedades sobre la máquina y/o proceso	-					
	2	Digitar correctamente los tickets de los productos que se elaboran en Impresión, Sellado y Refilado anotando las características requeridas para su identificación en cada una de ellos.	-					
	3	Controlar que el producto cumpla con los requisitos establecidos de tamaño, calibre e impresión.	-					
	4	Uso de los elementos de protección personal EPP.	-					
	5	Llegada al puesto de trabajo en el horario establecido.	-					
COMPETENCIAS	6	Solución de problemas con base en la cultura organizacional.	-					
	7	Orientación al cliente	C					
	8	Calidad del trabajo	B					
	9	mejora continua	C					
	10	Atención al detalle	B					
	11	capacidad para aprender	B					
	12	comunicación	B					
	13	tolerancia a la presión	B					
	14	trabajo en equipo	B					
	15	Gestión de la calidad iso	D					
	16	dinamismo y energía	B					
	17	manejo de equipos de cómputo y sistemas	B					
	18	operación de maquinaria, herramientas y/o equipos	B					
PUNTAJE TOTAL								

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	Puntaje total		x 100 = _____ =												
	Nº de responsabilidades y competencias x 5														
<table border="1"> <tr> <th colspan="4">ESCALA</th> </tr> <tr> <th>DESEMPEÑO DEFICIENTE</th> <th>DESEMPEÑO BUENO</th> <th>DESEMPEÑO DESTACADO</th> <th>DESEMPEÑO EXCELENTE</th> </tr> <tr> <td>< 65%</td> <td>> 65% y < 75%</td> <td>≥ 75% y < 85%</td> <td>≥ 85% y ≤ 100%</td> </tr> </table>				ESCALA				DESEMPEÑO DEFICIENTE	DESEMPEÑO BUENO	DESEMPEÑO DESTACADO	DESEMPEÑO EXCELENTE	< 65%	> 65% y < 75%	≥ 75% y < 85%	≥ 85% y ≤ 100%
ESCALA															
DESEMPEÑO DEFICIENTE	DESEMPEÑO BUENO	DESEMPEÑO DESTACADO	DESEMPEÑO EXCELENTE												
< 65%	> 65% y < 75%	≥ 75% y < 85%	≥ 85% y ≤ 100%												
RECOMENDACIONES/COMPROMISOS															
RESPONSABILIDADES															
COMPETENCIAS															
HABILIDADES															
<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EVALUADO</td> <td>EVALUADOR 1</td> <td>EVALUADOR 2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EVALUADOR 3</td> <td>EVALUADOR 4</td> <td>DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA</td> </tr> </table>							EVALUADO	EVALUADOR 1	EVALUADOR 2				EVALUADOR 3	EVALUADOR 4	DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA
EVALUADO	EVALUADOR 1	EVALUADOR 2													
EVALUADOR 3	EVALUADOR 4	DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA													

Figura 23. Ficha de la evaluación de desempeño.

Posteriormente, mediante una entrevista con el director de talento humano se definieron quienes son los evaluadores para cada uno de los cargos (Ver tabla 11).

Tabla 11.

Partes evaluadoras para cada cargo.

CARGO	SUPERIOR	PARES	SUBALTERNO
Director de Planeación de producción	Subgerente	Director de calidad y medio ambiente	Jefe de planta
Director de gestión humana	Subgerente	Director de planeación de producción	Auxiliar de gestión humana
Director de logística y distribución	Subgerente	Director comercial	Jefe de inventarios
Director de calidad y medio ambiente	Subgerente	Director de gestión humana	Coordinador de gestión ambiental
Director de sistemas y TIC	Subgerente	Director financiero, contable y tributario	Auxiliar de sistemas y soporte
Director comercial	Subgerente	Director de logística y	Ejecutivo comercial

distribución			
Director financiero, contable y tributario	Subgerente	Director de sistemas y TIC	Auxiliar contable y tributaria
Jefe de planta	Director de Planeación de producción	Jefe de inventarios	Líder de sellado
Líder de sellado	Jefe de planta	Líder de impresión	Operario sellador
Operario sellador	Líder de sellado	Operario impresor	Operario sellador
Supervisión de impresión	Jefe de planta	Supervisor de mantenimiento mecánico	Líder de impresión
Líder de impresión	Supervisor de impresión	Líder sellado	Operario impresor
Operario impresor	Líder de impresión	Operario sellador	Auxiliar de impresión
[Continuación Tabla 8]			
CARGO	SUPERIOR	PARES	SUBALTERNO
Auxiliar impresión	Operario impresor	Auxiliar de extrusión	Auxiliar impresión
Ayudante de oficios varios	Director de gestión humana	Ayudante de oficios varios	-
Operario refilado	Jefe de planta	Operario impresión	-
Supervisor de	Jefe de planta	Supervisor de	Líder de extrusión

extrusión		impresión	
Líder de extrusión	Supervisor de extrusión	Líder de sellado	Operario extrusor
Operario extrusor	Líder de extrusión	Operario impresión	Auxiliar de extrusión
Auxiliar extrusión	Operario de extrusión	Auxiliar de impresión	-
Operario recuperador	Supervisor de extrusión	Operario extrusor	-
Secretaria recepcionista	Director de gestión humana	Recepcionista	-
Jefe de mantenimiento	Director de planeación de producción	Jefe de planta	Supervisor de mantenimiento mecánico
Supervisor de mantenimiento mecánico	Jefe de mantenimiento	Supervisor de mantenimiento eléctrico	Auxiliar de mantenimiento mecánico
Supervisor de mantenimiento eléctrico	Jefe de mantenimiento	Supervisor de mantenimiento mecánico	Auxiliar de mantenimiento eléctrico
Auxiliar de mantenimiento mecánico	Supervisor de mantenimiento mecánico	Auxiliar de mantenimiento eléctrico	-

Auxiliar de mantenimiento eléctrico	Supervisor de mantenimiento eléctrico	Auxiliar de mantenimiento mecánico	-
Auxiliar de gestión humana	Directo de gestión humana	Auxiliar de salud ocupacional	-
Auxiliar de salud ocupacional	Director de gestión humana	Auxiliar de gestión humana	-

[Continuación Tabla 8]

CARGO	SUPERIOR	PARES	SUBALTERNO
Auxiliar servicios generales	Director de gestión humana	Auxiliar servicios generales	-
Jefe de inventarios	Director de logística y distribución	Jefe de planta	Coordinador de inventarios
Coordinador de inventarios	Jefe de inventarios	Coordinador de despacho y transporte	Almacenista planta
Almacenista planta	Coordinador de inventarios	Almacenista bodega principal	Auxiliar de bodega
Auxiliar de bodega	Almacenista planta	Auxiliar de facturación	-
Almacenista bodega	Jefe de inventarios	Almacenista planta	Preparador de

principal			pedidos
Almacenista bodega auxiliar	Jefe de inventarios	Almacenista de puntos de venta	Preparador de pedidos
Almacenista de puntos de venta	Jefe de inventarios	Almacenista bodega auxiliar	Ayudante logístico
Auxiliar servicio al cliente	Director de logística y distribución	Auxiliar de facturación	-
Auxiliar de facturación	Director de logística y distribución	Auxiliar servicio al cliente	-
Preparador de pedidos	Director de logística y distribución	Preparador de pedidos	Ayudante logístico
Ayudante logístico	Preparador de pedidos	Auxiliar de bodega	-
Coordinador de despacho y transporte	Director de logística y distribución	Coordinador de inventarios	Conductor
Conductor	Coordinador de despacho y transporte	Conductor	Ayudante conductor
Ayudante conductor	Conductor	Ayudante	-

conductor			
Coordinador de gestión ambiental	Director de calidad y medio ambiente	Coordinador HSEQ	-
CARGO	SUPERIOR	PARES	SUBALTERNO
Coordinador HSEQ	Director de calidad y medio ambiente	Coordinador de gestión ambiental	Inspector de calidad
Auxiliar de productividad y calidad	Inspector de calidad	Auxiliar de salud ocupacional	-
Auxiliar de sistemas y soporte	Director de sistemas y TIC	Auxiliar de productividad y calidad	-
Ejecutivo comercial	Director comercial	Coordinador de gestión ambiental	Asesor comercial
Asistente comercial	Asesor comercial	Auxiliar de comercio exterior	-
Vendedor externo	Director comercial	Vendedor de mostrador	-
Diseñador gráfico	Director comercial	Diseñador gráfico	-
Administrador almacén	Director comercial	Jefe de costos	Vendedor de mostrador
Vendedor de mostrador	Administrador almacén	Vendedor externo	-

Cajero vendedor	Administrador	Cajero vendedor	-
	almacén		
Recepcionista	Administrador	Secretaria	-
	almacén	recepcionista	
Sellador manual	Administrador	Sellador manual	-
	almacén		
Auxiliar servicios	Administrador	Auxiliar servicios	-
generales	almacén	generales	

Finalmente, en el (Ver Apéndice G. Evaluación de desempeño) se encuentra la evidencia de las 15 evaluaciones de desempeño que fueron actualizadas.

7.3.2 Retroalimentación de la evaluación de desempeño. Teniendo en cuenta que la retroalimentación es uno de los pasos más importantes en el subproceso de evaluación de desempeño y que en la organización no se lleva a cabo, surgió la necesidad de crear un formato (Ver Apéndice H. Seguimiento y verificación del plan de mejoramiento) el seguimiento de los resultados de la evaluación de desempeño de cada uno de los trabajadores, y así llevar un control del avance de cada uno de ellos. El formato contiene la siguiente información:

- Resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas a cada trabajador
- La enumeración de las acciones de mejora estipuladas
- Que beneficios trae las acciones de mejora

- Los soportes para evidenciar el cumplimiento de cada una de las acciones de mejora
- Eficacia (si/no/parcial)
- Fecha de seguimiento

7.3.3 Plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño. El plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño tiene como responsable al jefe inmediato y el empleado evaluado después de la retroalimentación. Seguidamente, se analizan las acciones de mejora que se pueden implementar para fortalecer las debilidades encontradas. Es necesario analizar cada uno de los criterios evaluados no solo desde la perspectiva del jefe de cargo sino también del empleado, de esta manera se logra que el trabajador proponga sus propias acciones y acuerdos de mejoramiento. Se diseñó un formato (Ver Apéndice I. Plan de mejoramiento individual), el cual contiene el plan de mejoramiento de cada uno de los empleados, éste contiene:

- Nombre del departamento
- Nombre del trabajador
- Cargo
- Nombre del jefe inmediato
- Enunciar los aspectos de la evaluación de desempeño con calificación menor a 75%. Este Criterio fue establecido en común acuerdo entre el Director de Recursos humanos y los aprendices UIS

- Función del puesto de trabajo que está asociada a cada uno de los aspectos a mejorar.
- Recursos requeridos para el cumplimiento de la acción de mejora (habilidades, educación formación, experiencia)
- Acciones de mejoramiento
- Fecha límite de cumplimiento

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

Esta propuesta de mejora está enfocada a mejorar el subproceso de orientación del personal puesto que en la empresa se lleva a cabo de manera improvisada el proceso de inducción al cargo además, al finalizar la inducción no se realiza la evaluación respectiva de la misma y así evaluar si el personal entiende su papel en la organización y cómo su trabajo aportara a la consecución de los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta lo anterior, esta propuesta tiene como fin el diseño del programa de inducción y entrenamiento al cargo, creación de la herramienta audiovisual para apoyar este subproceso y la elaboración de la evaluación del proceso de inducción en la empresa.

7.4.1 Programa de inducción y entrenamiento al cargo. La empresa Carlixplast Ltda, no cuenta con un programa específico para el subproceso de inducción, esta actividad se lleva a cabo de manera improvisada y superficial, es decir, no se da a conocer a los empleados la totalidad de los temas que se le deben impartir para que el trabajador conozca el proceso productivo, las políticas generales de la empresa, los aspectos importantes de las funciones que va a desempeñar en su puesto de trabajo y como será evaluado el proceso de inducción.

Teniendo en cuenta lo anterior, se diseñó el programa de inducción y entrenamiento al cargo basándose en dos etapas: Inducción corporativa y entrenamiento al cargo.

Para el contenido de la inducción corporativa se realizó una reunión con el director de talento humano y empleados para conocer qué temas no fueron impartidos en el momento de su ingreso a la empresa. Los temas de la inducción corporativa se dividen en 3 grupos:

Temas generales: aborda temas como: presentación general de la empresa, historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, procesos productivos, reglamento interno de trabajo y normatividad interna. Adicionalmente, se hace la presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo, funciones y responsabilidades del cargo a ejecutar y se hace la entrega del puesto de trabajo.

Sistemas de gestión: aborda temas como calidad (política de calidad, SGC y mapa de procesos), ambiental y producción más limpia (política ambiental, DGA, programas del DGA y conformación del DGA) y buenas prácticas de fabricación (que son las BPF, política de BPF, hábitos y practicas higiénicas y programas de apoyo a las BPF)

Seguridad y salud en el trabajo (SST): aborda temas como política de SST, objetivos del SG-SST, programas del SG-SST y comités del SG-SST, accidente de trabajo, brigada de emergencia, programa de orden y aseo, elementos de protección personal, entre otros.

Seguidamente, se realiza la inducción específica para la ejecución del trabajo, en esta inducción se hace la presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo, funciones y responsabilidades del cargo a ejecutar y se hace la entrega del puesto de trabajo. Para el

programa de entrenamiento al cargo primero se clasificaron los puestos de trabajo en 6 grupos de la siguiente manera:

1. Supervisor de extrusión, Líder de extrusión, Operario extrusor y Auxiliar extrusor.
2. Operario Peletizado y aglutinado 3. Operario impresión, auxiliar impresión
3. Líder sellado, Operario sellador, Auxiliar sellador y Operario refilado.
4. Líder impresión, Operario impresión, Supervisor de Impresión, Auxiliar impresión, y Ayudante de impresión
5. Jefe de mantenimiento, Supervisor de mantenimiento mecánico, Auxiliar de mantenimiento mecánico, Supervisor de mantenimiento eléctrico, y Auxiliar de mantenimiento eléctrico.
6. Director de gestión humana, Director de Logística y distribución, Director de calidad y medio ambiente, Director de sistemas y TIC, Director comercial, Director financiero, contable y tributario, Auxiliares, Coordinador HSEQ, Coordinador de gestión ambiental, Ejecutivo comercial.

Seguidamente, se diseñó el programa de inducción y entrenamiento al cargo, el cual contiene: introducción, objetivo, alcance conceptos, actividades/temas que se exponen en la inducción y las etapas correspondientes al entrenamiento al cargo para cada uno de los grupos establecidos anteriormente y el cronograma respectivo para el cumplimiento de las actividades propuestas. (Ver Apéndice J. Programa de inducción y entrenamiento al cargo).

7.4.2 Evaluación del proceso de inducción. Con el fin de evaluar los conocimientos adquiridos por los trabajadores en la inducción, se diseñó una herramienta para evaluar dicho subproceso

(Ver apéndice K. Evaluación de la inducción). La herramienta de evaluación de inducción cuenta con 10 preguntas enfocadas en la organización, comunicación y calidad del subproceso. En la figura 21, se muestra la herramienta de evaluación.

		EVALUACIÓN INDUCCIÓN Carlixplast Ltda.		Versión: 01	
NOMBRE					
CARGO					
FECHA					
Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con un X en la casilla que corresponda a la respuesta que mejor describa su opinión. 5. Muy bueno 4. Bueno 3. Regular 2. Malo 1. Muy malo					
<i>Preguntas</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. El capacitador dio a conocer el cronograma de actividades de la inducción.					
2. El capacitador llevó a cabo todos temas incluidos en el cronograma de inducción.					
3. Se le dio a conocer la estructura y cultura organizacional de la empresa.					
4. El capacitador mostró dominio y claridad para explicar cada uno de los temas.					
5. Considera que la información suministrada fue clara, pertinente y suficiente para el conocimiento de la compañía.					
6. Considera que el uso de los medios tecnológicos utilizados para la inducción fue el correcto.					
7. La información suministrada sobre sus funciones y responsabilidades fue completa y clara.					
8. La información suministrada sobre los riesgos a los que esta expuesto fue completa y clara.					
9. Considera que el proceso de inducción fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de las futuras actividades dentro de la empresa.					
10. Como califica el desempeño del capacitador.					

Figura 24. Evaluación de la inducción.

7.4.3 creación herramienta audiovisual. Con el objetivo de apoyar la inducción corporativa, se realizó un video (Ver Apéndice L. Video Corporativo) que tiene como contenido cada uno de los

subprocesos que hacen parte del proceso productivo de la empresa, es decir, extrusión, impresión, refilado, sellado, peletizado, aglutinado y almacenamiento. El proceso de creación del video tuvo dos etapas:

1. *Recolección de información:* En esta etapa se realizó una reunión con el jefe de planta de turno quien hizo una explicación detallada de cada uno de los subprocesos mientras se realizaba un recorrido por la planta para la toma para del video.
2. *Edición del video:* En esta etapa se realizó todo lo relacionado con la edición (escoger las mejores escenas, agregar texto y audio) se utilizó el editor Adobe Premiere Pro. Finalmente, el video fue presentado al director de talento humano para su respectiva aprobación.

7.4.4 Diseño matriz de comunicación. En esta etapa, se diseñó una matriz de comunicación (Ver Apéndice M. Matriz de comunicación) con el fin de establecer la información y los medios de comunicación requeridos para garantizar la correcta comunicación interna del proceso de GTH.

Para el diseño de la matriz se realizaron entrevistas con el director de recursos humanos con el objetivo de recolectar la información y finalmente plasmarla en la matriz, la cual contiene:

- Información a comunicar.
- Responsable de la comunicación.
- A quien se comunica.
- Medio de divulgación.

- Registro formato.

Finalmente, se realizó la socialización con el director de talento humano.

7.5 Diseño de un plan de capacitación del personal con base en los resultados de la evaluación de desempeño, accidentalidad, clima laboral y ausentismo.

Esta propuesta de mejora está enfocada a mejorar el subproceso de desarrollo del personal puesto que en la empresa se realizan capacitaciones esporádicamente, pero sin un debido plan de capacitación. El encargado de establecer el contenido de dichas capacitaciones es el director de talento humano y los temas son únicamente de seguridad y salud en el trabajo, no se tienen en cuenta temas como, los resultados de la evaluación de desempeño, accidentalidad, clima laboral y ausentismo para el inventario de las capacitaciones. Con base en lo anterior, esta propuesta tiene como fin identificar las necesidades de capacitación de los empleados teniendo en cuenta estos aspectos ya mencionados, y así diseñar un debido plan de capacitación.

7.5.1 Identificación de las necesidades de capacitación del personal. En la empresa no se realizan las capacitaciones conforme a las necesidades de los trabajadores, por lo anterior mencionado, surge la necesidad de crear una matriz de necesidades de formación y capacitación (Ver Apéndice N. Matriz de necesidad de formación y capacitación) la cual consta de un problema identificado, capacitación propuesta, fecha propuesta, recursos, contenido general y responsable (Ver figura 22).

Para lograr identificar las necesidades reales de capacitación, se tuvieron en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, el clima laboral, accidentalidad y ausentismo, además,

para la alimentación de la matriz de necesidades se realizó una entrevista con el director de talento humano.

Las necesidades de capacitación encontradas fueron:

- Capacitación trabajo en equipo
- Capacitación servicio al cliente
- Capacitación en ventas
- Capacitación en manejo de tintas
- Capacitación de resolución de conflictos

 MATRIZ DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN				
PROBLEMA IDENTIFICADO	CAPACITACIÓN PROPUESTA	RECURSOS	CONTENIDO GENERAL	RESPONSABLE
Dificultad para trabajar de manera efectiva con los compañeros de trabajo Comunicación no asertiva del jefe inmediato hacia los trabajadores Los empleados sienten que la empresa no les reconoce su	Capacitación trabajo en equipo	Computador -Video beam - Internet	Definición de equipo -Formas de comunicación -Propósito común -Definición de un líder -Importancia de trabajo en equipo -Lecciones de trabajo en	Director de Talento Humano
Baja tolerancia entre compañeros de trabajo cuando se presenta un conflicto	Capacitación resolución de conflictos	Computador -Video beam - Internet	Tipos de conflictos -Etapas del conflicto -Formas de resolver conflictos -Comunicación pasiva, agresiva y asertiva -Habilidades necesarias para resolución de conflictos	Director de Talento Humano
Dificultad para resolver las necesidades del cliente Dificultad para escuchar a los clientes y captar las	Capacitación en ventas	Computador -Video beam - Internet	Estrategias de venta basadas en el ciclo de compra del cliente -Habilidades de venta necesarias para la capacitación de clientes -Como presentar los beneficios de los productos desde la perspectiva del cliente	Director de Recursos Humanos
Dificultad para comunicarse con los clientes internos y externos	Capacitación de servicio al cliente	Computador -Video beam - Internet	Calidad en el servicio -Comunicación efectiva -Comunicación empresarial -Gestión de insatisfacción de los clientes	Director de Talento Humano
Desperdicios por fallas en el proceso de impresión	Capacitación de manejo de tintas	Maquinas de impresión -Tintas -Película de polietileno	Técnica de combinación de tintas -Manejo de residuos -Procedimiento para alistamiento de tintas en máquina -Seguridad en el manejo de tintas	Director de Talento Humano y Jefe de planta

Figura 25. Matriz de necesidades de formación y capacitación

7.5.2 Elaboración del plan de capacitaciones. La organización no cuenta con un plan de capacitación estructurado en donde planifiquen las fechas y temas que se impartirán y el encargado de establecer el contenido es el director de recursos humanos y este lo realiza sobre la

marcha, es decir, no existe una planificación para el subproceso de capacitación y formación del personal. Teniendo en cuenta lo anterior surgió la necesidad de crear de un plan de capacitación (Ver apéndice O. Cronograma de capacitación). Éste se diseñó en Microsoft Excel y está constituido por cuatro hojas, la primera contiene lo siguiente (Ver figura 23):

- Tema de la capacitación
- Objetivo
- Mes de ejecución
- Responsable
- A quién va dirigida la capacitación
- Intensidad (horas)
- Número de capacitaciones programadas
- Número de capacitaciones ejecutadas
- Índice de cumplimiento
- Número de trabajadores programados
- Número de asistentes
- Porcentaje de asistencia

[illegible]

Figura 26. Cronograma de capacitación

En la segunda hoja se especifica el nombre del capacitador, fecha, objetivo, contenido y los recursos para cada una de las capacitaciones plasmadas en el cronograma que se encuentra en la hoja 1 del documento de Excel (Ver figura 24).

 CRONOGRAMA CAPACITACIONES						
Capacitación		Objetivo	Contenido	Recursos	Nombre del capacitador	Fecha
1	Primeros auxilios (accidentes de tránsito)	Brindar conocimientos básicos de primeros auxilios para que los trabajadores se familiaricen con situaciones críticas y sepan como reaccionar ante ellas	Botiquín de primeros auxilios - Signos vitales - Heridas - Fracturas - Vendajes - Maniobras de transporte de paciente	Computador - Video beam - Internet		
2	La vía y sus componentes, señales de tránsito y normativa vial	Capacitar a los conductores en normas y señales de tránsito, con el fin de crear una cultura de aplicación permanente de las mismas	Normas generales - Obediencia de señales - Tipos de señalización - Significado de las señales - Normas de comportamiento vial	Computador - Video beam - Internet		

Figura 27. Especificaciones del cronograma de capacitación.

Posteriormente, en la tercera hoja (Ver figura 25) se encuentra la herramienta para la evaluación de la capacitación, constituida por 12 preguntas clasificadas en cuatro grupos, contenido, metodología, utilidad, aplicabilidad y la evaluación del facilitador.

 EVALUACIÓN CAPACITACIÓN						
Tema: _____	Fecha: _____					
Facilitador: _____	Área a la que pertenece: _____					
Marque con una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta:						
5. Totalmente de acuerdo 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en desacuerdo						
Evaluación del contenido						
inicio de la misma y estos se han cumplido satisfactoriamente.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Evaluación de metodología						
1. La capacitación esta estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
2. La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustando a los contenidos y objetivos de la misma.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
adecuado, claro y acorde a los objetivos y contenidos de la misma.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Evaluación de utilidad y aplicabilidad						
1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Evaluación del facilitador						
1. El facilitador tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
3. El facilitador ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

Figura 28. Evaluación de la capacitación.

En la cuarta hoja, se diseñó la herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación (Ver figura 26), al finalizar el diligenciamiento, la herramienta arroja el resultado para cada uno de los aspectos evaluados y el resultado global de la evaluación que se encuentran en la hoja número 5 (Ver figura 27).

CARLIXPLAST									EVALUACIÓN CAPACITACIÓN CARLIXPLAST LTDA.														Número de evaluaciones aplicadas		0	
Aspecto a evaluar	Item	Trabajadores																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
Contenido	1. Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y estos se han cumplido																									
	2.Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la																									
	3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.																									
Metodología	1. La capacitación esta estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido.																									
	2. La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustando a los contenidos y objetivos de la misma.																									
	3. El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde a los objetivos y contenidos de la misma.																									
Utilidad y aplicabilidad	1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje																									
	2. Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para																									
	3. La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.																									
Facilitador	1. El facilitador tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.																									
	2. El facilitador ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes																									
	3. El facilitador ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.																									

Figura 79. Herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación.

Porcentaje máximo de cumplimiento por aspecto	20%							
RESULTADOS								
Aspecto a evaluar	Item	Puntaje promedio	Porcentaje máximo de cumplimiento por ítem	Porcentaje de cumplimiento por ítem	Puntuación máxima por aspecto	Puntuación por aspecto	Porcentaje de cumplimiento por aspecto	PORCENTAJE GLOBAL EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
Contenido	1. Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y estos se han cumplido satisfactoriamente.							
	2.Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.							
	3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.							
Metodología	1. La capacitación esta estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido.							
	2. La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustando a los contenidos y objetivos de la misma.							
	3. El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde a los objetivos y contenidos de la misma.							

ASPECTOS A EVALUAR	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
Contenido	
Metodología	
Utilidad y aplicabilidad	
Facilitador	

Figura 30. Resultados arrojados por la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

7.6 Creación del programa de clima laboral e incentivos

Esta propuesta de mejora está enfocada en el subproceso de clima laboral e incentivos puesto que en la organización nunca se ha aplicado una evaluación que mida la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, tampoco cuentan con un plan de incentivos debidamente estructurado. Esta propuesta tiene como objetivo la creación del programa de clima laboral e incentivos.

7.6.1 Implementación de la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral

A continuación, se muestra los pasos para la implementación de la herramienta ofimática.

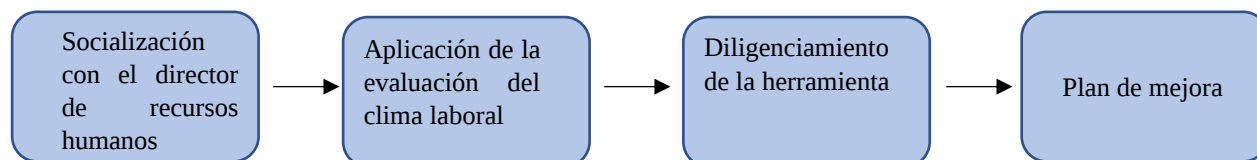


Figura 31. Pasos para la implementación de la herramienta.

1. Socialización con el director de recursos humanos: En esta etapa se presenta al director de talento humano la herramienta ofimática diseñada, se le explica de manera detallada como es su funcionamiento y la manera en que se debe diligenciar.
2. Aplicación de la evaluación del clima laboral: Se calculó el tamaño de la muestra de empleados de la organización a quienes se les aplicó la evaluación, utilizando la ecuación (2), con una población $N=145$, un intervalo de confianza del 90% ($Z\alpha=1,64$), un error de estimación aceptado ($e=10\%$) y una probabilidad de ocurrencia de ($p=0,5$)

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

El tamaño de la muestra obtenido de la fórmula (2) fue de 100 empleados. Se llevó a cabo la aplicación de la evaluación de clima laboral a la muestra de empleados seleccionados de manera aleatoria.

3. Diligenciamiento de la herramienta: Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de la evaluación, estos fueron tabulados para arrojar estadísticas y graficas que permitan evidenciar los aspectos que generan mayor inconformismo en los trabajadores. En la figura 29, se observan los resultados obtenidos.

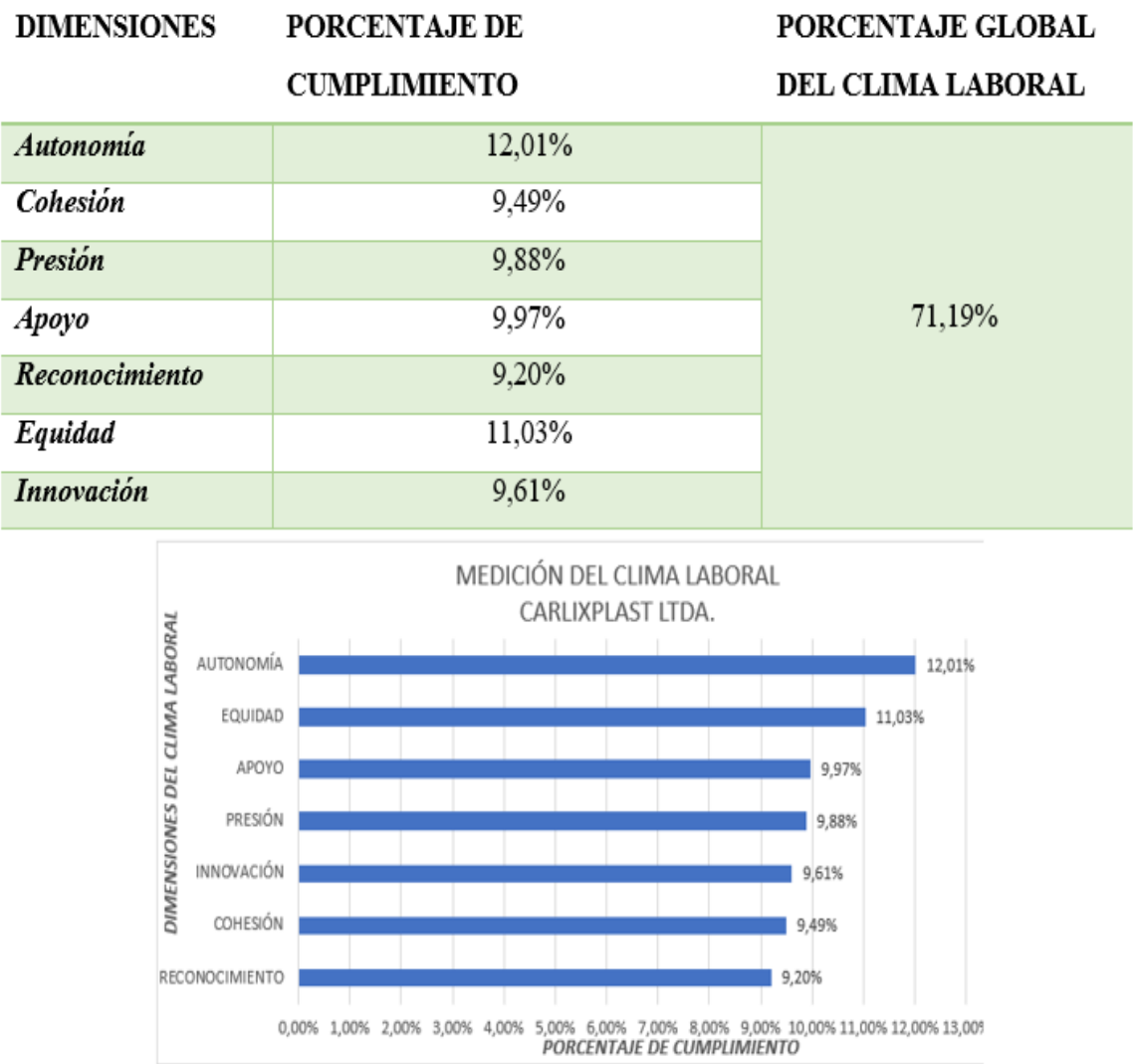


Figura 32. Resultados arrojados por la herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral

4. Plan de mejora: Con los resultados obtenidos, se realizó un análisis para identificar las oportunidades de mejora, de esta manera se propuso acciones que vayan en pro de mejorar el clima organizacional en la empresa. A continuación, la figura 30 presenta el plan de mejora para las dimensiones con menores porcentajes de cumplimiento, considerándolo como los más críticos y de intervención inmediata.

DIMENSIONES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	PLAN DE MEJORA
RECONOCIMIENTO	9,20%	Diseñar el plan de incentivo
COHESIÓN	9,49%	Programar para las proximas capacitaciones temas relacionados con el trabajo en equipo
INNOVACIÓN	9,61%	
PRESIÓN	9,88%	
APOYO	9,97%	
EQUIDAD	11,03%	
AUTONOMÍA	12,01%	

Figura 33. Plan de mejora para las dimensiones con menores porcentajes de cumplimiento.

Finalmente, se recomendó al director de talento humano quién es la persona encargada de este subproceso, de la periodicidad de aplicación del instrumento de evaluación anual además, que una vez realizada la prueba los resultados sean tabulados y analizados para elaborar los planes de mejora.

7.6.2 Elaboración y comunicación del plan de incentivos. Esta propuesta busca mejorar el subproceso de clima laboral, plasmando los incentivos ya existentes en la empresa en un plan debidamente estructurado y que sea comunicado a cada uno de los empleados. De esta manera los trabajadores conocerán de manera clara cuales son los diferentes incentivos en la organización y como pueden redimir cada uno de ellos. Se llevó a cabo los siguientes pasos para realizar el plan de incentivos:

1. Se realizó una reunión con el director de recursos humanos para conocer cuáles eran los incentivos que la empresa tenía para sus trabajadores.
2. Se realizó una clasificación en programas de cada una de las actividades que hacen parte del plan de incentivos (Deportivo, recreación, reconocimiento y bienestar e integración), se especificó el tipo de incentivo, cobertura y cuantos eventos de cada actividad se realizan en el año.
3. Finalmente, se realizó el plan de incentivos de la empresa Carlixplast Ltda (Ver Apéndice P. Programa de clima laboral e incentivos).

8. Diseño de herramientas ofimáticas

8.1 Diseño de una herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos de producción.

Esta propuesta de mejora está enfocada en el subproceso de planificación del talento humano, busca diseñar una herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos de producción.

Esta propuesta de mejora está enfocada a mejorar el subproceso de planificación del talento humano, busca diseñar una herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos de producción puesto que la contratación de personal se realizaba sobre la marcha, es decir, no se tenía en cuenta la producción demandada en un determinado periodo para la debida contratación.

La herramienta ofimática (Ver apéndice Q. Herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos de producción) se diseñó con base en el modelo de regresión lineal simple, debido a que éste permite estudiar la relación entre dos variables y cómo influye la una sobre la otra. Esta herramienta ayuda a estimar la cantidad de personal requerido para un determinado periodo de tiempo basándose en el volumen de producción. En este caso la variable dependiente (y) es el número de empleados requeridos, y la variable independiente (x) es el volumen de producción (Ver figura 31). La estimación de la cantidad de personal requerido se obtiene gracias a los datos históricos del volumen de producción y la cantidad de trabajadores en cada uno de los subprocesos productivos laborando en los meses respectivos.

The diagram consists of two stacked trapezoidal shapes. The top shape contains the general linear regression formula and definitions for its components. The bottom shape contains the specific formula for determining the number of workers based on production volume.

$$y = a + (b * x)$$

a = Intercepto
 b = Pendiente

$$\text{Número de trabajadores} = a + (b * \text{Volumen de producción})$$

Figura 34. Fórmula utilizada para la regresión lineal en la herramienta ofimática para la planificación del personal.

La herramienta es elaborada en Microsoft Excel y está compuesta por:

Base de datos: En la base de datos (Ver figura 32) se deben diligenciar mensualmente cada uno de los campos, los cuales son: mes y año de los datos a ingresar, número de empleados de cada subproceso llevado a cabo en el proceso productivo (extrusión, impresión, sellado y refilado) y producción en kilogramos de cada uno de los subprocesos; el ingreso de los datos de producción se realiza en kilogramos debido a que la empresa fabrica bolsas de diferentes tamaños y especificaciones. La nomenclatura es la siguiente:

- EXTR_EMPL: Empleados en el proceso de extrusión.
- EXTR_PROD: Producción del proceso de extrusión.
- IMPR_EMPL: Empleados en el proceso de impresión.
- IMPR_PROD: Producción del proceso de impresión.
- SELL_EMPL: Empleados en el proceso de sellado.
- SELL_PROD: Producción del proceso de sellado.
- REFL_EMPL: Empleados en el proceso de refilado.
- REFL_PROD: Producción del proceso de refilado

FECHA	EXTR_EMPL	EXTR_PROD	IMPR_EMPL	IMPR_PROD	SELL_EMPL	SELL_PROD	REFL_EMPL	REFL_PROD
1/08/2018	11	147765	15	62064	23	95210	3	30225
1/09/2018	10	138961	14	72271	23	91558	3	25208
1/10/2018	11	159644	15	74009	24	110105	4	41567
1/11/2018	11	147244	15	62602	24	98911	4	28957
1/12/2018	10	126420	15	61590	24	94559	4	27722
1/01/2019	10	125925	14	46879	23	87645	3	23522
1/02/2019	9	126755	14	58412	23	87035	3	22428
1/03/2019	11	141944	15	66978	24	106705	3	31610
1/04/2019	8	119061	15	53276	23	72018	4	33489
1/05/2019	10	142811	15	69698	25	106288	3	33489
1/06/2019	10	131963	15	54480	24	89717	3	26168
1/07/2019	10	140181	15	63097	24	98242	3	28248

Figura 35. Bases de datos de la herramienta para la planificación de la plantilla del personal.

Una vez diligenciados los datos históricos, se procede a realizar la regresión lineal para cada uno de los subprocesos de producción (extrusión, impresión, sellado y refilado), y de esta manera obtener la ecuación de la recta que se usará para la determinación del personal. (Ver figura 33).

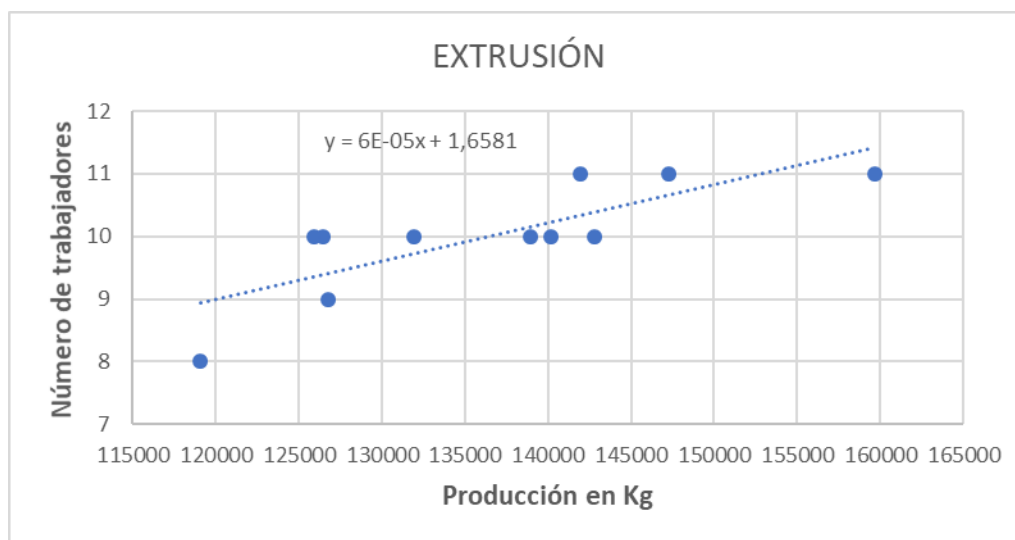


Figura 36 . Gráfica de regresión lineal para el subproceso productivo de extrusión.

Cálculo de la plantilla de personal: Teniendo diligenciada la base de datos, el encargado de la planificación del talento humano debe diligenciar el mes y el año de producción, seguidamente, ingresar la cantidad de kilogramos que tiene previsto producir en cada uno de los subprocesos y finalmente oprimir el botón “Estimación de personal” y automáticamente la herramienta arroja el número de trabajadores en cada uno de los subprocesos involucrados en el proceso productivo. (Ver figura 34).

CARLIXPLAST PLANEACION DEL TALENTO HUMANO				
PRODUCCIÓN				
FECHA - MM/ YY				
1/12/2019				
EXTRUSION	IMPRESIÓN	SELLADO	REFILADO	
198.000	200.000	60.000	10.000	
ESTIMACIÓN DE PERSONAL				
PERSONAL				
EXTRUSION	IMPRESIÓN	SELLADO	REFILADO	
11	16	22	2	

Figura 37 Interfaz para la estimación de la plantilla del personal de la herramienta ofimática.

Finalmente, se realiza el manual de uso de la herramienta ofimática, el cual está compuesto del objetivo de la aplicación de la herramienta, que datos que alimentan la herramienta y su funcionamiento. (Ver figura 35).

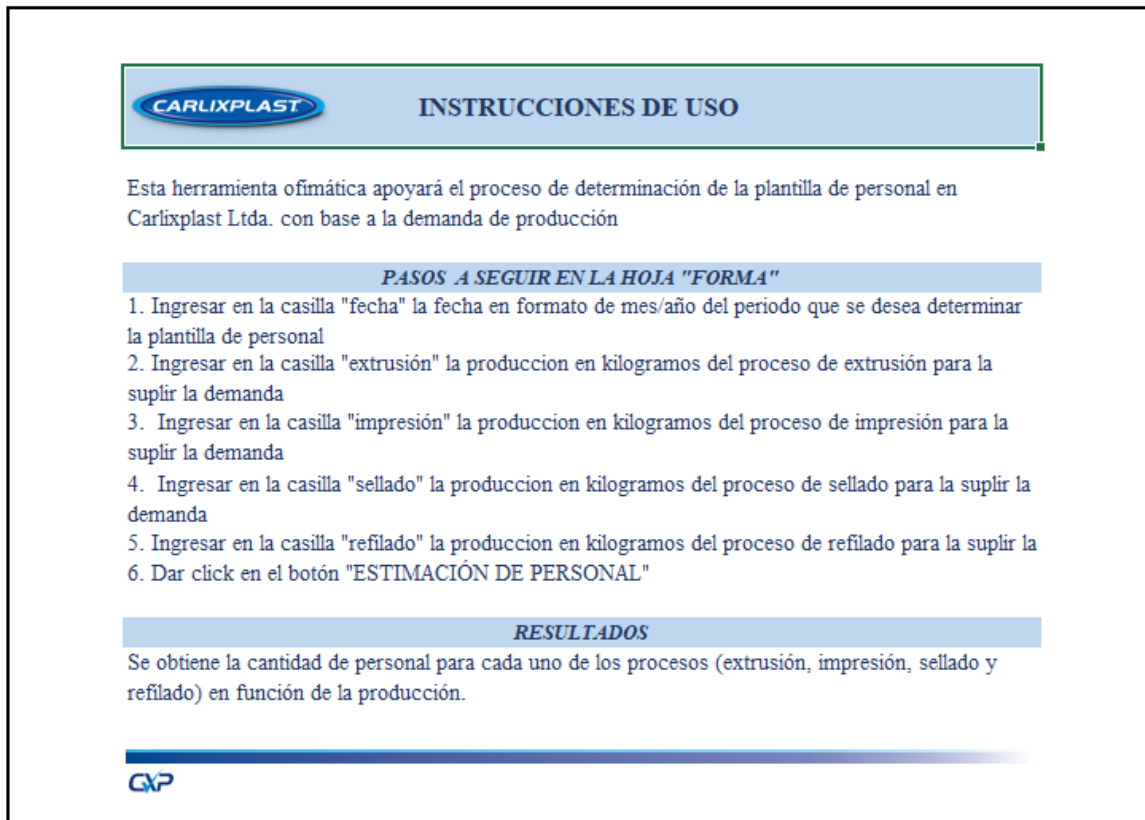


Figura 38. Manual de uso de la herramienta ofimática para la planificación del personal

8.2 Diseño de una herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral

Para la creación de la herramienta ofimática para la evaluación de clima laboral se llevaron a cabo los pasos siguientes:

1. Se realizaron entrevistas al director de recursos humanos y a los jefes de cada subproceso en la organización, para lograr determinar las dimensiones que son realmente importantes evaluar, debido a que estas pueden variar de una organización a otra. En la figura 37, se muestran las dimensiones evaluadas en la empresa Carlixplast Ltda.



Figura 39. Dimensiones tomadas por Koys, D.J. y Decottis, T.A.

2. Diseño de la evaluación de clima laboral: Se diseñó el instrumento de evaluación (Ver Apéndice R. Herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral) con base en la revisión bibliográfica relacionada con la evaluación de clima laboral, el cual consta de 44 preguntas clasificadas en 7 dimensiones y donde las opciones de respuestas se basaron en la escala Likert y son las siguientes:

Tabla 12.

Escala Likert.

RESPUESTA	PUNTUACIÓN
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Seguidamente, se presentó el instrumento de evaluación al director de talento humano y a la junta directiva para su respectiva aprobación.

3. Aplicación de la evaluación del clima laboral a una muestra de trabajadores, debido a que con los resultados de esta se alimenta la herramienta ofimática.

4. Estructuración de la herramienta ofimática, está compuesta de la siguiente manera:

En la primera columna se encuentran cada una de las 7 dimensiones evaluadas, seguidamente en la segunda columna se ubican las preguntas (ítems) que evalúan cada dimensión y posteriormente se hallan los resultados de la percepción de cada uno de los trabajadores respecto a las preguntas realizadas (Ver figura 37).

 EVALUACIÓN CLIMA LABORAL CARLIXPLAST LTDA.		Número de evaluaciones aplicadas																
		0																
DIMENSIONES	ITEMS	TRABAJADORES																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
AUTONOMÍA	1. Mi superior me deja decidir la manera en que realizaré mi trabajo																	
	2. Soy responsable del trabajo que realizo																	
	3. Conozco las funciones y exigencias de mi trabajo																	
	4. El horario de trabajo me permite cumplir con mis necesidades personales																	
	5. Sé manejar los conflictos que se presentan en mi puesto de trabajo																	
	6. Tengo comunicación asertiva con mis compañeros de trabajo																	
	1. Trabajo de manera efectiva con mis compañeros de trabajo																	
	2. En mi equipo de trabajo existe colaboración																	
	3. Siento que trabajo en un equipo que se esfuerza y trabaja para cumplir una meta en común																	

En este espacio se diligencian los resultados de la percepción del clima laboral de cada trabajador

Figura 40.. Estructuración de la herramienta ofimática para la evaluación de clima laboral.

Después de alimentar la herramienta con las respuestas de cada trabajador, esta arroja; la puntuación promedio de cada ítem, porcentaje de cumplimiento por ítem, puntuación promedio por dimensión, porcentaje de cumplimiento por dimensión y porcentaje global del clima laboral (Ver figura 38).

Porcentaje máximo de cumplimiento por dimensión								
DIMENSIONES	ITEMS	Porcentaje máximo de cumplimiento por ítem	Puntuación promedio por ítem	Porcentaje de cumplimiento por ítem	Puntuación máxima por dimensión	Puntuación por dimensión	Porcentaje de cumplimiento por dimensión	PORCENTAJE GLOBAL DEL CLIMA LABORAL
AUTONOMÍA	1. Mi superior me deja decidir la manera en que realizaré mi trabajo							
	2. Soy responsable del trabajo que realizo							
	3. Conozco las funciones y exigencias de mi trabajo							
	4. El horario de trabajo me permite cumplir con mis necesidades							
	5. Sé manejar los conflictos que se presentan en mi puesto de trabajo							
	6. Tengo comunicación asertiva con mis compañeros de trabajo							
	1. Trabajo de manera efectiva con mis compañeros de trabajo							
	2. En mi equipo de trabajo existe colaboración							
	3. Siento que trabajo en un equipo que se esfuerza y trabaja para cumplir una meta en común							
	4. Mis compañeros de trabajo no agradecen cuando los ayudo							
	5. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo							
	6. Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones para la toma de decisiones							

Figura 41 . Consolidación de los resultados por dimensión de herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral.

Y finalmente, se compilan en una tabla los resultados por dimensión para identificar los menores porcentajes de cumplimiento, de esta manera diseñar un plan de mejora acorde a la necesidad de la organización. Además, para una mejor visualización, la herramienta arroja las gráficas correspondientes a los resultados.

8.3 Diseño de una herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación

Para la creación de la herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación se llevaron a cabo los pasos siguientes:

1. Diseño del instrumento para la evaluación de la capacitación: Se diseñó el instrumento de evaluación de la capacitación recibida, la cual consta de 12 preguntas clasificadas en 4 aspectos a evaluar, los cuales son, contenido, metodología, facilitador y

utilidad y aplicabilidad. La escala usada para las opciones de respuesta fue la escala Likert mostradas a continuación.

RESPUESTA	PUNTUACIÓN
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Seguidamente, se presentó el instrumento de evaluación al director de talento humano y a la gerencia para su respectiva aprobación. Esta herramienta ofimática está incluida en el cronograma de capacitación (Ver Apéndice O. Cronograma de capacitación).

2. Estructuración de la herramienta ofimática, la cual está compuesta de la siguiente manera. En la primera columna se encuentran los 4 aspectos a evaluar, seguidamente en la segunda columna se ubican los ítems que evalúan cada aspecto, y finalmente, visualiza los resultados de las evaluaciones diligenciadas por cada trabajador (Ver figura 39).

 EVALUACIÓN CAPACITACIÓN CARLIXPLAST LTDA.		Número de evaluaciones aplicadas		0													
Aspecto a evaluar	Item	Trabajadores															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Contenido	1. Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y estos se han cumplido																
	2. Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la																
	3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.																
Metodología	1. La capacitación esta estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido.																
	2. La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustando a los contenidos y objetivos de la misma.																
	3. El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde a los objetivos y contenidos de la misma.																
Utilidad y aplicabilidad	1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje																
	2. Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para																
	3. La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.																
Facilitador	1. El facilitador tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.																
	2. El facilitador ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes																

En este espacio se digitan los resultados de las evaluaciones de capacitación diligenciadas por cada trabajador.

Figura 42. Estructuración de la herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación.

Después de alimentar la herramienta con las respuestas de cada trabajador, esta arroja la puntuación promedio de cada ítem, porcentaje de cumplimiento por ítem, puntuación promedio por aspecto a evaluar, porcentaje de cumplimiento por aspecto a evaluar y porcentaje global de la evaluación de capacitación (Ver figura 40).

Porcentaje máximo de cumplimiento por aspecto	20%							
RESULTADOS								
Aspecto a evaluar	Item	Puntaje promedio	Porcentaje máximo de cumplimiento por ítem	Porcentaje de cumplimiento por ítem	Puntuación máxima por aspecto	Puntuación por aspecto	Porcentaje de cumplimiento por aspecto	PORCENTAJE GLOBAL EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
Contenido	1. Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y estos se han cumplido satisfactoriamente.							
	2. Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.							
	3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.							
Metodología	1. La capacitación esta estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido.							
	2. La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustando a los contenidos y objetivos de la misma.							
	3. El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde a los objetivos y contenidos de la misma.							
Utilidad y aplicabilidad	1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje							
	2. Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.							
	3. La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos							

Figura 43. Consolidación de los resultados por aspecto a evaluar de la herramienta ofimática para la evaluación de la capacitación.

Finalmente, se compilan en una tabla los resultados por aspecto a evaluar para identificar los menores porcentajes de cumplimiento y de esta manera tomar acciones de mejora.

9. Indicadores de gestión

Se establece indicadores de cobertura, eficiencia y eficacia con el fin de realizar seguimiento y medición a las actividades aprobadas e implementadas en el presente

proyecto. Es de vital importancia contar indicadores de gestión para mejora continua en todo sistema de gestión.

9.1 Diseño de los indicadores

Para el diseño del sistema de indicadores de gestión para la GTH en la empresa, se toma los siguientes datos para la ficha técnica para cada indicador de gestión.

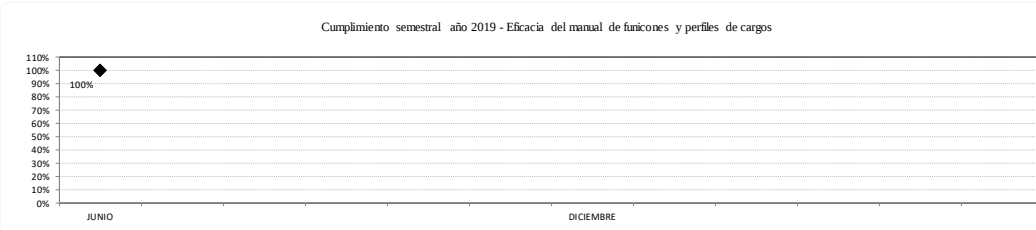
- **Nombre del indicador**, define la denominación para saber que quiere medir el indicador.
- **Objetivo del indicador**, establece para que se plantea el indicador y el sentido de la mejora.
- **Subproceso de la GTH**, define el subproceso de la GTH al cual va dirigido el indicador.
- **Tipo de indicador**, define la clase de indicador.
- **Fórmula**, define la operación que se debe realizar para calcular el indicador.
- **Meta**, establece el valor al cual se desea llegar en cada indicador, seguido de los rangos de evaluación: malo, bueno y excelente.
- **Unidad**, establece la unidad de medida del indicador.
- **Frecuencia de la recolección**, define el período de realización de la medida.
- **Frecuencia del análisis**, define el periodo de análisis de los datos

- **Fuente de datos,** Se relaciona los documentos que suministran información o datos para alimentar al indicador. En pocas palabras porta los datos necesarios para el cálculo del indicador.
- **Responsable de calcular,** Identifica el responsable de alimentar los datos necesarios para el análisis posterior de la información.
- **Responsable del análisis,** Identifica el responsable de realizar el análisis de la información, la persona que debe aplicar y vigilar el indicador.

Se elaboró una herramienta ofimática en Microsoft Excel (Ver apéndice S. Sistema de indicadores) con la ficha técnica de cada indicador. A continuación, se muestra la interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de los indicadores.

HOJA DE VIDA DE INDICADORES					
AÑO	2019	TIPO DE INDICADOR	EFICACIA	ATRIBUTO	COBERTURA
PROCESO	GESTIÓN TALENTO HUMANO				
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia del manual de perfiles de cargos				
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mantener actualizado el manual de perfiles de cargos y organigrama				
OBJETIVO ESTRÁTEGICO	Establecer los requisitos de cada cargopara aclarar las funciones de cada uno				
COMO SE MIDE EL INDICADOR					
FÓRMULA	Número de perfiles de cargos definidos ----- *100 Total de cargos plasmados en el organigrama				
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	Número de perfiles de cargos definidos y actualizados: Número de perfiles de cargos definidos y actualizados en el organigrama y manual de perfiles de cargos. Total de cargos plasmados en el organigrama actualizado: Número de cargos que están definidos en el organigrama				
UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE				
META	100%				
RANGO	VERDE	(90 y 100]	AMARILLO	[90 y 70)	ROJO [70,0)
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SEMESTRAL				
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	SEMESTRAL				
PERIODO DE ANÁLISIS	ANUAL				
RESPONSABLE DEL CÁLCULO Y ANÁLISIS	DIRECTOR DE ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANO				

Figura 44. Interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de indicadores.

DATOS DE LAS VARIABLES					
NOMBRE DE LA VARIABLE	FUENTE		UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE	
Número de perfiles de cargos definidos y actualizados en el manual de perfiles	Manual de perfiles		Número de cargos	Director de Administración de talento humano	
Total de cargos plasmados en el organigrama	Organigrama		Número de cargos	Director de Administración de talento humano	
MEDICIÓN					
DATOS	MES	JUNIO	DICIEMBRE	PROMEDIO	
	RESULTADO	100%			
GRÁFICA DE INDICADOR					
Cumplimiento semestral año 2019 - Eficacia del manual de funicones y perfiles de cargos 					
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR					
SÍMBOLO	COLOR	DESCRIPCIÓN	Si el cumplimiento del indicador es igual o inferior a la meta se debe especificar un plan de mejoramiento para alcanzarla y diligenciar acciones de mejora (correctivas)		
	Verde	Indica el cumplimiento esta en la meta o cercana			
	Amarillo	Indica que se encuentra por debajo de la meta trazada y es aceptable			
	Rojó	Indican el incumplimiento de la meta trazada			
SEGUIMIENTO - POSIBLES CAUSAS DE LA DESVIACIÓN (Ya sea por encima o por debajo de la meta)					
PERIODO (2019)	OBSERVACIONES			FECHA (dd/mm/aaaa)	
Junio					
Diciembre					
PLAN DE ACCIÓN - ACCIÓN (ES) DE MEJORAMIENTO					
PERIODO (2019)	ACCIONES DE MEJORA		CARGO RESPONSABLE	FECHA DE PROPUESTA (dd/mm/aaaa)	FECHA DE CUMPLIMIENTO (dd/mm/aaaa)
Junio					
Diciembre					

[Continuación Figura 41]

En la figura 45, se presentan los indicadores de gestión del plan de mejoramiento.

Subproceso involucrado	Actividad	Objetivo de la actividad	Indicador	Meta	Estado inicial	Estado final
Planificación del talento humano	Diseño de una herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos de producción.	Mejorar la precisión en el cálculo de la plantilla del personal que se requiere para determinar a producción puesto que se realiza de manera empírica.	$\frac{\text{Unidades producidas en el mes}}{\text{Unidades requeridas en el mes}} * 100\%$	100%	50%	100%
Perfiles y responsabilidades	Actualización y priorización de los perfiles de cargos	Establecer los requisitos de cada cargo para que los trabajadores tengan claras sus funciones y responsabilidades, y a su vez, apoye la selección del personal	$\frac{\text{Número de perfiles de cargo definidos}}{\text{Total de cargos plasmados en el organigrama}} * 100\%$	100%	57%	100%

Figura 45. Indicadores de gestión del plan de mejoramiento

Reclutamiento, selección y contratación	Diseño del protocolo de reclutamiento, selección y contratación.	Reducir la subjetividad del empleador en el momento de seleccionar el personal, y así garantizar la idoneidad del mismo disminuyendo pérdidas de tiempo y dinero a causa de elecciones no adecuadas.	$\frac{\text{Cantidad de personas contratadas aplicando el protocolo}}{\text{Cantidad de personas contratadas}} * 100$	100%	0%	40%
Evaluación de desempeño	Actualización, retroalimentación y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño	Estimar el rendimiento del personal que labora en la empresa para la toma de decisiones asertivas en base a sus resultados para promociones, capacitaciones y/o terminación de contrato.	$\frac{\text{Cantidad de ED que se encuentra alineada con el perfil del cargo}}{\text{Cantidad total de ED}} * 100\%$	100%	57%	100%

[Continuación figura 45]

Orientación del personal	Diseño del programa de inducción y entrenamiento o al cargo.	Facilitar la adaptación del nuevo empleado en su cargo impartiendo conocimientos, actitudes y habilidades que requiere para desempeñar efectivamente sus tareas.	$\frac{\text{Cantidad de personas que recibieron el programa}}{\text{Cantidad de personas que ingresaron a la organización}} * 100$	100%	0%	80%
Clima laboral e incentivos	Creación del programa de clima laboral e incentivos	Identificar las causas que generan actitudes negativas en el personal para diseñar un plan de acción que mejore el ambiente laboral de la organización.	$\frac{\text{Número de personal evaluado}}{\text{Cantidad promedio de trabajadores}} * 100$	100%	0%	69,4%

[Continuación figura 45]

9.2 Cálculos de los indicadores

Para la medición de los indicadores de gestión relacionados a los siguientes subprocesos: planificación del talento humano y perfiles y responsabilidades. Cabe mencionar que los

demás subprocesos no se realizan el cálculo debido a la inexistencia de registros en la empresa.

9.2.1 Resultado de la implementación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal. Para calcular este indicador se tomaron los resultados arrojados por la herramienta ofimática en el periodo de mayo a julio del año 2019. Para el cálculo de este indicador, en el periodo de mayo a julio los resultados fueron buenos, dado que el número de trabajadores vinculados, plantilla de personal determinada por la herramienta ofimática, en la empresa produjeron las unidades requeridas según la programación de producción en ese periodo.

Tabla 13.

Cálculo del indicador de gestión para la plantilla de personal.

Indicador de gestión para determinar la plantilla de personal				
		Parámetro	Parámetro	Valor del indicador
		Unidades	Unidades	Relación porcentual entre
		producidas en	requeridas de	unidades producidas en
		Kg	producción en Kg	Kg sobre las requeridas en Kg
Periodo de estudio	Mayo	352286	352286	100%
	Junio	302328	302328	100%
	Julio	583768	583768	100%

9.2.2 Resultado de la implementación de la actualización de la estructura organizacional y manual de perfiles de cargos. Como se mencionó en el diagnóstico, solo el 57% de los perfiles de cargos estaban actualizados, se toma este porcentaje como estado inicial. Con la implementación, se logra un estado final del 100%, pues se actualiza el organigrama y por lo tanto el manual de perfiles de cargos.

9.2.3 Resultado de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal. Este protocolo se logró implementar con la ayuda de las personas responsables del talento humano, se toma como estado inicial 0%, pues nunca se ha aplicado uno, y como estado final se toma 40%, pues se logró aplicar las actividades planteadas en el protocolo a 2 de las 5 personas que ingresaron en el periodo de Abril – Julio del 2019.

9.2.4 Resultado de la actualización y plan de mejoramiento de la evaluación de desempeño. Se toma como estado inicial, tan solo el 57% de las evaluaciones estaban alineadas a las competencias del perfil de cargo. Con la implementación de la mejora, se logró un estado final de 100%.

9.2.5 Resultado de la implementación del programa de inducción y entrenamiento al cargo. Se toma como estado inicial el 0% puesto que no existía un plan de inducción y entrenamiento. Con la ayuda del líder de producción, se implementó el programa a 4 de las 5 personas que ingresaron en el periodo de Abril- Julio del presente año, es decir, el estado final es el 80%.

9.2.6 Resultado de la implementación del plan de capacitación del personal con base en los resultados de la evaluación de desempeño, accidentalidad, clima laboral y

ausentismo. Se toma como estado inicial 0, debido a que en el inventario de capacitaciones no se incluyen temas que fortalezcan las falencias identificadas en la evaluación de desempeño y clima laboral. Con el diseño de este plan de capacitación, se logró incluir en el inventario de capacitaciones 4 temas como plan de acción a los resultados encontrados en la evaluación de desempeño y clima laboral.

9.2.7 Resultado de la implementación del programa del clima laboral e incentivo.

Se toma como estado inicial 0%, pues no se había aplicado un instrumento para medir la percepción del clima laboral y un plan de acción con base a los resultados. Con la implementación de este programa, se evaluó el 69% (100 personas) del total del personal, siendo 69% el estado final de la mejora.

10. Socialización de los resultados

Se realizó la socialización con gerencia general sobre las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto. En esta reunión, se entregó el documento final con los respectivos apéndices generados en un CD y como constancia, se muestra el acta de reunión.

En esta reunión, el gerente general expresó el compromiso y fortalecimiento de la relación que existe entre universidad y empresa, para el desarrollo de los aprendices en su proceso de formación en la modalidad de proyecto de grado, práctica empresarial. Cabe mencionar

que el presente proyecto cumplió las expectativas de gerencia general, puesto que las propuestas de mejora agregaron valor al proceso de GTH.



Figura 1. Acta de socialización

11. Conclusiones

La revisión de literatura llevada a cabo para la estructuración y desarrollo del trabajo de grado, condujo a determinar que, para la ejecución del mismo se seguiría el modelo de

gestión del talento humano propuesto por Idalberto Chiavenato con sus respectivas etapas y subprocesos.

A partir de un análisis cualitativo y cuantitativo desarrollado a través de actividades de: Revisión documental existente en la organización, entrevistas, caracterización del personal, aplicación de un instrumento de evaluación del proceso y análisis de información histórica, se logró determinar un porcentaje global de cumplimiento del proceso de GTH del 39.314% siendo los aspectos críticos susceptibles de intervención en el corto plazo los subprocesos de planeación de personal, reclutamiento, selección y contratación, evaluación del desempeño y clima laboral.

A partir del diagnóstico realizado, se formula un plan de mejoramiento constituido por con 11 acciones de mejora globales de las cuales; 1 está asociada al subproceso de planificación del talento humano, 1 al subproceso de perfiles y responsabilidades, 1 al subproceso de reclutamiento, selección y contratación, 1 al subproceso de evaluación de desempeño, 2 al subproceso de orientación del personal, 1 al subproceso de remuneración, 2 al subproceso de desarrollo del personal y 2 al subproceso de clima laboral.

Del plan de mejoramiento propuesto, la gerencia general aprobó el 90% (10 mejoras), lo que evidencia que el nivel de aceptación del proyecto por parte de la organización fue satisfactorio. Entre las acciones de mejora implementadas se destacan: la actualización del manual de perfiles de cargos, diseño e implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como formulación del programa de entrenamiento e inducción al cargo, actualización del programa de evaluación de desempeño 360° y formulación del programa de incentivos a partir de la evaluación de clima laboral.

Haciendo uso de Microsoft Excel y a partir de información obtenida en la fase del diagnóstico, se elaboraron 3 herramientas ofimáticas orientadas a: 1) apoyar el proceso de planeación del talento humano a partir de la estimación de la plantilla de personal en función del volumen de producción, 2) registrar los resultados de la evaluación de clima laboral, 3) registrar y medir el plan de capacitación.

Se diseñó un sistema de indicadores de gestión constituido por 6 métricas asociadas a las mejoras implementadas para medir el resultado de las mismas. De estos indicadores, 3 cumplieron con la meta establecida y 3 están en proceso de ejecución dado que su periodicidad de medición está proyectada de manera semestral y anual.

Se llevó a cabo una reunión con gerencia general y el responsable del talento humano en donde se realizó la socialización de lo ejecutado en el presente trabajo y se hizo entrega de los resultados obtenidos del mismo, concluyendo que el proyecto tuvo impacto no sólo en la GTH de la empresa, sino en otros procesos.

12. Recomendaciones

Se recomienda implementar el programa de capacitación dirigida al personal para que fortalezcan las debilidades identificadas en la evaluación de desempeño, aumenten su conocimiento y a su vez se garantice la calidad del producto. El enfoque actual del plan de formación es hacia aspectos de seguridad y salud en el trabajo.

Se recomienda diseñar un sistema de compensación basado en políticas salariales definidas desde la gerencia basada en el nivel de competencias, responsabilidades y riesgos del cargo.

Se recomienda la implementación en el corto plazo del programa de incentivos definido con la gerencia en aras de mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia del personal con la organización. Esto teniendo en cuenta que el tiempo que se requirió para hacer la medición de clima laboral no permitió que durante el proyecto se hiciera la implementación del plan de incentivos.

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

Se requiere asegurar la cobertura del personal en el plan de capacitación para garantizar que todo el personal sea capacitado, para esto se requiere que la empresa disponga tiempo y espacio para mejorar las competencias del personal.

Se recomienda realizar, con una periodicidad mínimo anual, una auditoría al proceso de gestión del talento humano de Carlixplast Ltda en la que se puede validar el grado de implementación e impacto de lo realizado en el presente trabajo de grado.

Referencia Bibliográfica

Actualicese. (29 de Mayo de 2014). *Clases de contrato de trabajo*. Recuperado de <https://actualicese.com/2014/05/29/clases-de-contrato-de-trabajo/>

Actualicese. (29 de Mayo de 2014). *Diferencias entre contrato laboral y contrato por prestación de servicios*. Recuperado de <https://actualicese.com/2014/05/29/diferencias-entre-contrato-laboral-y-contrato-por-prestacion-de-servicios/>

Alcladía de Santiago de Cali. (2012). *Planeación de Talento Humano*. Recuperado de http://www.cali.gov.co/administrativo/publicaciones/45734/planeacin_de_talento_humano/

Agustín, R. P. (2002). *Administración de Personal, Relaciones Humanas, Primera Parte*. México. Limusa.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.

Amazonaws. (s.f.). *La gestion del talento humano*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA.pdf?A

WSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527190114&Signature=UbygohyGpLjxx3ZSH2pmoB8%2Bek4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_gestion_del_tale

Atehortúa Hurtado, F. (s.f.). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+eficacia&ots=_x1GT8FtrU&sig=K_OKGfJsVw7wgaaytWlrtWsi6sE#v=onepage&q=indicadores%20de%20eficacia&f=false

Athletgest. (s.f.). *El sistema de gestión de quejas y sugerencias*. Recuperado de <http://athletgest.ibv.org/es/clientes-y-usuarios/49-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-clientes-y-usuarios.html?start=2>

Bichachi, D. S. (s.f.). *El uso de las Listas de Chequeo (CheskList) como herramienta para controlar la calidad de la ley*. Recuperado de http://claudiabernazza.com.ar/web/htm/pdf/check_list.pdf

Buelvas Villa, P. (29 de Julio de 2002). *Métodos de evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill, 8va edición

Cabarcas Ortega, N. (23 de Octubre de 2006). *Gestion del talento humano*. Recuperado de [http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO\(Nirva_Cabarcas\)\(23-oct-2006\).pdf](http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf)

Calderón (2013). Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial (Tesis inédita de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, Colombia.

Carlixplast (s.f.-a) Información corporativa. Recuperado de <http://www.carlixplast.com/informacioncorporativa.php>

Carlixplast (s.f.-b) Productos, Sectores y productos. Recuperado de http://www.carlixplast.com/productos_principal.php

Comision Nacional de Investigacion Cientifica y Tecnologica Departamento Gestion de Personas. (2015). *Manual de procedimiento de reclutamiento y selección*.

Recuperado de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/RyS-CONICYT.pdf>

Contabilidad Actual. (10 de agosto de 2013). *Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal*. Recuperado de <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>

Cooper, B. (26 de Octubre de 2012). *Desde la revisión curricular a la entrevista de panel: el proceso de selección de personas en Barrick*. Recuperado de <https://barricklatam.com/desde-la-revision-curricular-a-la-entrevista-de-panel-el-proceso-de-seleccion-de-personas-en-barrick/barrick/2012-10-26/102451.html>

Cuadernos UNED. (s.f.). *Técnicas de mejora de la calidad*. Recuperado de http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:editorial-Cuadernosuned-0135195CU01A01/Documento_0135195CU01A01.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (Octubre de 2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Recuperado de

<http://www.funcionpublica.gov.co/>

<documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

Eguiazu, M. L. (Noviembre de 2005). *Sistema de evaluación de desempeño*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11548>

García López, J. M. (s.f.). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Recuperado de <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/El%20proceso%20de%20capacitaci%C3%B3n,%20sus%20etapas%20e%20implementaci%C3%B3n%20para%20mejorar%20el%20desempe%C3%B1o%20del%20recurso%20humano%20en%20las%20organizaciones.pdf>

Pilar, J. (2001). *Gestión del Talento—Del Profesional con talento al talento organizativo*. Ed. Pearson Education.

Human Smart. (s.f.). *Las 7 etapas del proceso, evaluación de desempeño 360 grados*. Recuperado de http://humansmart.com.mx/las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-evaluacion-integral-del-desempeno_2

Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.

Libreros y Ramírez (2013). Diseño de un sistema de gestión de talento humano para una empresa de servicios: Call Center (Tesis inédita de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, Colombia.

MECIP. (s.f.). 4. *Guía 23 Definición de Cargos*. Recuperado de <http://www.mecip.gov.py/mecip/?q=guia23>

Mejía Giraldo, A., Jaramillo Arango, M., & Bravo Castillo, M. (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones* Revista científica Guillermo de Ockham. Vol. 4, No. 1. Enero - Junio ISSN: 1794-192X 43. Recuperado de <http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/487/294>

Montoya, A. (s.f.). *Las 10 cosas en las que se tiene que fijar sí o sí en su contrato laboral*. Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-cosas-que-todo-contrato-laboral-debe-tener/64980>

Mosquera (2016) Diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano para la empresa Profed Ltda (Tesis inédita de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, Colombia

Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. IV, núm. 6, enero-junio, pp. 69-105. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

Pérez Jaramillo, C. M. (s.f.). *Los Indicadores De Gestión*. Recuperado de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Pérez, O. (19 de Noviembre de 2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Recuperado de <http://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Psicología y empresa. (18 de Mayo de 2010). *Pasos a seguir en la seleccion de personal*. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/pasos-a-seguir-en-la-seleccion-de-personal.html>

Scribd. (s.f.). *Reclutamiento Mixto*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/345969567/Reclutamiento-Mixto>

Secretaria Senado. (25 de Octubre de 2018). *Código sustantivo del trabajo*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html

SEPE. (s.f.). *Características de un contrato*. Recuperado de https://www.sepe.es/contenidos/empresas/contratos_trabajo/caracteristicas_contrato/caracteristicas_contrato.html

Wayne Mondy, T., & Noe, R. M. (s.f.). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA187&lpg=PA187&dq=sinopsis+realista+del+trabajo+en+el+proceso+de+seleccion+de+personal&source=bl&ots=YwPvWbFKV_&sig=n9y4LhFcdfpBs4Z2MK3v3TD711I&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW88ChqLbbAhUyx1kKHSi3BNcQ6AEIJzAA#