

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias
Ornelo S.A.S

Yesica Andrea Navas Olave, Keila Fernanda Rojas Pérez

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Camilo Lesmez Peralta

MBA. Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

Introducción	17
1. Generalidades del proyecto.....	19
1.1. Título	19
1.2. Objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo General	19
1.2.2. Objetivos específicos.	19
1.3. Planteamiento del problema.	20
1.4. Alcance	21
2. Generalidades de la empresa	21
2.1. Misión.....	21
2.2. Visión	22
2.3. Localización	22
2.4. Mapa de Proceso.....	22
2.5. Organigrama de Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.....	23
2.6. Portafolio de productos.....	24
3. Marco de referencia	24
3.1. Marco de Antecedentes	24
3.2. Marco teórico.....	26

4. Desarrollo metodológico	27
5. Análisis y Diagnóstico del proceso.....	28
5.1. Metodología del diagnóstico	29
5.2. Resultados del diagnóstico	30
5.2.1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico.....	31
5.2.2. Análisis preliminar de la organización	32
5.2.3. Caracterización del personal	33
5.2.4. Revisión documental.....	36
5.2.5. Aplicación de entrevistas.	37
5.2.6. Aplicación de encuestas a trabajadores.....	41
5.2.7. Aplicación del instrumento para la evaluación del cumplimiento del proceso de GTH	47
5.2.8. Análisis de información	56
5.2.9. Conclusiones	59
5. Formulación del Plan de mejoramiento	61
6. Diseño de herramientas ofimáticas	68
7.1. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal ..	68
7.1.1. Recolección de datos históricos	69
7.1.2. Creación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal..	69
7.1.3.Implementación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal	71
7.2. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para el control de ausentismo	71
7.2.1. Creación de la herramienta ofimática para el control del ausentismo	72

7.2.2. Implementación de la herramienta ofimática para el control de ausentismo.....	75
7.3. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos	77
7.3.1...Creación de una herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos	77
7.3.2.....Implementación de una herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos	80
8. Implementación de las acciones de mejora aprobadas	80
8.1. Actualización de la estructura organizacional y el manual de perfiles de cargos	80
8.1.1... Implementación de la actualización de la estructura organizacional y el manual de perfiles de cargos	81
8.2. Estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	86
8.2.1. Implementación de Estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal	87
8.2.2.Resultados de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal	92
8.3. Programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento en la inducción al cargo.....	92
8.3.1 Implementación del programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento.....	93
8.4. Diseño del programa de evaluación de desempeño 360°	95
8.4.1 Diseño del formato de la evaluación de desempeño	96
8.4.2. Implementación de la evaluación de desempeño 360°.	101
8.4.3. Resultados de la evaluación de desempeño	103
8.5. Diseño de un programa de clima laboral e incentivos.....	105

8.5.1. Diseño de una herramienta para medir la percepción de clima laboral	106
8.5.2. Aplicación de la herramienta para medir la percepción del clima laboral.....	109
8.5.3. Análisis de resultados de la evaluación del clima laboral.....	109
8.5.4. Plan de mejora.....	110
8.5.6. Creación de una estrategia de control para la ejecución	113
9. Indicadores de gestión	113
9.1. Resultados de la actualización de la estructura organizacional y el manual de perfiles de cargos.	120
9.2. Resultado de la Implementación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal:	120
9.3. Resultados de la implementación de la herramienta ofimática para el control de ausentismo	121
9.4. Resultados de la implementación de la herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos.	122
9.5. Resultados de la implementación del programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento:	122
9.6. Resultados de la implementación del programa de evaluación de desempeño:	123
9.7. Resultados de la implementación del programa clima laboral	124
10. Socialización de los resultados	124
11. Conclusiones	126
12. Recomendaciones	128

Referencias Bibliográficas.....	130
---------------------------------	-----

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	18
Tabla 2. Metodología del proyecto.	27
Tabla 3. Metodología del diagnóstico.....	29
Tabla 4. Documentación existente en Industrias Alimenticias Ornelo por subproceso de GTH...37	
Tabla 5. Resultados arrojados del instrumento de evaluación.	49
Tabla 6. Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los subprocesos de GTH.	51
Tabla 7. Análisis de información.	56
Tabla 8. Formulación del plan de mejoramiento.	62
Tabla 9. Cuantificación de los resultados de las pruebas.....	88
Tabla 10. Descripción del procedimiento.	88
Tabla 11. Partes evaluadoras para cada cargo operativo en Ornelo.	97
Tabla 12. Selección de la muestra.....	101
Tabla 13. Nivel de desempeño promedio en cada área de trabajo.....	104
Tabla 14. Descripción de las dimensiones.....	107
Tabla 15. Análisis de resultados del clima laboral.	110
Tabla 16. Indicadores de gestión.	117
Tabla 17. Comparativo indicador de gestión para la plantilla de personal.	120
Tabla 18. Comparativo indicador de gestión para el control de ausentismo.	121
Tabla 19. Comparativo indicador de gestión para la alerta de vencimiento de contratos.	122

Tabla 20. Comparativo indicador de gestión para la eficacia del programa de evaluación de desempeño..... 123

Tabla 21. Comparativo indicador de gestión para la eficiencia del programa de evaluación de desempeño..... 123

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de procesos	23
Figura 2. Organigrama	23
Figura 3. Portafolio de productos.....	24
Figura 4. Subprocesos de la gestión del talento humano.	32
Figura 5. Caracterización del personal en Industrias Alimenticias Ornelo.	34
Figura 6. Respuesta pregunta N.1 Encuesta a trabajadores.	41
Figura 7. Respuesta pregunta N.2 Encuesta a trabajadores.	42
Figura 8. Respuesta pregunta N.3 Encuesta a trabajadores	43
Figura 9. Respuesta pregunta N.4 Encuesta a trabajadores	44
Figura 10. Respuesta pregunta N.5 Encuesta a trabajadores.	44
Figura 11. Respuesta pregunta N.6 Encuesta a trabajadores.	45
Figura 12. Respuesta pregunta N.7 Encuesta a trabajadores.	46
Figura 13. Respuesta pregunta N.8 Encuesta a trabajadores	46
Figura 14. Porcentaje de cumplimiento de cada subproceso de gestión talento humano.	50
Figura 15. Datos históricos de la herramienta para la planificación de la plantilla del personal..	70
Figura 16. Fórmula utilizada para la regresión lineal en la herramienta para la planificación de la plantilla del personal	70
Figura 17. Gráfica de regresión lineal de las variables número de operarios y unidades producidas.	71
Figura 18. Base de datos de herramienta ofimática para el control de ausentismo.	73

Figura 19. Tabla de registro de ausentismo de la herramienta ofimática para el control de ausentismo.....	74
Figura 20. Tabla resumen de ausentismo de la herramienta ofimática para el control de ausentismo.	74
Figura 21. Cálculo de índice de ausentismo y accidentalidad de la herramienta ofimática para el control de ausentismo.	76
Figura 22. Captura de pantalla de herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos.	78
Figura 23. Formato de perfiles.....	82
Figura 24. Organigrama actualizado de Ornelo.....	85
Figura 25. Diagrama de flujo.....	90
Figura 26. Formato de evaluación 360°.....	99
Figura 27. Los criterios de aceptación de acuerdo al puntaje total.....	102
Figura 28. Los criterios de aceptación de acuerdo al puntaje total.....	103
Figura 29. Porcentaje total en función de las áreas de trabajo.....	103
Figura 30. Dimensiones tomadas por Koys, D.J. y Decottis, T.A.	106
Figura 31. Escala de calificación para la medición de clima laboral.....	108
Figura 32. Porcentaje de cumplimiento por dimensión y global en la evaluación de clima laboral.	109
Figura 33. Plan de incentivos en Ornelo.....	112
Figura 34. Interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de indicadores.	116
Figura 35. Acta de socialización.....	125

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. Observaciones de la documentación existente por subproceso de GTH

Apéndice C. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH

Apéndice D. Herramienta ofimática para determinar la plantilla de personal

Apéndice E. Herramienta ofimática para el control de ausentismo

Apéndice F. Herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales

Apéndice G. Manual de perfiles de cargo

Apéndice H. Protocolo de Subproceso de reclutamiento, selección y contratación

Apéndice J. Video corporativo

Apéndice K. Presentación de Reglamento interno de trabajo

Apéndice L. Programa de inducción y acompañamiento

Apéndice M. Evaluación de desempeño

Apéndice N. Cuestionario para medir la percepción del clima laboral

Apéndice O. Programa de clima laboral e incentivos

Apéndice P. Sistema de indicadores

RESUMEN

TÍTULO: Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S¹

AUTORES: Yesica Andrea Navas Olave
Keila Fernanda Rojas Pérez

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, proceso, mejoramiento, recurso humano, indicadores.

DESCRIPCIÓN:

Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S es una empresa dedicada a producir, comprar, vender, distribuir y comercializar productos relacionados a pastelería, panadería y repostería; pese a su actividad económica, el proceso de gestión de talento humano se presenta de apoyo en el mapa de procesos de la organización, siendo de vital importancia para el desarrollo de los procesos misionales. Por lo tanto, con este proyecto se buscó un mejoramiento en los subprocesos asociados al proceso de gestión del talento humano, para lo cual se realizó un diagnóstico del estado actual del proceso de GTH con el fin de identificar las falencias, se llevó a cabo entrevistas, encuesta, revisión de documentos existentes, caracterización del personal, diseño e implementación de un instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de GTH. Con base a los resultados de este diagnóstico, se formuló un plan de mejoramiento. Este plan de mejoramiento incorporó el problema identificado, causa, efecto, actividad planteada (s), período de ejecución, recursos requeridos. De estas actividades, se implementaron 9, una vez aprobadas por la dirección general. Para la medición de estas acciones, se diseñó e implementó un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición a las mejoras implementadas. Se socializó los resultados con gerencia general de la empresa. Finalmente se realizaron conclusiones y recomendaciones del presente proyecto.

¹ Trabajo de grado

¹¹ 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 Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S²

AUTHORS: YESICA ANDREA NAVAS OLAVE
KEILA FERNANDA ROJAS PÉREZ

KEYWORDS: Human talent management, process, improvement, human resources, indicators.

DESCRIPTION:

Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S is a company dedicated to producing, buying, selling, distributing and marketing products related to pastry, bakery and confectionery; In spite of its economic activity, the human talent management process is presented as a support in the organization's process map, being of vital importance for the development of the mission processes. Therefore, with this project an improvement in the subprocesses associated with the human talent management process was sought, for which a diagnosis was made of the current state of the GTH process with the final purpose to identify the flaws in which interviews, surveys, reviews were carried out of existing documents, staff characterization, design and implementation of an instrument to evaluate compliance with the GTH process. Based on the results of this diagnosis, an improvement plan was formulated. This improvement plan incorporated the problem identified, cause, effect, activity (s), execution period, resources required. Of these activities, 9 were implemented, once approved by the general management. To measure these actions, a system of management indicators was designed and implemented that allows monitoring and measurement of the improvements implemented. The results were socialized with the company's general management. Finally, conclusions and recommendations of this project were made.

² Bachelor Thesis

²² Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Camilo Lesmez Peralta, MBA en ingeniería industrial.

Introducción

La gestión de talento humano (GTH) cumple un papel importante en el logro de la eficacia y eficiencia empresarial, puesto que, es un conjunto de estrategias que busca mejorar el desempeño de los trabajadores para que alcancen sus objetivos personales, de manera que éstos se alineen con los objetivos de la organización.

Industrias alimenticias Ornelo S.A.S es una empresa Bumanguesa, creada en el año 2013, dedicada a Producir, comprar, vender, distribuir y comercializar productos relacionados con la pastelería, panadería y repostería en Bucaramanga y su área metropolitana, Cúcuta, Sabana de Torres, Río Negro, Lebrija y El banco Magdalena. A pesar de ser una empresa joven, Ornelo cuenta con 60 trabajadores.

El presente trabajo de grado contiene el diagnóstico del estado inicial de la GTH en Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S constituido por una revisión documental, entrevistas, un análisis cuantitativo y cualitativo. De acuerdo a las conclusiones de los resultados arrojados del diagnóstico, se diseñó un plan de mejoramiento; este plan se presentó a la gerencia de Ornelo para su aprobación. Posteriormente se implementaron las propuestas seleccionadas de acuerdo a la disponibilidad de recursos y prioridades en la organización, luego se planteó un sistema de indicadores para realizar seguimiento del impacto de las propuestas diseñadas. Finalmente, se presentaron conclusiones acerca de los resultados del trabajo de grado y recomendaciones a la entidad.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos.

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S	Capítulo 5. Análisis y diagnóstico del proceso
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 6. Formulación del plan de mejoramiento
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano.	Capítulo 7. Diseño de herramientas ofimáticas
Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S.	Capítulo 8. Implementación de las acciones de mejora aprobadas
Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición a las mejoras implementadas	Capítulo 9. Indicadores de gestión
Socializar los resultados obtenidos a la directiva de la empresa de las mejoras implementadas.	Capítulo 10. Socialización de resultados.

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General. Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión de talento humano para la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S.
- Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano.
- Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S.
- Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición a las mejoras implementadas

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

1.3. Planteamiento del problema.

En una organización el capital humano hace referencia a su capacidad productiva, pues la calidad de los trabajadores es imprescindible para su éxito. En cuanto a su importancia, Industrias alimenticias Ornelo S.A.S tiene la necesidad de mejorar el proceso de GTH; ya que actualmente, la administración de talento humano no hace parte de su estructura organizacional. Además, es notorio la descentralización de las funciones correspondientes a este proceso en personas cuyo perfil no es idóneo. Por otro lado, la empresa no cuenta con sistemas de indicadores que midan la gestión del talento humano, ni sistemas de información que faciliten su gestión; en cuanto a terminación de contratos, no existe control ni herramientas que alerten su caducidad, en consecuencia, se dificulta la desvinculación del personal y renovación de los diferentes contratos laborales. Adicionalmente, hay subprocesos sin estructurar, por tal razón su implementación es nula y en algunos casos inadecuados; como la evaluación de desempeño y clima laboral, que nunca se han aplicado. Por otro lado, la empresa tiene documentos desactualizados, como por ejemplo el manual de perfiles de cargos y la estructura organizacional, que no define todos los cargos actuales de la compañía. Como resultado, no hay adecuada gestión del proceso de GTH y la documentación existente no sirve para su gestión.

Por lo tanto, este proyecto se plantea para mejorar el proceso de gestión de talento humano en la empresa Industrias Alimenticias Ornelo realizando gestión de información con el uso de herramientas ofimáticas que contribuyan a la toma de decisiones, con el diseño, estructuración,

actualización e implementación de herramientas, programas y/o formatos a fin de tener una adecuada GTH.

1.4. Alcance

El alcance del presente proyecto tiene como fin hacer un mejoramiento en los subprocesos asociados al proceso de gestión del talento humano en el que se identifiquen debilidades críticas identificadas en la etapa del diagnóstico

2. Generalidades de la empresa

La globalización permitió generar nuevas ideas de negocio; una de ellas surgió en el año 2012 donde cinco empresarios de la industria panadera se asociaron revolucionando este sector alimenticio; pasando de la panadería tradicional y artesanal de barrio en la industria más grande del occidente colombiano, capaz de suplir altas demandas. Es así, como el 8 de Junio del 2013 de la unión de Sancho pan y La suprema, nace Industrias alimenticias Ornelo S.A.S, empresa Bumanguesa dedicada a la producción en masa de los diferentes productos tradicionales del sector; comercializándolos en Bucaramanga y su área metropolitana, Cúcuta, Sabana de Torres, Río Negro, Lebrija y El banco Magdalena.

2.1. Misión

Proveer alternativas alimenticias que brinden una mejor nutrición, que conlleven a una vida más saludable; ofreciendo calidad en el servicio y adoptando políticas de trabajo de bajo impacto en el

medio ambiente con crecimiento sostenible y alta rentabilidad. (Tomado de: Manual de perfiles de cargos, Industrias alimenticias Ornelo S.A.S.)

2.2. Visión

Convertirnos en un grupo, de la industria de alimentos líder y en continuo crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por su innovación tanto en el desarrollo de nuevos y mejores productos como en la implementación de nuevas estrategias de administración y mercadeo y de las mejores tecnologías en producción. (Tomado de: Manual de perfiles de cargos, Industrias alimenticias Ornelo S.A.S.)

2.3. Localización

Actualmente, la fábrica de Industrias Alimenticias Ornelo se encuentra ubicada en el parque industrial y comercial, provincia de soto 2, bodegas 22-23, Girón, y su punto de venta en la Carrera 24 #13-05, Bucaramanga.

2.4. Mapa de Proceso

Los diferentes procesos estratégicos, misionales y de apoyo se presentan en la figura 1, para brindar una idea general sobre la forma de operar de la empresa.

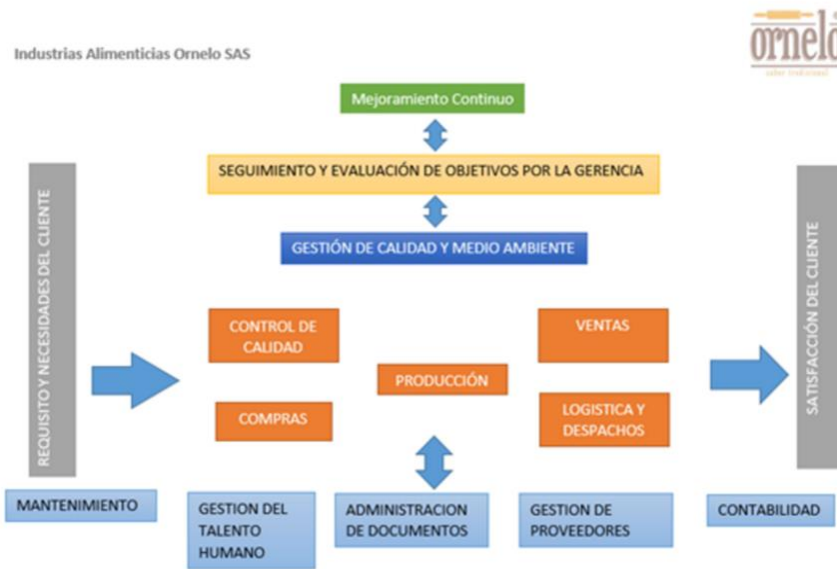


Figura 1. Mapa de procesos. Adaptado de Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.

2.5. Organigrama de Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S

En la estructura organizacional no está contemplada la dirección de administración de RRHH, por lo tanto, no hay un cargo responsable del talento humano en la empresa.

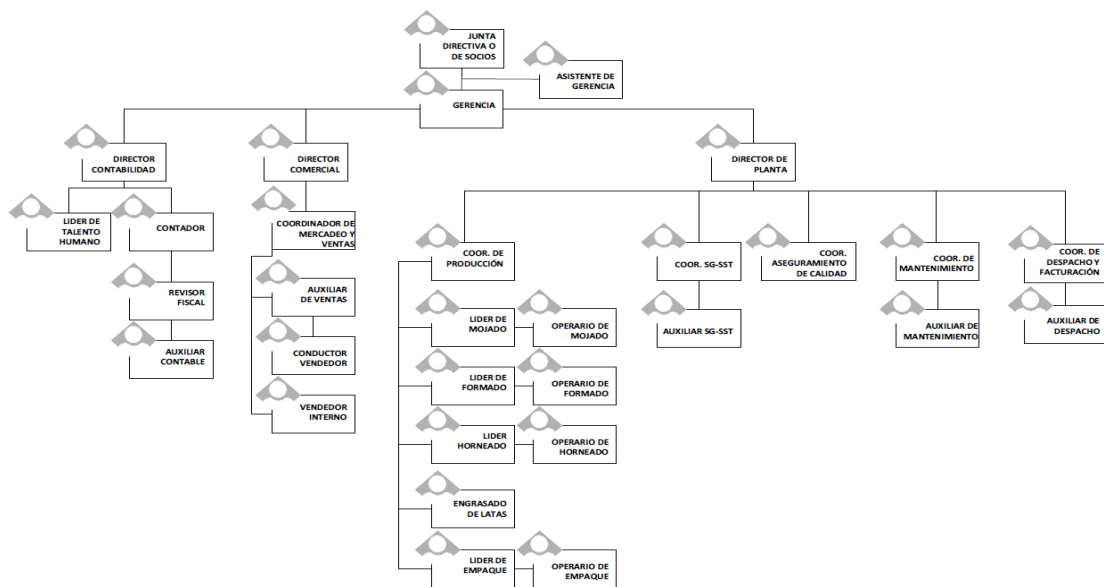


Figura 2. Organigrama. Adaptado de Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.

2.6. Portafolio de productos

Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S ofrece un catálogo de 14 productos en 22 presentaciones distintas: Pan aliñado, Azucarado, Pan de leche, Pan integral, Tostado, Cascarita, Mestiza aliñada, Mestiza Común, Pan Hamburguesa, Pan perro, Pan tajado, Hojaldra, Tostada Clásica, Tostada integral.

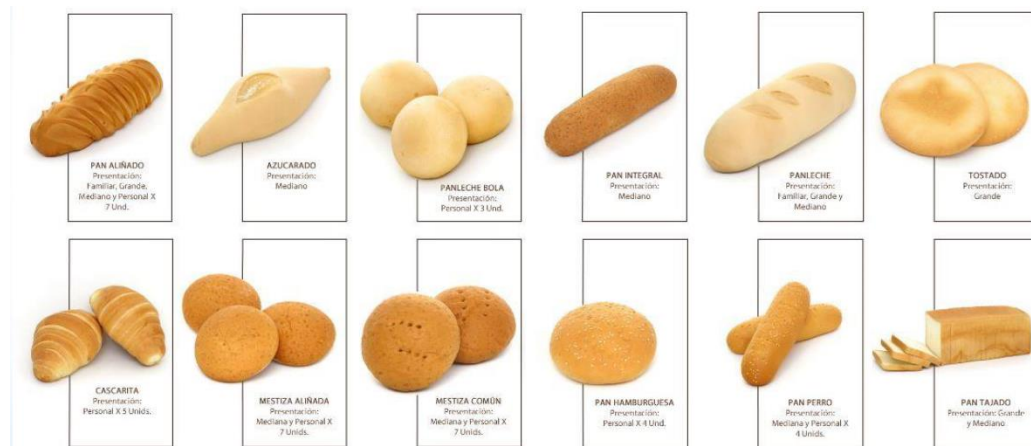


Figura 3. Portafolio de productos. Adaptado de Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S. Disponible en: www.ornelo.com

3. Marco de referencia

3.1. Marco de Antecedentes

Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018), en su tesis de pregrado “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga.”, establecen como objetivo la formulación e implementación de un plan de mejoramiento para la gestión del talento humano en el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga; en donde realizan un diagnóstico que les permite analizar los procesos de GTH, entre los cuales refleja la deficiencia en

los diferentes subprocesos, para lo cual formulan un plan de mejoramiento de 9 acciones, cada una correspondiente a cada proceso de la gestión del talento humano; es así como se logra identificar la necesidad de vincular personal a la institución, para lo cual se establecieron políticas de vinculación, elaboración del perfil para cada cargo, se establece el procedimiento de reclutamiento y selección, plan de orientación y formación. Con el fin de llevar control sobre esta área, establecen también, indicadores.

De manera similar, este presente proyecto busca mejorar el funcionamiento práctico de una empresa en cuanto a su GTH, considerando que todos sus subprocesos son importantes, y cada uno aporta significativamente al logro de los objetivos estratégicos de una empresa.

Por otro lado, Basto Barrera y Vera Cuevas (2018), desarrollaron un proyecto sobre “Mejoramiento del proceso de Gestión Humana para la empresa Industrias Acuña LTDA” cuyo objetivo era diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión humana en la empresa. Éste trabajo hace referencia a la evaluación de los procesos de GTH en dicha compañía, para lo cual, se presentan 10 mejoras abordando los problemas identificados en el diagnóstico; entre los cuáles están: actualización de hojas de vida, política salarial, subproceso de inducción, actualización del manual de cargos, evaluaciones de desempeño por área, control de ausentismo para su respectivo análisis, entre otras. Una mejora bastante significativa es el registro de control de la información personal de cada uno de los empleados en la nube (Guardián de la productividad) y en la base de datos interna de la organización. Estos registros contienen documentos personales como, contrato, hoja de vida, cédula, foto, y demás. De la misma manera, se deja el registro del personal retirado de la compañía.

En relación con lo anterior, es necesario tener en cuenta que contar con una base de datos actualizada de los empleados es vital para todos los subprocesos de GTH. Además, en caso de una eventualidad permite tener la información a la mano. De la misma manera el proyecto actual identifica ésta falencia en la organización y propone la actualización de la misma.

De la misma manera, sucede con el proyecto de grado titulado "Diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano para la empresa Profed LTDA" por Mosquera (2016) en donde se hace énfasis en el mejoramiento de la gestión del talento humano en esta empresa, pues gracias a auditorías se genera ésta necesidad. Aquí se evidencian fallas en el manual de cargos, en las evaluaciones de desempeño, en las capacitaciones, contratación, entre otras. Al final se proponen diferentes mejoras, una de ellas es el plan de capacitación que se pudo poner en marcha, al igual que una herramienta de supervisión y seguimiento de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, éste proyecto se alinea con el actual proyecto; ya que, también afronta varias falencias similares pues el plan de capacitación tiene un alto grado de importancia en la GTH.

Los tres proyectos anteriores tienen relación con el proyecto actual; pues, éstos se encaminan en mejorar el proceso de gestión de talento humano en las diferentes organizaciones. También, es evidente que las empresas están fallando en éste proceso tan importante, y estas fallas son similares. Por lo cual, se toman como referencia para el actual proyecto.

3.2. Marco teórico

Para la construcción del marco teórico se hizo una 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

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el plan de mejoramiento en los subprocesos de Gestión de Talento Humano en Industrias Alimenticias Ornelo, se trabajó durante el desarrollo de este proyecto las diferentes actividades y su cumplimiento se visualiza en el cronograma.

Tabla 2.

Metodología del proyecto.

Objetivo	Actividades
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S.	Para la evaluación de las condiciones actuales de la GTH, se realizaron las siguientes actividades: -Revisión conceptual y construcción de marco teórico. -Análisis preliminar de la organización por medio de una entrevista. -Caracterización del personal a fin de obtener el perfil demográfico de la población. -Revisión de documentos existentes en la organización. -Aplicación de entrevista y encuesta para ampliar la información recolectada en las actividades anteriores.
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de talento humano para la empresa industrias alimenticias Ornelo S.A.S.	-Diseño y aplicación de un instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de GTH. -Análisis cuantitativo de la información que sustente la problemática encontrada. -Conclusiones del diagnóstico.
Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	A partir de los resultados encontrados en el diagnóstico se formuló un plan de mejoramiento a los subprocesos de la GTH, en éste plan se definió el problema encontrado, causa, efecto, las actividades de mejora, los responsables, recursos y período. Posteriormente, se realizó la respectiva socialización con la dirección general de la empresa para su aprobación e implementación.

[Continuación Tabla 2]

Objetivo	Actividades
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano.	Se realizó el diseño e implementación de tres herramientas ofimáticas para apoyar el subproceso de planeación en cuanto a la determinación de la plantilla de personal vs la producción, el control de ausentismo, y la alerta de terminación de contratos
Implementar las mejoras aprobadas por la dirección general de la empresa industrias alimenticias Ornelo	Con la aprobación de la dirección general se dio paso a la implementación de las siguientes mejoras: Actualización del manual de perfiles de cargos y organigrama, estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación, Diseño del programa de entrenamiento y acompañamiento en la inducción al cargo, diseño de un programa de evaluación de desempeño, y clima laboral
Diseñar y aplicar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento y medición a las mejoras implementadas.	Se diseñó y se aplicó un sistema de indicadores de gestión. Para esto se estableció indicadores de cobertura, eficiencia, eficacia y calidad; con el fin de realizar seguimiento y medición a las actividades aprobadas e implementadas en el presente proyecto.
Socializar los resultados obtenidos a la directiva de la empresa de las mejoras implementadas.	Se realizó una reunión con los directivos de la empresa para dar a conocer los resultados de la implementación de las acciones de mejora y sus respectivas recomendaciones.

5. Análisis y diagnóstico del proceso

Se realizó un diagnóstico del proceso de gestión de recurso humano de la empresa de Industrias Alimenticias Ornelo, con el fin de identificar las oportunidades de mejora.

5.1. Metodología del diagnóstico

Se define la forma como se desarrolló el diagnóstico del proceso de GTH con el fin de reunir la información necesaria para identificar las deficiencias presentadas en este proceso. A continuación, se presenta la metodología del diagnóstico en las siguientes etapas:

Tabla 3.

Metodología del diagnóstico.

Etapa	Descripción de la etapa
1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico	Se realizó una revisión literaria como base teórica con el fin de obtener información y soportar las acciones pertinentes en el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano. Adicionalmente, se tomó el libro de Administración y Recursos Humanos de Chiavenato como referencia, de dónde se extraen los subprocesos de la gestión del talento humano trabajados en éste proyecto.
2. Análisis preliminar de la organización	Se realizó un acercamiento a Industrias Alimenticias Ornelo por medio de una entrevista informal al Gerente General de Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S; su propósito fue conocer aspectos generales del funcionamiento del proceso de GTH.
3. Caracterización del personal.	Con el fin de describir la población que trabaja en Industrias Alimenticias Ornelo desde la perspectiva social y organizativa, se analizó la matriz descripción sociodemográfica de la empresa, la cual, permitió conocer y clasificar la fuerza laboral.
4. Revisión documental	Se llevó a cabo la revisión de documentos existentes en la organización (manuales, planes, procedimientos, protocolos, instructivos, presentaciones, registros, matrices, entre otros) relacionados con el proceso de la GTH, obteniendo así información sobre el grado de estandarización y aplicación de las indicaciones establecidas para cada uno de los subprocesos, así como lo faltante para una adecuada gestión. Siendo esto una oportunidad de mejora en el presente proyecto.

[Continuación Tabla 3]

Etapa	Descripción de la etapa
5. Aplicación de entrevista y encuestas	Se hizo una entrevista informal, ya que no es previamente elaborada y permite respuestas abiertas, con la intención de complementar la información recolectada en las actividades anteriores acerca del proceso de GTH en la empresa. Esta entrevista fue realizada a la directora de planta. Adicionalmente, se diseñó y aplicó una encuesta a los trabajadores a fin de contrastar lo obtenido de la entrevista con la directora de planta.
6. Aplicación del instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH	Se diseñó un instrumento para evaluar el cumplimiento de cada subproceso de GTH en Industrias Alimenticias Ornelo, basado en las consideraciones propuestas por Chiavenato, donde se califica la condición actual de cada subproceso.
7. Análisis de información	En esta etapa se revisa información numérica acerca de aspectos como: cantidad de contratos renovados, personas despedidas, ausentismo, descargos, perfiles de cargos desactualizados, entre otros. Lo anterior se analizó con el fin de realizar un análisis cuantitativo que sustente la problemática encontrada.
8. Conclusiones del diagnóstico.	En esta etapa se muestra las conclusiones del resultado del diagnóstico y se evidencia las causas de la deficiente gestión los subprocesos que involucran la GTH. Aquí se realiza un análisis detallado de la información obtenida de la revisión documental, entrevista, encuesta e instrumento de evaluación del cumplimiento, a fin de generar conclusiones y propuestas de mejora al proceso.

5.2. Resultados del diagnóstico

Se presenta los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico realizado al proceso de Gestión humana en Ornelo.

5.2.1. Revisión conceptual y construcción del marco teórico. Se hizo una revisión literaria de trabajos de grado de pregrado y del libro (Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones*. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill como base teórica para la construcción de entrevistas e instrumentos de evaluación y con la revisión documental de (Alles, 2003). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Ediciones Granica S.A y (Dessler, 2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. 11va, soportar las acciones pertinentes en el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano.

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 ilustran los subprocesos de GTH.

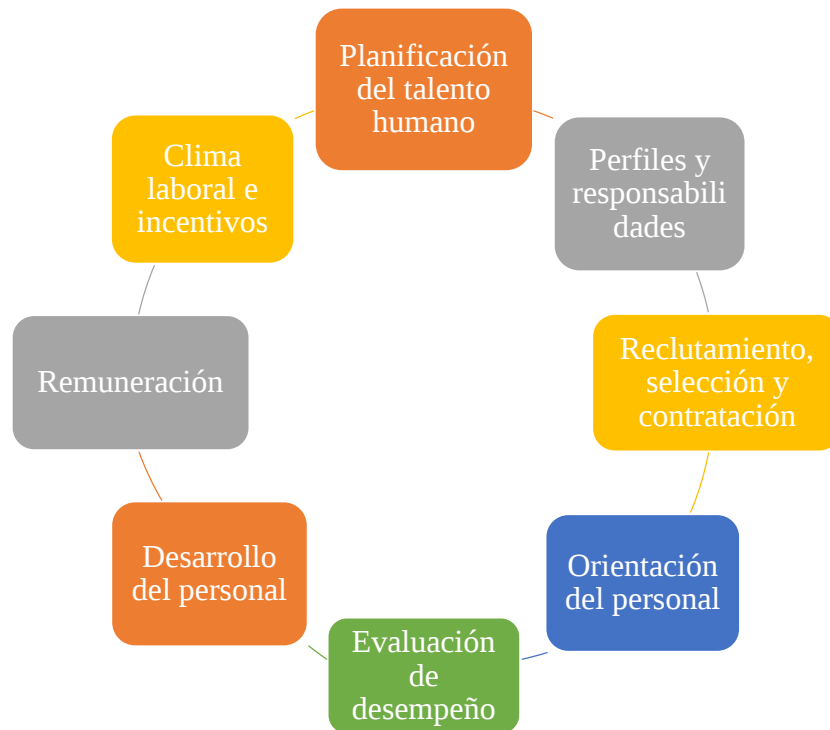


Figura 4. Subprocesos de la gestión del talento humano.

5.2.2. Análisis preliminar de la organización. Algunos aspectos generales de la organización como visión, misión, historia, portafolio de productos se evidencian en la construcción del capítulo 2, Generalidades de la empresa. Adicionalmente, de la entrevista informal con la gerencia general se obtuvo la siguiente información acerca el proceso de GTH:

- En la compañía laboran 60 trabajadores distribuidos en dos (2) áreas, en el área de planta se encuentran cargos como: Auxiliares de planta, panaderos, operarios, conductores, entre otros, y en el área administrativa representa solo el 8% (5 trabajadores) del total de trabajadores y están cargos como: asistente administrativo, director comercial, gerente, director de planta, auxiliar contable; además de esto existen 2 profesionales contratados

por prestación de servicios que no hacen parte directa de la nómina de la compañía (contador, revisor fiscal).

- De los 30 cargos establecidos en la estructura organizacional solo están definidos 15 cargos en el manual de perfiles de cargos.
- En su programación de turnos, la empresa tiene 2 turnos de trabajo de lunes a sábado para el área de planta; según sea el cargo, se distribuyen de la siguiente manera: turno 1 (6:00 am – 3:00 pm) y turno 2 (11.00 am – 8:00 pm), cada turno equivale a 9 horas de jornada laboral. En cuanto al área administrativa existe 1 turno de lunes a viernes (8.00 am – 5:00 pm), equivalente a 8 horas de trabajo, y el sábado de (8 am -1 pm).
- En la estructura organizacional se evidenció que no se tiene contemplada la dirección de administración de RRHH, por lo tanto, no hay un cargo responsable del talento humano en la empresa y algunos de los procesos como la selección del personal son llevadas a cabo por personas que no tiene el perfil idóneo. Por lo anterior, la dirección general tiene gran interés en su creación para realizar una adecuada gestión del talento humano.

5.2.3. Caracterización del personal. Es necesario conocer la fuerza laboral con la que cuenta la empresa, se revisó la matriz sociodemográfica, de allí se obtuvo la siguiente información. A continuación, se muestra la caracterización del personal de Industrias Alimenticias Ornelo.

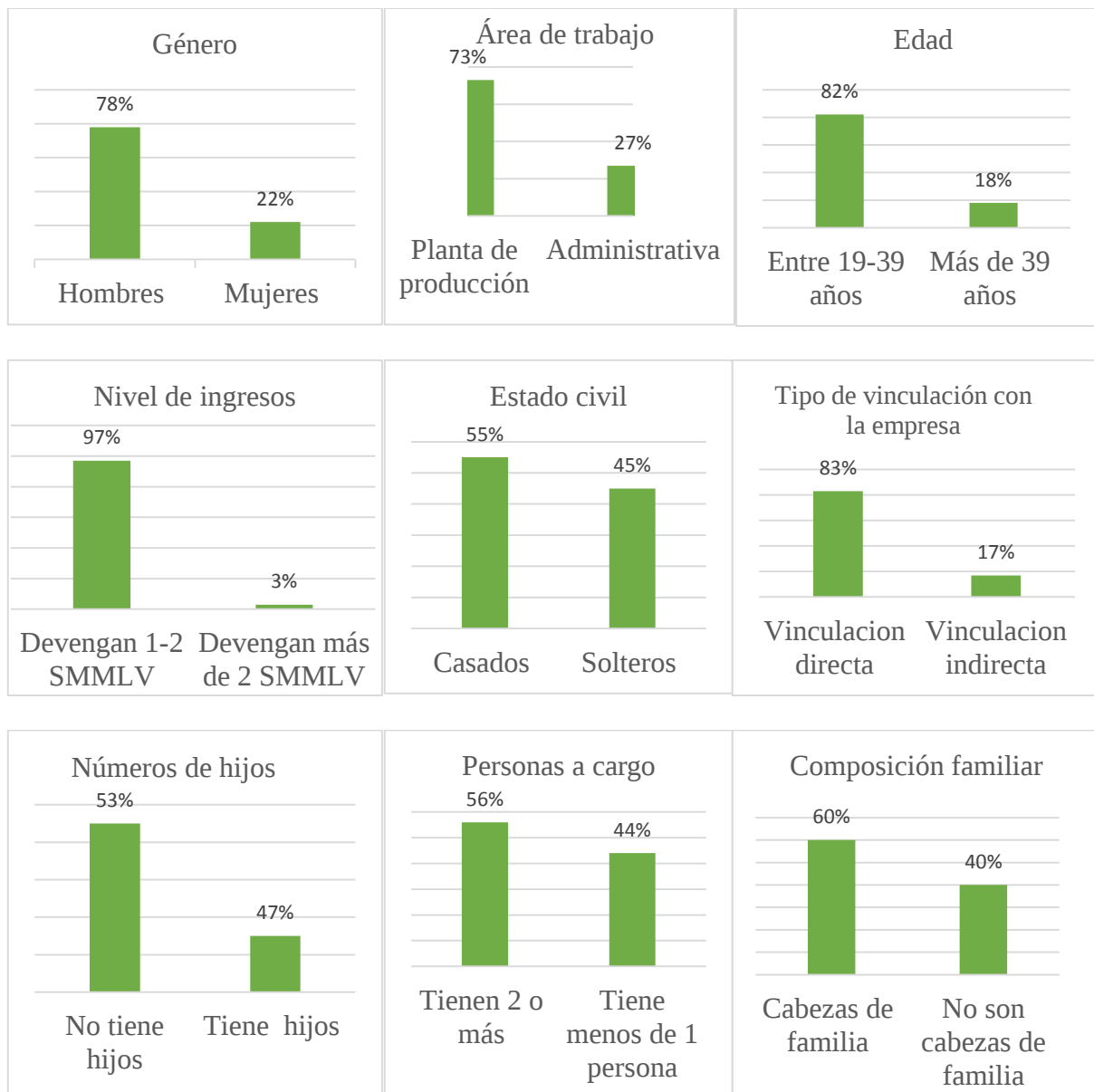
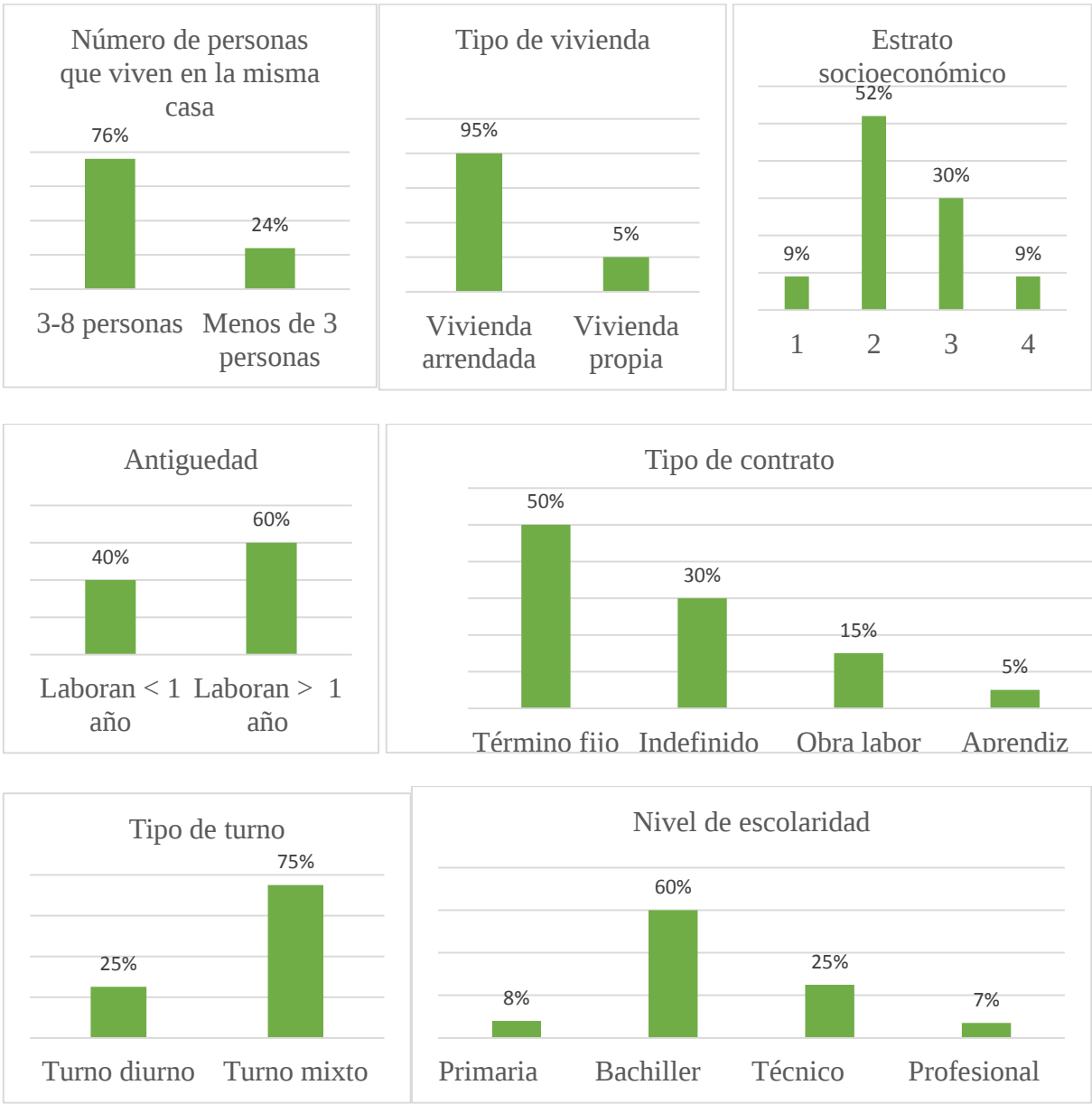


Figura 5. Caracterización del personal en Industrias Alimenticias Ornelo.

[Continuación Figura 5]



Con los datos anteriores, se puede decir que: de los 60 trabajadores que laboran en Industrias Alimenticias Ornelo aproximadamente 47 son hombres jóvenes entre 19 y 39 años que trabajan en producción, tienen vinculación directa con la compañía, viven en arriendo en estrato 2 y devengan entre 1 y 2 SMMLV. Adicionalmente, 41 de estos trabajadores no tienen estudios de

educación superior, lo cual indica que su conocimiento ha sido adquirido por medio de la experiencia.

5.2.4. Revisión documental. Se llevó a cabo la revisión de documentos existentes en la organización (manuales, planes, procedimientos, protocolos, instructivos, presentaciones, registros, matrices, entre otros) relacionados con el proceso de la GTH; obteniendo así, información sobre el grado de estandarización y aplicación de lo establecido para cada uno de los subprocesos, así como lo faltante para una adecuada gestión. Siendo esto una oportunidad de mejora en el presente proyecto.

En la tabla 4, se muestra los documentos que cuentan con un código único y fecha de actualización existentes en Industrias Alimenticias Ornelo por subproceso de GTH.

Tabla 4.

Documentación existente en Industrias Alimenticias Ornelo por subproceso de GTH.

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Subproceso	Documentación en Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S
Planificación del talento humano	-Registro de permiso personal de planta (RE-PRO-02)
Perfiles y responsabilidades	-Manual de perfiles y responsabilidades de cargos -Profesiograma (FM-SST-10)
Reclutamiento, selección y contratación	-Reglamento interno de trabajo (RL-SST-02) -Procedimiento de selección, contratación y formación del personal (PD-SST-016)

[Continuación Tabla 4]

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Subproceso	Documentación en Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S
Orientación del personal	-Programa de inducción y entrenamiento -Formato de inducción al personal (REG 35) -Lista de verificación de ingreso de personal (FM-GTH-01) -Formato de evaluación inducción de Seguridad y Salud en el Trabajo -Inducción de personal (FM-SST-07)
Remuneración	La asignación de salarios se establece a criterio de la junta directiva bajo un presupuesto y referenciándose al salario del mercado laboral. Para los trabajadores de producción, el promedio de salarios es el SMMLV
Evaluación de desempeño	-Formato de evaluación de desempeño 360° (FM-SST-38)
Desarrollo del personal	-Registro de capacitación y/o formación (FM-SST-08) -Programa de capacitación (PG-SST-01) -Programa de capacitación en SST (INS-08)
Clima laboral e incentivos	-Programa de prevención del riesgo psicosocial (SVE-SST-01)

Se realiza una descripción del contenido de los documentos revisados con su respectiva versión y fecha de actualización. (Apéndice B. Observaciones de la documentación existente por subproceso de GTH).

5.2.5. Aplicación de entrevistas. Se aplicó una entrevista a la directora de planta. Esta reunión se hizo a fin de conocer aspectos relacionados al desarrollo de los subprocesos. A continuación, se estructura la pregunta con su respectiva respuesta.

¿Cómo se realiza la planeación del talento humano?

El director general junto con el líder de producción define el momento y la cantidad de personas que requiere la organización de acuerdo a la demanda y presupuesto disponible. Si la necesidad es urgente o temporal, se contacta a gente útil, quien contrata a una persona por obra o labor con las características que la empresa necesita, y cuando culmine la tarea es fácil prescindir de sus servicios, pues no tiene contrato directo con la empresa.

¿Quién es el encargado del talento humano?

Lo relacionado al proceso de gestión de talento humano está dividido entre diferentes personas, pues actualmente no existe una dirección encargada de esto.

¿Consideran la importancia de tener una dirección de talento humano?

Sí, la empresa es consciente de la necesidad de tener una persona encargada únicamente de éste proceso, esto es un proyecto que se quiere implementar a corto plazo.

¿Cada cuánto actualizan los Perfiles y responsabilidades?

Anteriormente se hacía, pero la empresa ha tenido diversos cambios en cuanto a la automatización del proceso productivo, por ende, el manual de perfiles y responsabilidades está desactualizado.

¿Ustedes siguen los pasos que se encuentran en el protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal?

No, eso se hace de acuerdo al momento. Leer el protocolo es tedioso y poco entendible. El documento en algún momento se hizo, pero no ha servido de apoyo en ésta parte. Además, está incompleto, pues no describe las pruebas que se deben realizar de acuerdo al cargo a aspirar.

¿Qué criterios usa para seleccionar a una persona?

Principalmente, la actitud que reflejan. Generalmente, selecciono a la persona con la que sienta “feeling” y tenga experiencia en el cargo.

¿Cómo hacen la inducción al nuevo personal?

El gerente, explica aspectos generales de la empresa, después la asistente de gerencia expone lo relacionado a la nómina y seguridad social, seguidamente la líder de seguridad y salud en el trabajo hace una inducción del tema y finalmente el jefe inmediato da a conocer el puesto de trabajo y las funciones básicas a realizar.

¿La empresa hace algún tipo de entrenamiento al nuevo personal?

No, normalmente cuando se requiere personal es para empezar labores de inmediato, por tanto, no se tiene tiempo de enseñar, ésta es la razón por la cual preferimos la experiencia.

¿La empresa cumple con el cronograma de desarrollo de personal y capacitaciones?

Sí, la empresa tiene un plan anual de capacitaciones, al cual, se ha dado cumplimiento con fechas y temas establecidos.

¿En que se basan para hacer el cronograma de capacitaciones y que temas abarcan?

En lo legal, las capacitaciones que se hacen generalmente son de salud y seguridad en el trabajo, y en aseguramiento de la calidad.

¿Cómo se realiza la asignación salarial?

La asignación salarial se establece a criterio de la junta directiva bajo un presupuesto y referenciándose al salario del mercado laboral, en el caso de los trabajadores de producción su promedio salarial es el SMMLV, sin importar su cargo.

¿Han realizado evaluaciones de desempeño?

Nunca se han aplicado evaluaciones de desempeño, actualmente existe un formato de evaluación 360°, Sin embargo, éste formato es global y no específico para cada cargo

¿Han realizado evaluaciones de clima laboral?

Nunca se ha evaluado el clima laboral dentro de la organización, ni se cuenta con formatos para su ejecución.

¿Tienen algún plan de incentivos que motive a las personas?

No se tiene un plan de incentivos.

¿Qué considera crítico en el proceso de GTH?

La renovación automática de contratos de personas que ya no requiere la empresa por olvido de la fecha en que se debe enviar la carta. También es crítico, la liquidación de nómina en cuanto a la asignación de los días de ausentismo del trabajador, pues, a veces no se descuenta los días de ausencia.

5.2.6. Aplicación de encuestas a trabajadores: Se elaboró una encuesta a los trabajadores con el fin de comparar la información recolectada en la entrevista con la directora de planta. El cuestionario fue aplicado a 32 trabajadores de la organización, resultado obtenido de la ecuación (1), siendo este el tamaño de la muestra de una población finita de (N=60) empleados en total de la organización con un intervalo de confianza del 90% ($Z\alpha=1,64$), un error de estimación aceptado ($e= 10\%$) y una probabilidad de ocurrencia de ($p=0,5$). La selección de la muestra se realizó a conveniencia, teniendo en cuenta los trabajadores en el área de producción.

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

Al aplicar la encuesta a los trabajadores acerca de los subprocesos de GTH, en cuanto a su experiencia, se corroboró la información obtenida por parte de la directora de planta. Se obtuvo las respuestas a continuación:

Pregunta N. 1

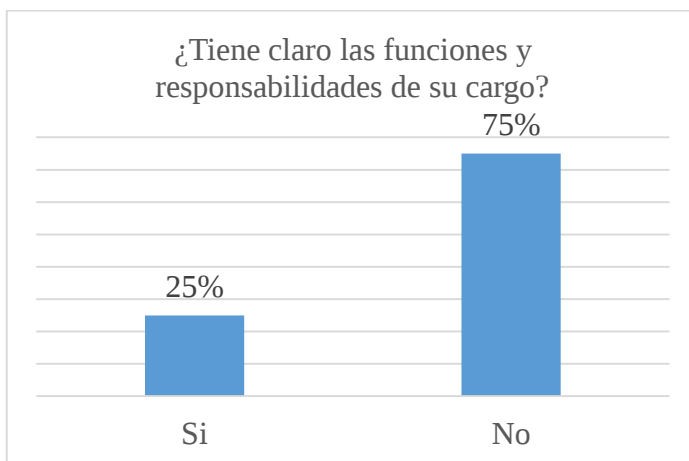


Figura 6. Respuesta pregunta N.1 Encuesta a trabajadores.

El 75% (24 personas) de los trabajadores encuestados, no tienen claridad de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo y el cargo que ocupan esto corrobora la información recibida por parte de la directora de planta quien afirma que han tenido diversos cambios en cuanto a la automatización del proceso productivo y por lo tanto los trabajadores no saben con certeza sus nuevas funciones.

Pregunta N. 2

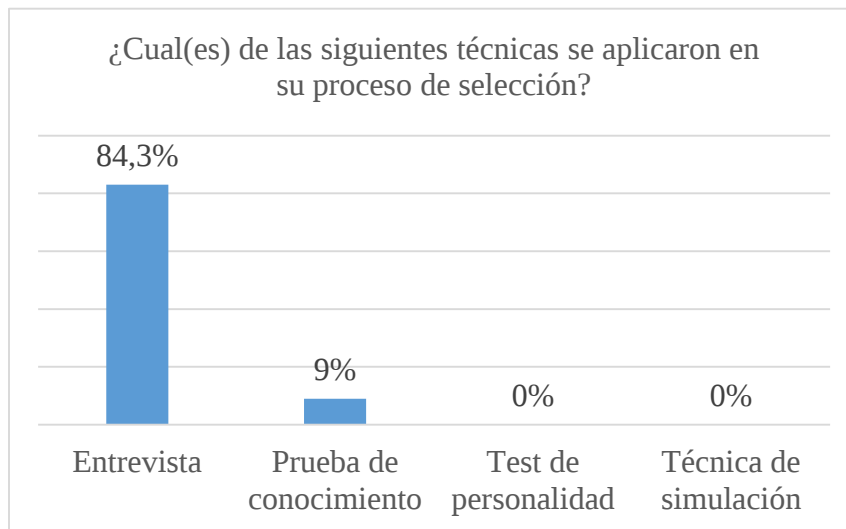


Figura 7. Respuesta pregunta N.2 Encuesta a trabajadores.

El 84,3% (27 personas) de los trabajadores encuestados afirman que fueron entrevistados durante su proceso de selección, confirmando que esta técnica es la más usada en Ornelo.

Pregunta N. 3

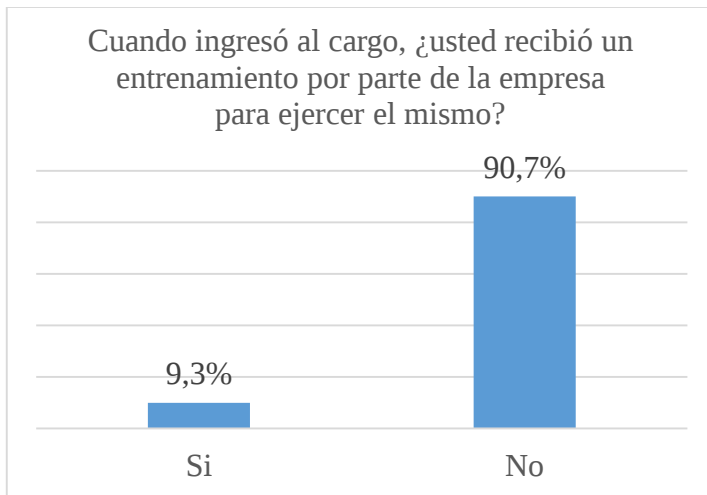


Figura 8. Respuesta pregunta N.3 Encuesta a trabajadores

De los trabajadores encuestados, solo el 9,3% (3 personas) dicen que antes de desempeñar las funciones del cargo recibieron un previo entrenamiento.

Pregunta N. 4

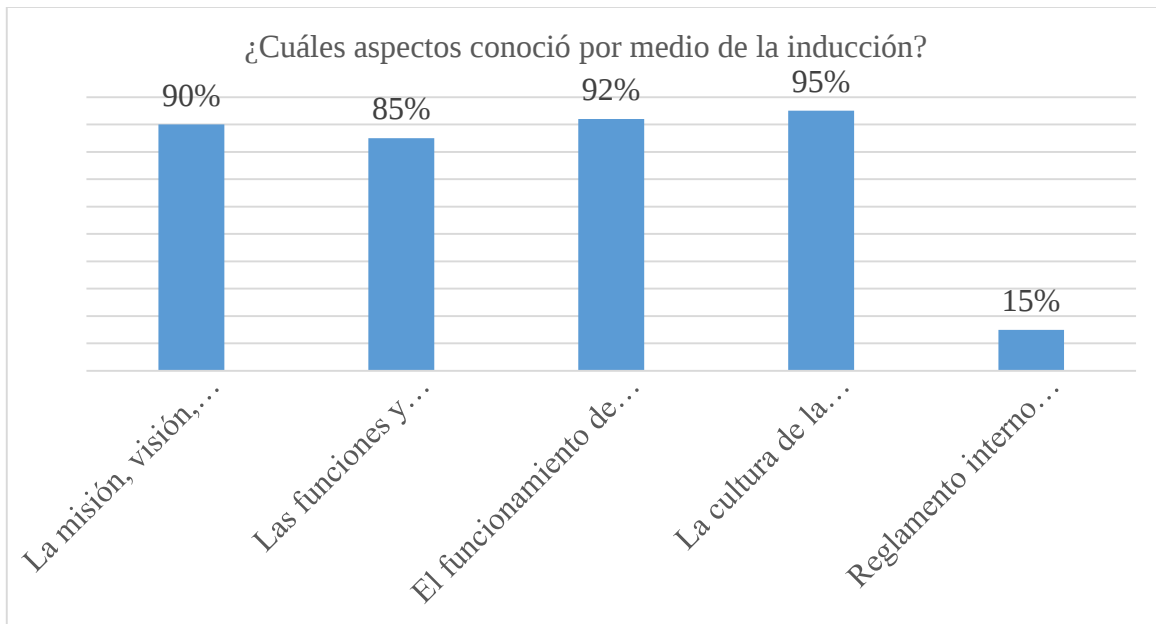


Figura 9. Respuesta pregunta N.4 Encuesta a trabajadores.

Sólo el 15% de los trabajadores encuestados (5 personas) dice haber recibido la socialización del reglamento interno de trabajo en el momento de su inducción corporativa.

Pregunta N. 5

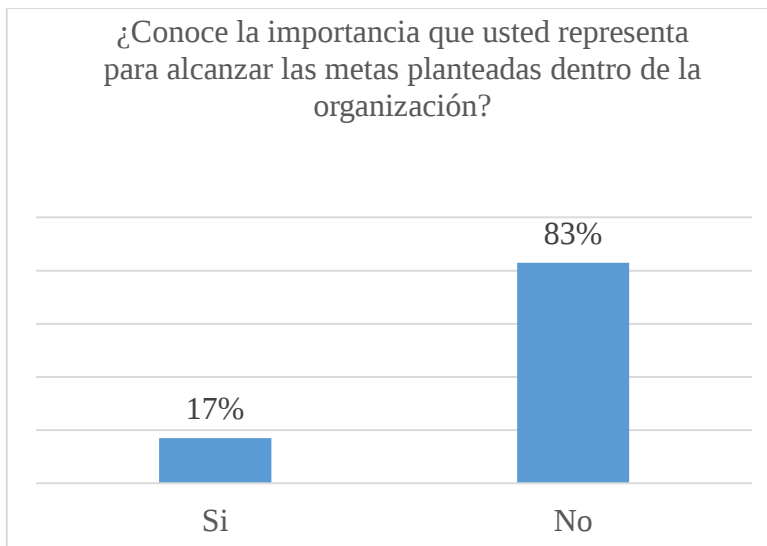


Figura 10. Respuesta pregunta N.5 Encuesta a trabajadores.

De los 32 trabajadores encuestados, el 83% (26 personas) desconocen el direccionamiento estratégico de la empresa puesto que no tienen claro el papel que desempeña para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto no existe sinergia con el plan estratégico de la empresa.

Pregunta N.6

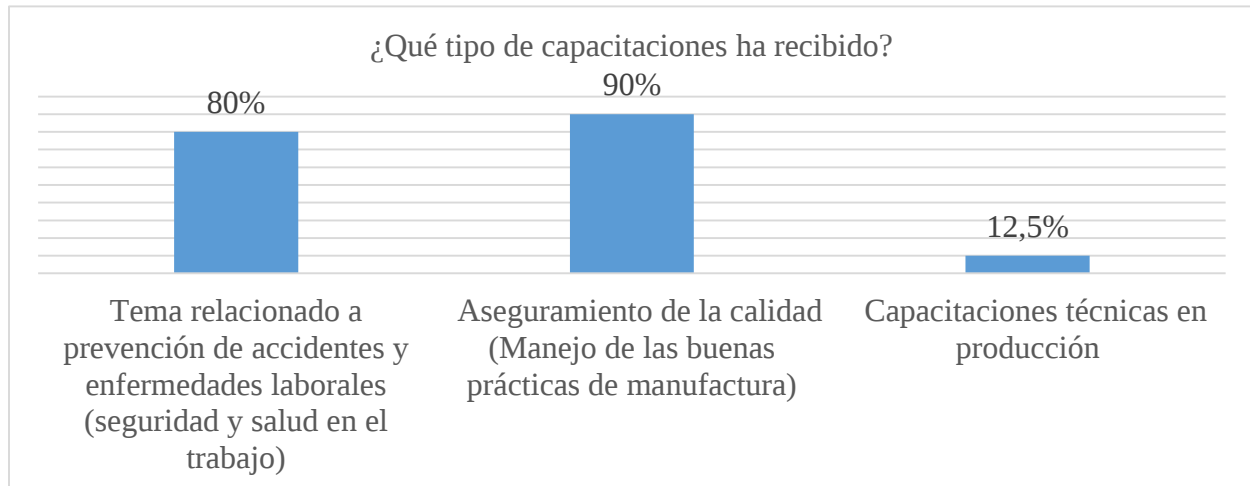


Figura 11. Respuesta pregunta N.6 Encuesta a trabajadores.

De los 32 trabajadores encuestados, sólo el 12,5% (4 personas) expresan que han recibido capacitaciones técnicas.

Pregunta N. 7

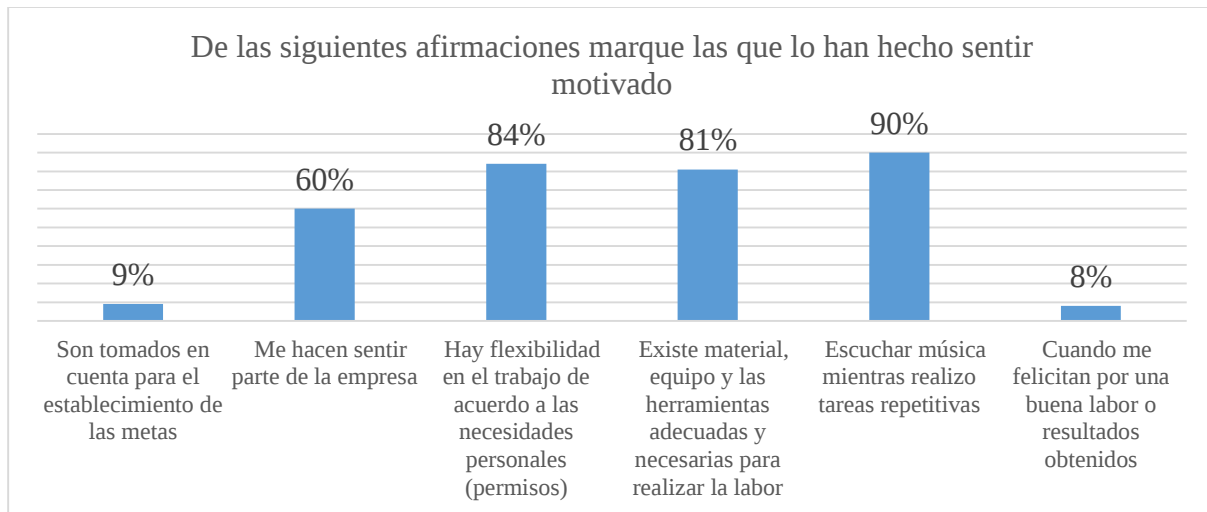


Figura 12. Respuesta pregunta N.7 Encuesta a trabajadores.

De los 32 trabajadores encuestados, tan solo el 8% expresan que han sido motivados cuando se le felicita por ejecutar una buena labor y el 9% cuando son tomados en cuenta para plantear las metas.

Pregunta N.8

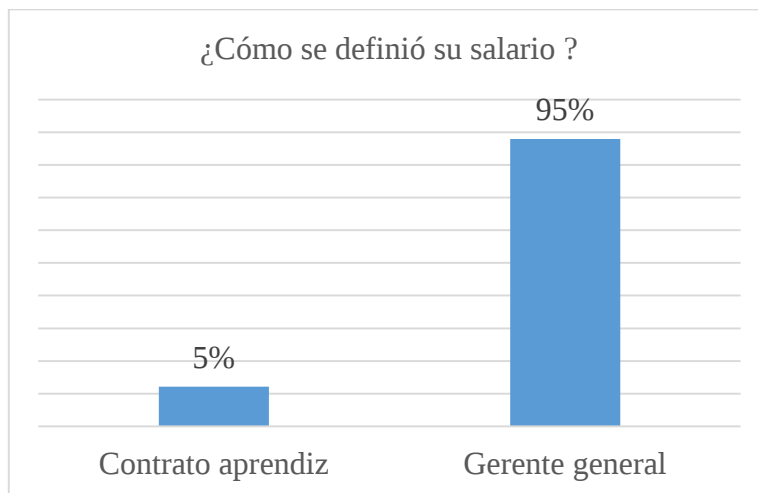


Figura 13. Respuesta pregunta N.8 Encuesta a trabajadores

La pregunta número 8 es de respuesta abierta; sin embargo, al analizar las respuestas, se encontró que el 95% (30 personas) de los trabajadores encuestados respondieron que su salario fue definido por el gerente general al momento de la entrevista, y el 5% restante dicen tener contrato de aprendiz SENA, por ende su salario es definido por el estado. Adicionalmente, al recibir las respuestas, se evidenció inconformidad entre los trabajadores del área de producción por la igualdad de salarios sin importar el cargo.

5.2.7. Aplicación del instrumento para la evaluación del cumplimiento del proceso de GTH. Se diseñó un instrumento para evaluar el cumplimiento de cada subproceso de GTH en Industrias Alimenticias Ornelo, basado en las consideraciones propuestas por Chiavenato (Apéndice C. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH), en donde se califica la condición actual de cada subproceso. Ésta evaluación es aplicada a la directora de planta de la compañía, quién tiene mayor conocimiento del tema.

Como criterio se establecen los siguientes subprocesos:

- Planeación del talento humano
- Perfiles y responsabilidades
- Reclutamiento y selección personal
- Orientación del personal
- Remuneración

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

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

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

Se asigna un peso porcentual igual para cada subproceso, pues todos se consideran importantes.

A continuación, se muestra el cumplimiento por subproceso a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación.

Tabla 5.

Resultados arrojados del instrumento de evaluación.

Subproceso	% Total de cumplimiento del subproceso	Peso porcentual	% Cumplimiento en relación al peso porcentual
Planeación del talento humano	10%	12,5%	1,25%
Perfiles y responsabilidades	36%	12,5%	4,5%
Reclutamiento, selección y contratación del personal	50%	12,5%	6,25%
Orientación del personal	54%	12,5%	6,75%
Remuneración	29%	12,5%	3,625%
Desarrollo del personal y capacitación	53%	12,5%	6,625%
Evaluación de desempeño	17%	12,5%	2,125%
Clima laboral e incentivos	25%	12,5%	3,125%
Total			34,25%

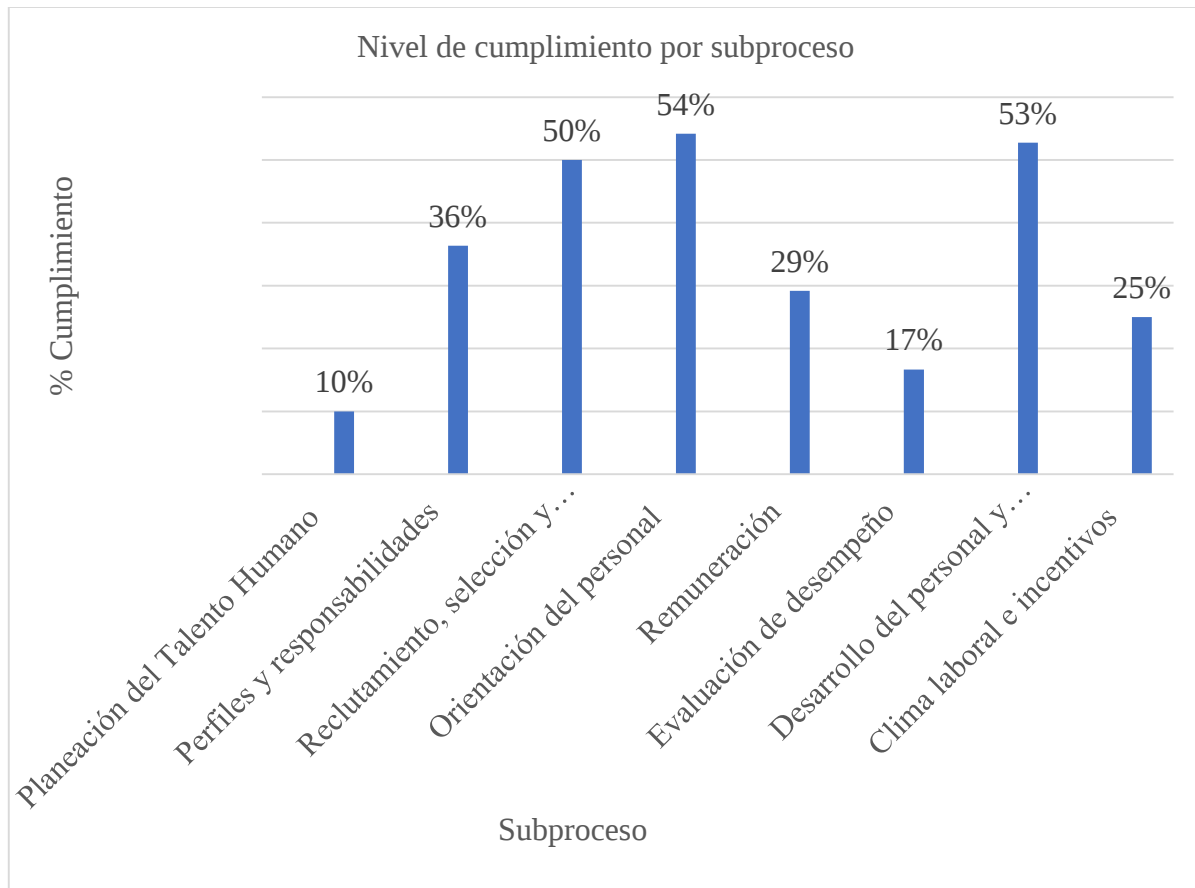


Figura 14. Porcentaje de cumplimiento de cada subproceso de gestión talento humano.

En la tabla 5, se muestra el porcentaje de cumplimiento de cada subproceso, evidenciando que el mayor grado de criticidad está en la planeación del talento humano.

Con base a los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación y el grado de criticidad encontrado, se hizo un análisis interno (debilidades y fortalezas) para cada subproceso, a fin de hallar las oportunidades de mejora que aumenten el cumplimiento en cada uno de ellos (Ver Tabla 6).

Tabla 6.

Diagnóstico de debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de los subprocesos de GTH.

Subproceso evaluado	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Planeación del talento humano.	-No existe un cargo responsable del talento humano para desarrollar las actividades de la planeación -La empresa desconoce la cantidad y el momento que requiere personal -La empresa presenta dificultad en la liquidación de nómina, pues no tiene claridad en cuanto a la asignación de los días de ausentismo. -Generalmente, los contratos se renuevan automáticamente porque se olvida las fechas de su terminación, por lo tanto la empresa retiene personal que no requiere.	-No se encuentra fortaleza.	- Creación de la dirección de administración de RRHH junto con el cargo responsable, y actualización del organigrama. - Descripción del perfil del cargo. -Creación de una herramienta ofimática que permita calcular la cantidad de personal que requiere la organización según la producción. -Creación de una herramienta ofimática para el control de ausentismo. -Creación de herramienta ofimática que alerte la terminación de contratos laborales.

[Continuación Tabla 6]

Subproceso			
evaluado	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Evaluación de desempeño	-La percepción que la empresa tiene de cada trabajador acerca de su rendimiento laboral y desempeño de sus funciones, no está sustentado en datos reales sino en el “feeling” que existe entre la relación jefe inmediato-empleado, pues nunca se ha aplicado una evaluación de desempeño. -Existe un programa de evaluación de desempeño general pero no específico a cargo.	-Se tiene establecido un formato general de evaluación de desempeño 360° (FM-SST-38).	- Diseño de un programa de evaluación 360° específico para cada cargo. - Prueba piloto de la implementación de la evaluación de desempeño y competencias a los trabajadores de la organización basados en las funciones y responsabilidades del cargo. - Proponer un plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.
Clima laboral e incentivos	-No existe un programa que permita identificar el nivel de satisfacción de cada persona en su puesto de trabajo, para poder tomar acciones en relación a los resultados.	-No se tiene fortaleza	- Diseño de un programa para la evaluación del clima laboral. -Prueba piloto de la implementación de la evaluación del clima laboral. - Proponer un plan de acción.

[Continuación Tabla 6]

Subproceso evaluado	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Perfiles y responsabilidades	-Se evidencia que, en la descripción de cargos, no se tienen definidos los perfiles para todos los cargos. Sumado a esto, los perfiles se encuentran desactualizados. -Los trabajadores no tienen claras sus funciones, y en algunos casos en cuanto al cargo que ocupan.	- Se tiene un manual de perfiles de cargos establecido - Hay un profesigramas (FM-SST-10)	- Actualización del manual de perfiles de cargos donde brinde información necesaria como: definición de requisitos de formación, educación, experiencia del cargo a ocupar, las exigencias mentales y físicas de la tarea a desempeñar, entre otros.
Reclutamiento, selección y contratación del personal	-La empresa no sigue el protocolo de reclutamiento, selección y contratación; puesto que, lo allí descrito no corresponde a la realidad y es ambiguo. Por ende, el personal encargado de éste subproceso no lo lee ni se apoyan en éste.	-Se tiene el protocolo de selección, contratación y formación del personal (PD-SST-016).	- Estructuración de un protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal que responda a las necesidades de la empresa, contenga las pruebas a aplicar según el cargo, que tenga un diagrama de flujo funcional del procedimiento

[Continuación Tabla 6]

Subproceso evaluado	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
	- La selección del personal no incluye técnicas que permitan conocer con mayor certeza las habilidades, conocimientos y personalidad del aspirante.	-Reglamento interno de trabajo (RL-SST-02) -Generalmente se realiza la técnica de entrevista para la selección del personal.	especificando la actividad y el responsable, entre otros aspectos importantes. -Socialización del protocolo de reclutamiento, selección y contratación
Desarrollo del personal y capacitación	- Se realiza capacitaciones por cumplimiento de normativa y no de acuerdo a la necesidad de los trabajadores, reflejada en los resultados de evaluación de desempeño y clima laboral, pues nunca se han implementado.	- La entidad tiene un programa de capacitación del personal (PG-SST-O1). -Registro de capacitación y/o formación (FM-SST-08).	-Diseño de un programa de capacitaciones de acuerdo a los resultados arrojados de la evaluación de desempeño y clima laboral.
Remuneración	-Para la asignación salarial no se tiene establecido una estructura específica para cada cargo con criterios que los diferencien y permitan un salario justo y equitativo.	-No se tiene fortaleza	-Diseño de una política salarial basada en criterios de equidad interna y transparencia, de acuerdo con las funciones, responsabilidades y riesgos de cada cargo

[Continuación Tabla 6]

Subproceso evaluado	Debilidad	Fortaleza	Oportunidad de mejora
Orientación del personal	-El personal desconoce el contenido del reglamento interno de trabajo puesto que no se ha socializado -Los trabajadores desconocen el direccionamiento estratégico de la empresa, pues no tienen claro el papel que desempeñan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. -No se realiza una adecuada inducción al cargo que permita el buen desempeño de la labor sin supervisión.	-Se tiene un documento Inducción de personal (FM-SST-07). -Formato de inducción al personal (REG-35). -Lista de verificación de ingreso de personal (FM-GTH-01). -Formato de evaluación inducción de seguridad y salud en el trabajo.	-Socialización del reglamento interno de trabajo apoyado de herramientas audiovisuales -Diseño de un programa de entrenamiento y acompañamiento para la inducción al cargo por parte del jefe inmediato o partner, que incluya una herramienta audiovisual que apoye la inducción corporativa.

5.2.8. Análisis de información. En ésta etapa se revisa información con el fin de realizar un análisis cuantitativo que sustente la problemática encontrada anteriormente. (Ver Tabla 7).

Tabla 7.

Análisis de información.

Información a revisar	Observaciones
Desarrollo del personal y capacitación	Desde enero del presente año, se ha empezado a llevar registro cuantitativo referente a las capacitaciones. Por lo anterior, el análisis cuantitativo se hace con información recolectada desde el 1 enero del 2019 hasta el 15 de marzo del 2019, obteniendo los siguientes resultados: - Según el plan de capacitación anual del año vigente (2019), hasta el momento se ha ejecutado el 100% (7 capacitaciones) de las capacitaciones planificadas. - En cuanto a cobertura, de los 60 trabajadores de la organización, tan sólo el 70% (42 personas) ha recibido la información proporcionada en las capacitaciones con respecto al total del personal citado. - En cuanto a formación, de los 60 trabajadores, el 68% (41) no han tenido acceso a la educación superior (técnico, tecnólogo o profesional), de los cuales ninguno ha recibido algún tipo de formación por parte de la empresa.

[Continuación Tabla 7]

Información a revisar	Observaciones
Reclutamiento, selección y contratación	El análisis cuantitativo se hace con información recolectada desde el 1 agosto del 2018 hasta el 28 de febrero del 2019, obteniendo los siguientes resultados: - Se han generado 8 vacantes de las cuales se ha ocupado el 87,5% (7 vacantes), lo cual indica que el aprovisionamiento es bueno, pero no en un 100%, que es lo ideal. - De las 63 personas que estaban laborando el 1 de Agosto del 2018 el 76,19% (48 personas) seguían trabajando al 28 de Febrero del 2019.
Orientación del personal	El análisis cuantitativo se hace con información recolectada desde el 1 agosto del 2018 hasta el 28 de febrero del 2019, obteniendo los siguientes resultados: - Con base a la encuesta realizada, el 83% (26 personas) de los 60 trabajadores que laboran en la organización no tienen presente el perfil organizacional y desconocen sus metas, esto indica que no se alinean los esfuerzos individuales para alcanzar los objetivos organizacionales. - Se obtuvo información de la cantidad de descargos (25 descargos) realizados entre el 1 de agosto de 2018 y 28 de febrero de 2019 y se concluye que el 60% (15 descargos) fue por incumplimiento de las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo. - De los 25 descargos realizados entre el 1 de agosto de 2018 y 28 de febrero de 2019, se concluye que el 24% (6 descargos) fue por errores de producción de personas que llevaban laborando menos de 6 meses en la empresa, lo anterior refleja falencias en la inducción al cargo.

[Continuación Tabla 7]

Información a revisar	Observaciones
Evaluación de desempeño	- La empresa nunca ha aplicado una evaluación que mida el desempeño de sus trabajadores.
Clima laboral	- La empresa nunca ha aplicado una evaluación de clima laboral que mida la satisfacción de los trabajadores en la organización, ni tiene un plan de incentivos que motive al personal.
Perfiles y responsabilidades	- En el manual de perfiles sólo se describe el 50% (15 perfiles) de los 30 cargos plasmados en el organigrama actual de la compañía.
	- De los 30 cargos establecidos en el organigrama actual, el 73,3% (22 cargos) están desactualizados.
Planeación del talento humano	El análisis cuantitativo se hace con información recolectada desde el 1 Agosto del 2018 hasta el 28 de febrero del 2019, obteniendo los siguientes resultados: -De los 38 contratos laborales renovados, el 43% (16 contratos laborales) fueron renovados sin decisión previa. Es importante decir, que la renovación de contratos sin previa decisión puede generar retención de personal que ya no requiere la empresa, pero no en todos los casos. -De los 60 empleados que en promedio laboran en la organización, el 20% (14 personas) fueron despedidas del trabajo por exceso de trabajadores, lo que evidencia una mala planificación de la plantilla del personal.

5.2.9. Conclusiones. Como resultado del diagnóstico, se evidencia que Industrias Alimenticias Ornelo presenta una deficiente gestión en todos los procesos que involucran la GTH y se concluye que:

- El análisis de la evaluación de los subprocesos en la organización arroja un puntaje de cumplimiento del 34,25, esto evidencia la inadecuada gestión del talento humano, siendo la planeación del talento humano, el más crítico con un 10% de cumplimiento.
- La compañía no cuenta con la dirección de administración de recurso humano en la estructura organizacional, partiendo de la ausencia del cargo responsable y/o equipo encargado para revisar y analizar los procesos de la GTH, lo que implica que estos procesos sean realizadas por personas cuyo perfil no es idóneo, esto conlleva a tener una inadecuada gestión en todos los subprocesos involucrados.
- La empresa no dispone de herramientas ofimáticas para el manejo de la información del subproceso de planeación del talento humano, razón por la cual, no tienen control de la terminación de contratos, ausentismo y plantilla de personal.
- El manual de perfiles y responsabilidades, y el organigrama están desactualizados por tanto, el personal de la organización no tiene claridad de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo, ni tampoco sirve de apoyo para el subproceso de reclutamiento, selección y contratación.
- El desconocimiento de la plantilla de personal requerida afecta el subproceso de orientación, pues delimita un efectivo entrenamiento al nuevo trabajador por el tiempo que éste necesita.

- El personal de la empresa desconoce el direccionamiento estratégico, cómo consecuencia no tienen una visión más allá de la realización de su trabajo.
- Los trabajadores desconocen el reglamento interno de trabajo, lo cual refleja alto número de descargos.
- La empresa no brinda capacitaciones que permitan la enseñanza técnica al personal para su formación y desarrollo.
- Industrias Alimenticias Ornelo cuenta con un programa general de evaluación 360 grados, más no específico para cada cargo, por ende no se ha aplicado para conocer el rendimiento de sus trabajadores para la toma de decisiones.
- La empresa no realiza evaluaciones de desempeño que le permitan conocer las fortalezas e identificar insuficiencias y problemas del personal evaluado para la planificación de futuras capacitaciones de acuerdo a las necesidades encontradas, y de la misma manera medir el potencial humano con el que cuenta la compañía.
- La empresa no tiene ni aplica una herramienta para evaluar el clima laboral, por ende, desconocen los problemas presentes. Tampoco cuentan con un plan de incentivos, ni plantean estrategias para mejorar el ambiente de trabajo entre los miembros de la organización.
- Industrias Alimenticias Ornelo no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que apoye la toma de decisiones, y permita la medición y control de los subprocesos de la GTH

- En cuanto a la remuneración, la empresa no cuenta con una política salarial definida para compensar a los trabajadores de manera justa y equitativa y de esta manera mejore la perspectiva en los trabajadores dentro de la organización en cuanto a la satisfacción laboral.

6. Formulación del plan de mejoramiento

Se formula propuestas de mejoras a partir del análisis y diagnóstico de cada uno de los procesos de la GTH evidenciando falencias en la organización, control y ejecución de actividades relacionadas a la gestión del talento humano, por lo anterior, es necesario tomar medidas a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar la administración del recurso humano.

En la siguiente tabla 8, se describe el problema identificado en el diagnóstico, la causa y efecto del problema, actividades involucradas, responsables de la formulación y aplicación, los recursos y tiempo necesario para su ejecución. La formulación de este plan de mejoramiento ha sido previamente aprobada por la gerencia general de la organización.

Tabla 8.

Formulación del plan de mejoramiento.

Concepto por la empresa	Aprobado
Período	2 Semestre 2018
Recursos	Profesiograma Organigrama
Responsable	Practicantes UIS y Gerente general
Actividad	Actualización del manual de perfiles de cargos y organigrama.
Efecto	Desconocimiento y/o multiplicidad de funciones
Causa	No se tienen definidos los perfiles para la totalidad de cargos que Actualmente maneja la organización.
Problema encontrado	No se tiene claridad de las funciones y responsabilidades inherentes a cada cargo como en el caso de la asistente de gerencia, líder de SGSST y líder de aseguramiento, lo que genera re procesos, dado que, una misma tarea es realizada por más de una persona o en su defecto no se hace porque no está asignada.
Subproceso	Planeación

Concepto por la empresa	Aprobado	Aprobado
Período	1 Semestre 2019	1 Semestre 2019
Recursos	Historial de producción y números de persona	Matriz de ausentismo
Responsable	Practicantes UIS y líder de producción	Practicantes UIS
Actividad	Diseño de una herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal en datos históricos de producción	Diseño de una herramienta ofimática en Excel para el control del ausentismo.
Efecto	Alta rotación	Gastos operaciones en Se realiza una clasificación errónea sobre el ausentismo y los resultados no reflejan a quién le corresponde asumir el pago de los días de ausentismo (EPS, ARL
Causa	No se realiza un estudio sobre la capacidad de producción y carga de trabajo de personal a partir de la cual se pueda establecer la plantilla de trabajo	No se tiene claro la cantidad de días que se ausenta el trabajador y sus causas cuando se realiza ajustes para pago de nómina.
Problema encontrado	La empresa desconoce la cantidad de personal requerida en función de la producción por ende se presentan despidos por exceso de trabajadores.	
Subproceso	Planeación	Planeación

Concepto por la empresa	Aprobado	Aprobado
Periodo	1 Semestre 2019	1 Semestre 2019
Recursos	Excel Contratos laborales	Procedimiento de selección, contratación (PD-SST-016)
Responsable	Practicantes UIS	Practicantes UIS y responsable del talento humano
Actividad	Diseño de una herramienta ofimática en Excel para advertir la terminación de contratos.	Estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal de trabajo.
Efecto	Retención del personal que	Baja tasa de retención del personal
Causa	Ausencia de herramientas o mecanismos que adviertan la terminación de contratos en corto plazo para su respectiva notificación y trámite.	Se encuentra desactualizado el protocolo de reclutamiento, selección y contratación y no corresponde a la manera como se realiza
Problema encontrado	Prórroga de contratos de personas que ya no requiere la organización por omisión de fechas de terminación de contratos.	La empresa no sigue el protocolo de reclutamiento, selección y contratación de manera que se presenta subjetividad en la selección del personal
Subproceso	Planeación	Reclutamiento, selección y contratación

Concepto por la empresa	Aprobado	No aprobado
Período	1 Semestre 2019	2 semestre 2020
Recursos	Programa de inducción y entrenamiento, Reglamento interno de trabajo	Benchmarking salarial Escala salarial
Responsable	Practicantes UIS y encargada del talento humano	Responsable del talento humano y Gerencia general
Actividad	Diseño del Programa de Inducción, entrenamiento y acompañamiento en la inducción al cargo.	Diseño de una política salarial basada en criterios de equidad interna y transparencia, de acuerdo con las funciones, responsabilidades y riesgos de cada cargo
Efecto	Alto número de descargos.	Baja motivación
Causa	No se ha realizado la socialización del reglamento interno de trabajo ni un adecuado entrenamiento.	No se tiene establecido una estructura salarial para cada cargo teniendo en cuenta criterios que los diferencien
Problema encontrado	Los empleados desconocen el contenido del reglamento interno de trabajo, por lo tanto, se presenta un alto número de descargos por incumplimiento de este. Y errores en la producción por parte de los trabajadores que recién ingresan a la organización	Inconformidad entre los trabajadores del área de producción por la igualdad de salarios sin importar el cargo
Subproceso	Orientación del personal personal	Remuneración

[Continuación Tabla 8]

Concepto	No aprobado	Aprobado
por la empresa		
Período	2 semestre 2020	1 Semestre 2019
Recursos	Benchmarking salarial Escala salarial	Formato de evaluación de desempeño 360°
Responsable	Responsable del talento humano y Gerencia general	Practicantes UIS y Gerente general
Actividad	Diseño de una política salarial basada en criterios de equidad interna y transparencia, de acuerdo con las funciones, responsabilidades y riesgos de cada cargo	Diseño del programa de evaluación de desempeño 360°.
Efecto	Baja motivación	Toma de decisiones no asertivas
Causa	No se tiene establecido una estructura salarial para cada cargo teniendo en cuenta criterios que los diferencien	Nunca se ha aplicado una evaluación de desempeño, por tanto, desconocen el rendimiento del trabajador.
Problema encontrado	Inconformidad entre los trabajadores del área de producción por la igualdad de salarios sin importar el cargo	La toma de decisiones basada en la subjetividad de gerencia general y no en el desempeño real del trabajador para promoción, despido y/o capacitación
Subproceso	Remuneración	Evaluación de desempeño

[Continuación Tabla 8]

Concepto por la	No aprobado	Aprobado
Período	1 semestre 2020	1 semestre 2019
Recursos	Matriz sociodemográfica- Resultados de evaluación desempeño	Referencias bibliográficas-Resultados de evaluaciones de clima laboral
Responsable	Responsable del talento humano y líderes de los demás procesos	Practicantes UIS
Actividad	Diseño de un programa de capacitaciones técnicas con base a los resultados de la evaluación de desempeño.	Diseño e de un programa para la evaluación de clima laboral.
Efecto	Bajo conocimiento técnico	No se detecta las causas de conflictos que ocasionan actitudes negativas en los trabajadores.
Causa	En el mercado laboral, estas personas adquieren las habilidades y destrezas de manera empírica	No se tiene un programa para Evaluar el clima laboral.
Problema Encontrado	La toma de decisiones basada en la subjetividad de gerencia general y no en el desempeño real del trabajador para promoción, despido y/o capacitación.	La empresa desconoce el nivel de motivación y pertenencia a la organización por parte de los trabajadores.
Subproceso	Desarrollo del personal	Clima laboral e incentivos

7. Diseño de herramientas ofimáticas

Para este proyecto se desarrollaron 3 herramientas ofimáticas con el fin de apoyar el subproceso de planeación, en cuanto a la determinación de la plantilla de personal, registro y control de ausentismo y alerta de vencimiento de contratos.

7.1. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de planeación, pues la empresa desconocía la cantidad de personal requerida en función de la producción, lo anterior, conllevaba a una alta rotación en cuanto a despidos por excesos de trabajadores y contratación por ausencia de ellos. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

7.1.1. Recolección de datos históricos: En esta actividad, se recolectó información referente a la cantidad de personal de producción que la empresa ha tenido mensualmente, y las unidades que se han producido. Estos datos se toman a partir de enero hasta marzo del presente año, pues por automatización de algunos procesos productivos, en el mes de Diciembre del 2018 se generó alto número de despidos (20 despidos); por tanto, sí se toman los datos de años anteriores, afecta el cálculo de la plantilla de personal actual.

7.1.2. Creación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal: Para la creación de esta herramienta se decide aplicar la técnica de regresión lineal, ya que ésta me permite estudiar la relación entre dos variables con datos históricos permitiendo predecir futuros comportamientos entre ellas. Para este caso las variables son: cantidad de operarios requeridos y unidades a producir, en donde la cantidad de operarios va depender de las unidades que se quieran producir en determinado mes. (Ver figura 16) Después de definir la técnica se realizan los cálculos de constantes que requiere. Esta herramienta se elabora en Excel y se compone de:

- Manual de uso y control de la herramienta: Se hace la explicación del objetivo de la herramienta, se explica que contiene y cómo funciona, los datos que deben ingresar y el momento en que se debe hacer, los resultados que genera y las aclaraciones pertinentes
- Tabla de datos: Esta se debe alimentar mensualmente y diligenciar campos como unidades producidas y número de operarios (Ver figura 15).

Datos históricos			
Año	Mes	Unidades producidas	Número de operarios
2019	Enero	952501	38
	Febrero	977829	39
	Marzo	932472	37
	Abril	901020	34
	Mayo	700542	30
	Junio	698564	27
	Julio		
	Agosto		
	Septiembre		
	Octubre		
	Noviembre		
	Diciembre		

Figura 15. Datos históricos de la herramienta para la planificación de la plantilla del personal.

Cantidad de operarios requeridos = $a + (b \cdot \text{unidades a producir})$

a = intercepto

b = pendiente

Figura 16. Fórmula utilizada para la regresión lineal en la herramienta para la planificación de la plantilla del personal

- Cálculo de la plantilla de personal: Con la información suministrada en la tabla de datos, el personal encargado debe diligenciar cuantas unidades esperan producir y automáticamente el sistema indica cuantos trabajadores requiere. Adicionalmente, se muestra una gráfica que visualice mejor la tendencia de los operarios en función de la capacidad de producción. (ver figura 17)

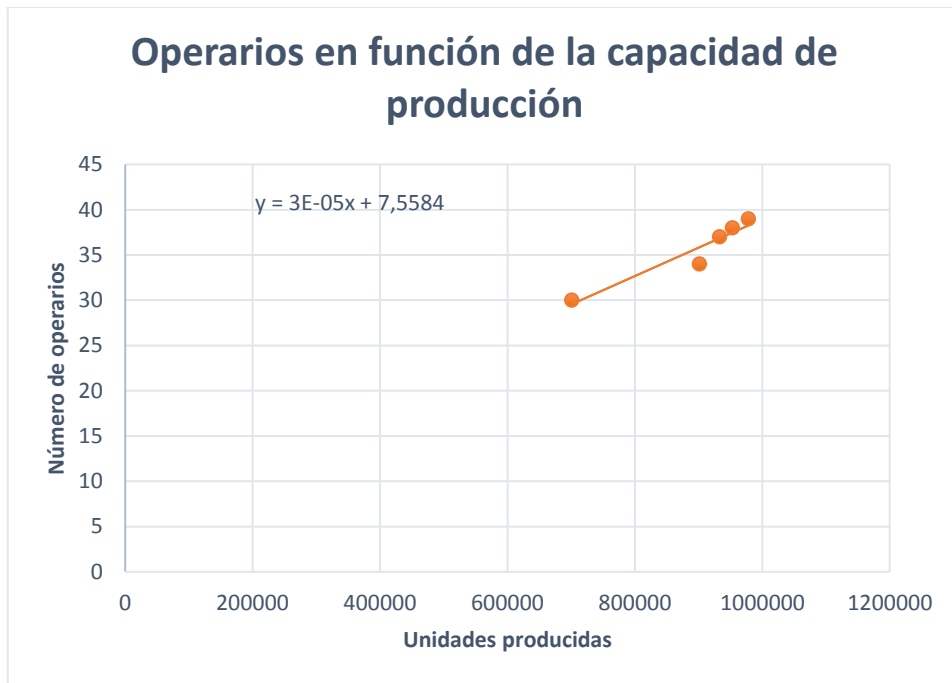


Figura 17. Gráfica de regresión lineal de las variables número de operarios y unidades producidas.

7.1.3. Implementación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal: La empresa ha venido alimentado ésta herramienta con ayuda de los autores de éste proyecto, en donde se ha logrado recolectar datos entre enero y julio del presente año. (Ver apéndice D. Herramienta ofimática para determinar la plantilla de personal).

7.2. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para el control de ausentismo

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de planeación, pues la empresa presenta dificultad en la asignación de días de ausencia para la nómina. Sí bien es cierto, en la revisión documental se encuentra una matriz de ausentismo básica, la cual se ha empezado a alimentar por políticas legales; sin embargo, aquí no se llevaba especificado a quien le correspondía el pago de los días en que el trabajador se ausentaba; esta problemática, se veía reflejada en gastos operacionales adicionales. Anteriormente, para la asignación salarial se revisaba el ausentismo por medio de datos biométricos (huellas); sin embargo, allí no se especificaban las causas de ausencia que permitieran

determinar cuántos días o parte del pago le corresponde a la ARL, EPS, Empresa, o sí los días no son remunerados y deben descontársele al trabajador. Con las justificaciones anteriores, se decide realizar una herramienta que no sólo permita el registro de las causas de ausentismo, sino también su especificación de asignación de pagos. Para tal fin se llevaron las siguientes actividades:

7.2.1. Creación de la herramienta ofimática para el control del ausentismo: Para la creación de esta herramienta se decide hacer uso de Excel. Esta herramienta permite tener una base de datos de los trabajadores, registrar la causa de ausentismos, asignar los días de ausentismo para la nómina, obtener un resumen mensual del ausentismo de cada trabajador, y calcular indicadores de ausentismo y accidentalidad. Esta herramienta se compone de:

- Manual de uso y control de la herramienta: Se hace la explicación del objetivo de la herramienta, se explica qué contiene y cómo funciona, los datos que deben ingresar y el momento en que se debe hacer, los resultados que genera y las aclaraciones pertinentes. (Ver apéndice E. Herramienta ofimática para el control de ausentismo).
- Base de datos: esta hoja permite tener copilado información básica de cada trabajador, esta base de datos se hace con el fin de llenar automáticamente la información personal del trabajador en el registro de ausentismo. Aquí se debe registrar por una única vez, la cédula de ciudadanía, el nombre del trabajador, genero, vínculo con la empresa, cargo, área, y EPS. (Ver figura 18).

CEDULA TRABAJADOR	NOMBRE TRABAJADOR	GENERO	VINCULO (DIRECTO, GENTE UTIL)	CARGO	AREA	TIPO DE EPS
13.516.245	xxx	Masculino	Directo	Auxiliar de produ	Producción	Sura

Figura 18. Base de datos de herramienta ofimática para el control de ausentismo.

- Registro de ausentismo: Aquí se debe registrar las ausencias del trabajador, para esto, primero de debe buscar con el número de cédula la información básica del empleado, registrada en la base de datos anterior; también se debe especificar el tipo de evento, días de ausencia, fecha de inicio y fin de la ausencia, en caso de haber prorrogar notificarlo, días de incapacidad, días descontados en la nómina, días asumidos por la ARL, EPS y empresa, descripción del evento, observaciones, y todo lo relacionado con la investigación del evento y acciones a implementar. (Ver figura 19).

- Indicadores de ausentismo y accidentalidad: Adicionalmente se deja un formato para el cálculo de indicadores de ausentismo y accidentalidad, el cual sirva de apoyo para el análisis de los encargados del SGSST. (Ver figura 21).

7.2.2. Implementación de la herramienta ofimática para el control de ausentismo: Esta herramienta se empezó a llevar a cabo desde abril del presente año. Actualmente, aquí se tiene la base de datos del personal y el registro de las ausencias presentadas de abril a julio del 2019. La encargada de llevar el registro es la líder de SGSST y es la responsable de facilitar el resumen del ausentismo, ya mencionado antes, a la actual encargada de nómina, quien sigue verificando los datos biométricos (huellas) para corroborar lo entregado por la líder de SGSST.



SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

CODIGO:

FECHA:

VERSION:

CALCULO INDICADORES DE AUSENTISMO Y ACCIDENTALIDAD

Indicador:

Ausentismo

Tiempo de estudio:

Año

Constante "K":

240000

Constante para calcular el índice de las lesiones incapacitantes:

100

Datos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembr	Consolida
Total de horas hombre trabajadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σ de horas ausentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σ de días ausentes por salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σ de eventos por ausencia por causas de salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σ de personas ausentes por causas de salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Formula	Nivel de Desagregación	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembr	Consolida
Σ de eventos por ausencia por causas de salud "K" / Total de horas hombre programadas	Índice de frecuencia del ausentismo	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
(Σ de días de ausencia por causas de salud "K" / Total de horas hombre programadas)	Índice de severidad del ausentismo	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
(Σ de personas ausentes / Total de empleados) * 100%	Tasa General de Ausentismo	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

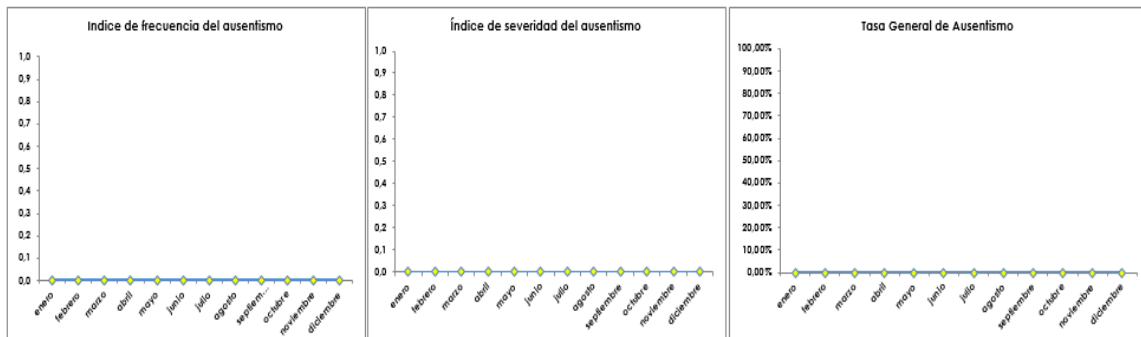


Figura 21. Cálculo de índice de ausentismo y accidentalidad de la herramienta ofimática para el control de ausentismo.

7.3. Diseño de una herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de planeación, pues la empresa presentaba falencias en cuanto a terminación y/o renovación de contratos pues no tenían presente su fecha de culminación, por ende se estaba reteniendo personal que no requería la organización, y los contratos se renovaban automáticamente sin previa decisión. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

7.3.1. Creación de una herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos. Se decide hacer uso de Excel para la creación de la herramienta. En mutuo acuerdo con el gerente general se decide emitir la alerta con 45 días de anticipación al contrato por lo plasmado en el artículo 46 del código sustantivo de trabajo: *Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.*

Esta decisión se tomó con el fin de dar 15 días de gracia a la empresa, para que puedan decidir con respecto al contrato: renovarlo, modificar condiciones o terminarlo. A continuación se presenta una captura de la herramienta ofimática atendiendo los requisitos mencionado anteriormente. (Ver figura 22).

		HERRAMIENTA DE ALERTA DE VENCIMIENTO DE CONTRATOS.				
		Hoy es: 23/07/2019		Emisión de la	45	días antes del vencimiento del contrato.
#	Empleado	Fecha de ingreso	Fecha de Vencimiento	Estado	Días vencidos	Alerta
1	XXX	01/01/2019	06/09/2019	Activo	-45	En 45 días se vence el contrato
2	YYY	01/02/2019	18/06/2019	Vencido	35	
3	ZZZ	03/01/2019	23/07/2019	Vence hoy	0	
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Figura 22. Captura de pantalla de herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos.

A continuación se describe los siguientes campos mostrados en la figura 22.

- Hoy es: Con la función de Excel (+HOY()) se obtiene la fecha del día actual
- Emisión de la alerta: Es el campo donde la empresa ingresa el tiempo de anticipación (número de días) con que desea que la herramienta le avise la terminación de un contrato.
- Nombre del empleado
- Fecha de ingreso: Aquí la empresa debe ingresar la fecha en que se firma el contrato
- Fecha de vencimiento: Se debe indicar la fecha en que finaliza el contrato

- Estado del contrato: Con la función de condición en Excel, se programa que: si la fecha de vencimiento del contrato es menor al día de hoy, debe aparecer el estado “vencido”; si las dos fechas son iguales, el estado es “vence hoy”; y si la fecha de vencimiento es mayor a la de hoy, el estado es “Activo”
- Días vencidos: Esta casilla se alimenta sola y nos anuncia cuantos días faltan para el vencimiento del contrato, o cuantos días han pasado desde su caducidad, esto se realizó con la diferencia de días entre la fecha de vencimiento y la fecha de hoy.
- Alerta: Es un espacio que cambia de color emitiendo una alerta que dice: En “x” días se vence el contrato, siendo “x” los días estipulados en la emisión de la alerta para la terminación del contrato. Adicionalmente, cada que se abre la herramienta, automáticamente sale una advertencia que bloquea la pantalla cuando faltan 45 días para vencer un contrato.

Adicionalmente, esta herramienta tiene una guía de instrucción y control para la persona responsable del talento humano encargada de introducir los datos que requiere la herramienta, cada vez que se firme un contrato laboral con un trabajador, y así mantenerla actualizada (Ver apéndice F. Herramienta ofimática para la alerta de vencimiento de contratos laborales).

7.3.2. Implementación de una herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos. Para esta etapa, se solicitó los contratos laborales actuales que tiene la compañía con los trabajadores y con la información (nombre del trabajador, fecha en que se firmó el contrato y su vencimiento) se alimentó la herramienta desde marzo del presente año.

Es importante aclarar, que tomar una decisión en cuanto a la renovación de contratos, es vital, sin importar la decisión que se tome, renovarlo, terminarlo o cambiarlo; y que la renovación de contratos sin previa decisión no en todos los casos quiere decir, que se está reteniendo personal que ya no requiere la empresa.

8. Implementación de las acciones de mejora aprobadas

Se presenta el desarrollo, análisis y resultados de la implementación del plan de mejoramiento avalado de acuerdo a las prioridades asignadas por la gerencia general para su posterior ejecución.

8.1. Actualización de la estructura organizacional y el manual de perfiles de cargos

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de planeación del talento humano, porque establece los requisitos de cada cargo y aclara sus funciones y responsabilidades. Además sirve de apoyo en el subproceso de reclutamiento, selección y contratación del personal. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

8.1.1. Implementación de la actualización de la estructura organizacional y el manual de perfiles de cargos. Se diseñó la estructura del manual de perfiles de cargos (Ver figura 23) compuesta por los siguientes los ítems:

- Datos de identificación: nombre del cargo, jefe inmediato y cargos que le reportan
- Objetivo del cargo
- Cargos suplentes en caso de ausencia
- Competencia (educación, formación, equivalencia, experiencia, detalle de la carrera o profesión y requisitos especiales)
- Experiencia
- Nivel de iniciativa autonomía
- Habilidades
- Funciones y responsabilidades del cargo (directa e indirecta)
- Responsabilidad frente al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Requerimientos físicos y mentales
- Examen ocupacional

		GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias		Diciembre de 2018	
DATOS DE IDENTIFICACION					
Jefe Inmediato					
Nombre del Cargo					
Cargos que le reportan					
OBJETIVO DEL CARGO					
CARGO/S SUPLENTE EN CASO DE AUSENCIA					
COMPETENCIA					
EDUCACION		FORMACIÓN			
Nivel: ☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Tecnico ☐ Universitario		Conocimientos en: ☐ Despacho ☐ Logistica ☐ Manejo de Internet ☐ Office ☐ Otro. Cual: _____			
Detalle la carrera o profesion		Otros Estudios			
Equivalencia		Requisitos Especiales			
EXPERIENCIA					
☐ No requiere experiencia ☐ 1 a 6 meses ☐ 6 meses a 1 años ☐ 1 a 5 años		En: _____ _____			
Equivalencia					
NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA					
ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, seccion, taller, supervisores, capataces y coordinadores) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar desiciones sobre su propio trabajo, realizacion de tareas especificas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones					
MODERADO: (Profesionales, tecnicos, auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma desiciones basandose en su criterio profesional o tecnico, para realizar tareas especificas determinado el orden de las mismas, no puede decir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.					
BAJO: (Ayudantes, conserjes, persona del servicios generales, oreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado esta guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerarquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones					

Figura 23. Formato de perfiles.

[Continuación Figura 23]

HABILIDADES					
☐ Planificación	☐ Comunicativas	☐ Toma de decisiones			
☐ Concentración	☐ Rápidez	☐ Trabajo en Equipo			
☐ Numérica	☐ Orientación al logro	☐ Asertividad			
☐ Organización	☐ Psicomotriz fina	☐ Iniciativa			
☐ Resolución de Conflictos	☐ Liderazgo				
FUNCIONES GENERALES DEL CARGO					
RESPONSABILIDADES					
RESPONSABILIDADES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES		HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
		0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA					
Posición Sedente					
Posición Bípida					
Motricidad Fina					
Motricidad Gruesa					
Destreza Manual					
Levantamiento y manejo de cargas					
CARGA MENTAL					
Producir información oral/escrita					
Memorización de Información					
Análisis de Información					
Emitir respuestas rápidas					
Atención					
Concentración					
Repetitividad					
RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA					
TIPO DE VALOR	DETALLE				
☐ Información Confidencial					
☐ Supervisión de Personal					
☐ Dineros					
☐ Maquinas, equipos y herramientas					
☐ Resultados de toda el área					
☐ Vida, salud o seguridad de otras					
☐ Otros					
EXAMENES OCUPACIONALES					
Ingreso:					
Periodicos:					
Reintegro:					
Especiales:					
Retiro:					
NOTA					
Yo _____ identificado(a) con cédula de ciudadanía _____ de _____ acepto las funciones del presente perfil de cargo que desempeñaré en Industrias Alimenticias Ornelo, así como las que me indique mi jefe inmediato. Se firma a los _____ días del mes de _____ del año _____					
Firma: _____					

Adicionalmente se realizó una entrevista con el gerente para obtener información para los requisitos de experiencia, habilidades, educación y formación, que exige la empresa para cada cargo y teniendo en cuenta el talento humano disponible del mercado laboral actual del sector alimenticio.

También se realizaron entrevistas directas a los trabajadores para verificar las funciones reales que desempeñan; luego, se confirmó con el jefe inmediato la información recolectada y se hicieron los ajustes necesarios. Con esta entrevista, también se identificaron tres condiciones en los cargos: inexistentes, existentes y obsoletos.

- Los cargos obsoletos son aquellos que no existían en la empresa y se encontraban en el manual de perfiles de cargos y organigrama (director de contabilidad, líder de talento humano), estos se eliminaron.
- Los cargos existentes se modificaron las funciones, responsabilidades, nombre del cargo y/o jerarquía según su necesidad.
- Los cargos inexistentes son aquellos que no estaban plasmados en el manual de perfiles de cargos y organigrama y no existían en la empresa (como director de administración de RRHH, líder de SGSST, auxiliar de SGSST, entre otros) se crearon por necesidad de requerimiento de personal.

Adicionalmente para la elaboración del manual de perfiles de cargo, se tomó información del reglamento interno de trabajo, el profesiograma, y sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para alimentar ítems, como responsabilidades ante el SGSST, exámenes ocupacionales, requisitos físicos/mentales, entre otros. La estructura organizacional también se actualizó (Ver figura 24) teniendo en cuenta los niveles jerárquicos y los ajustes realizados en los perfiles de cargos. Con estos cambios, se estructuró el manual de perfiles de cargos (Apéndice G. Manual de perfiles de cargo) el cual es un documento de gestión que contiene la siguiente información: introducción, generalidades de la empresa, el organigrama actualizado, los perfiles de cargos.

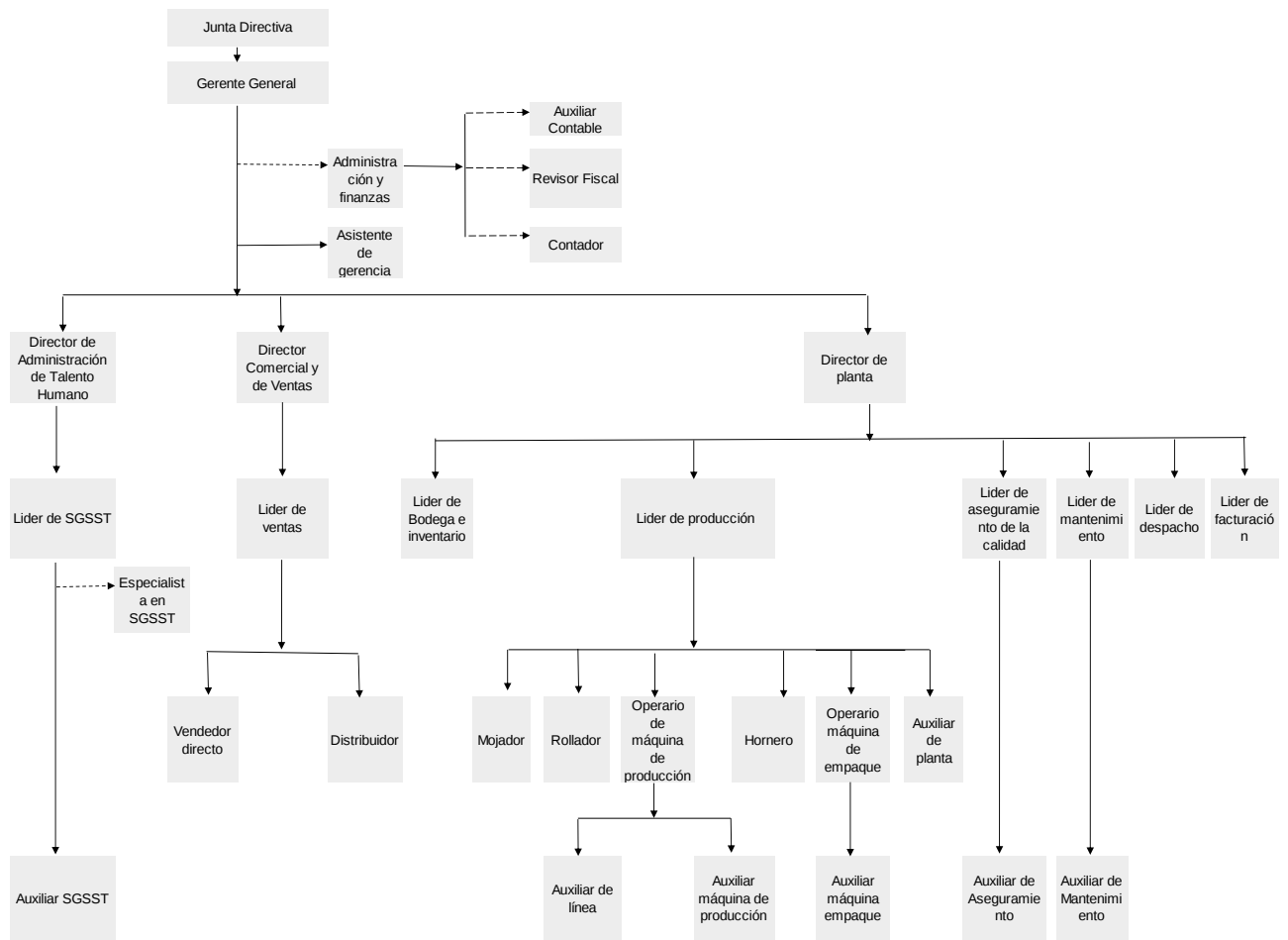


Figura 24. Organigrama actualizado de Ornelo.

A fin de garantizar que el manual de perfiles de cargos y organigrama se encuentre actualizados según los cambios dados en la organización, se estableció la siguiente metodología a cargo del director de administración de talento humano junto con la aprobación de la gerencia general:

- Realizar una revisión periódica del organigrama, anualmente
- Identificar los cargos existentes, inexistente y obsoletos
- Realizar entrevistas con los líderes de los procesos para efectuar cambios

- Socializar con la gerencia general para la validación de los cambios realizados
- Realizar cambios en el manual de perfiles de cargos y estructura organizacional

8.2. Estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, con el fin lograr la idoneidad del personal que labora en la organización y reducir la subjetividad del encargado de la selección.

En esta actividad se realizó una revisión más detallada de la documentación que tiene la empresa relacionada al reclutamiento, selección y contratación, y se indagó con el gerente general como se ejecutaba el subproceso. Se identificaron las siguientes falencias:

- No se describen las actividades llevadas a cabo en el proceso de reclutamiento, selección y contratación
- No es claro el contenido y por ende genera confusión
- No se estructura la cuantificación de las diferentes pruebas
- No se realiza descripción del procedimiento identificando el responsable, la actividad y los documentos y formatos requeridos.
- No se ilustra un diagrama de información de las actividades llevadas a cabo.

8.2.1. Implementación de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal. Se estructura el protocolo de reclutamiento, selección y contratación, (Ver apéndice H. Protocolo de Subproceso de reclutamiento, selección y contratación) que contiene los siguientes ítems:

- **Introducción:** Se presenta de manera breve lo que contiene el documento.
- **Objetivo:** Se describe la finalidad del documento, la cual, es definir los lineamientos generales para el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, a fin de asegurar que el recurso humano contratado a partir de la identificación de las necesidades de los puestos de trabajo, cumpla los requisitos definidos en la descripción y perfil del cargo correspondiente y con ellos asegurar un gran equipo de trabajo.
- **Alcance:** Se especifica a quienes aplica lo propuesto en el documento.
- **Definiciones del procedimiento:** Se hace una definición de diferentes términos que se mencionan en el documento con el fin de facilitar la comprensión al lector, por ejemplo: Creación del perfil del cargo, entrevista por competencias, entre otras.
- **Etapas del proceso de reclutamiento, selección y contratación:** Se describen las siguientes actividades teniendo en cuenta también las necesidades de la compañía.

En la actividad de realización de pruebas de: conocimiento, psicotécnica, y entrevista por competencia se hizo necesario cuantificar los resultados, para esto se propuso las condiciones plasmadas tabla 9, donde el puntaje final será el resultado de la suma de las calificaciones obtenidas en cada una de las pruebas multiplicado por las respectivas ponderaciones.

Tabla 9.

Cuantificación de los resultados de las pruebas.

CUANTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS						
Prueba	Calificación	Condición	Tipo de prueba		Ponderación	
Valoración de Hoja de Vida	0-100	≥ 70	Eliminatoria	y	30%	clasificatoria
Prueba de conocimientos	0-100	≥ 70	Eliminatoria	y	40%	clasificatoria
Prueba Psicotécnica	Si-No	Si	Eliminatoria			
Entrevista por competencias	0-100	≥ 70	Eliminatoria	y	30%	clasificatoria

- Descripción del procedimiento: Se elaboró una tabla donde contiene cada una de las actividades, el responsable y formato o documento que se requiere (Ver tabla 9).

Tabla 10.

Descripción del procedimiento.

Responsable	Actividad	Formato o documento
Dirección general	1. Realizar la solicitud de personal y gestionar la aprobación	Formato Solicitud de Personal
Dirección de talento humano	2. Revisar o elaborar la descripción del cargo, definir si se realizará convocatoria interna	Manual de perfiles de cargo
	3. Publicar Convocatoria interna	Formato Convocatoria Interna
	4. Recepción de candidaturas	
	5. Buscar candidatos externos	
	6. Preseleccionar hojas de vida	

[Continuación Tabla 10]

Responsable	Actividad	Formato o documento
	7. Valoración de hojas de vida	
	8. Realizar pruebas: evaluación psicotécnica y prueba de conocimiento	Pruebas de conocimiento Pruebas psicotécnicas
Dirección de boperaciones	9. Realizar entrevistas por competencias.	Formato de Entrevista por Competencias Consentimiento para el tratamiento de datos
Dirección de talento humano	10. Realizar la verificación de antecedentes y referencias	Formato de Verificación de Referencias Laborales.
Outsourcing	11. Realizar exámenes médicos de Pre-ingreso	Formato de solicitud de exámenes de ingreso
Dirección de Operaciones	12. Seleccionar la persona a ocupar la vacante	
Dirección de talento humano	13. Realizar la vinculación y contratación	Formato Ingreso de personal.

- Diagrama de flujo de las actividades: Para una mejor visualización de las actividades se realizó un diagrama de flujo de información.

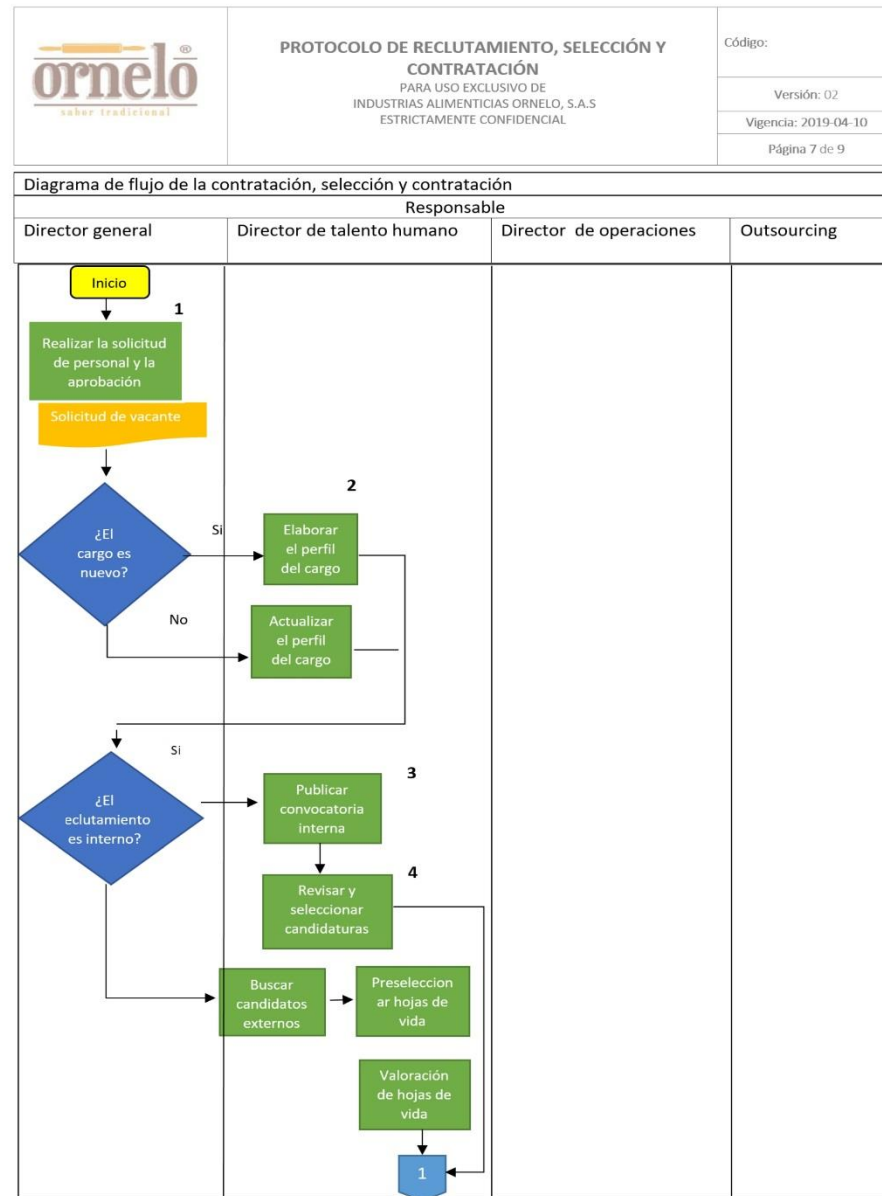
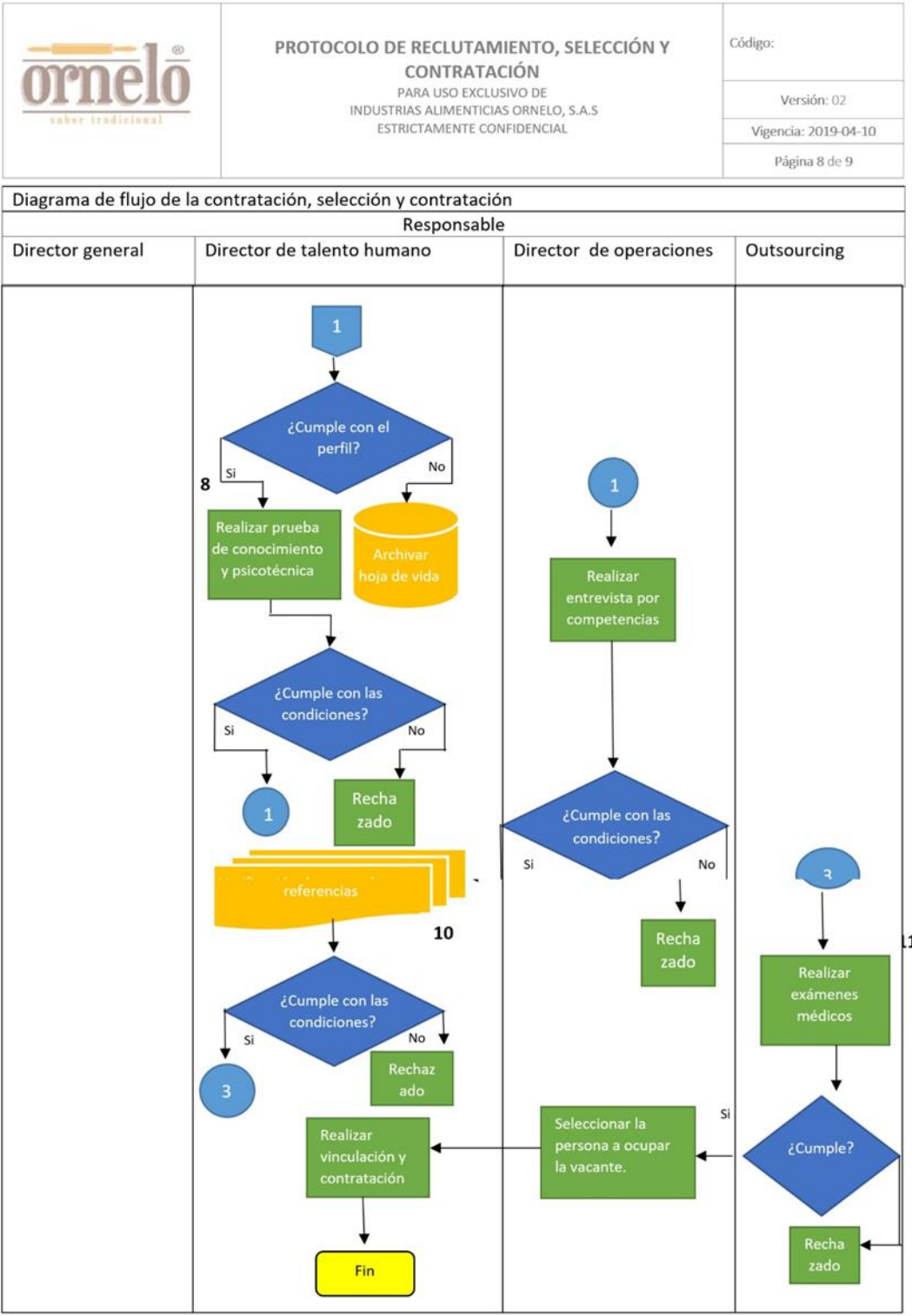


Figura 25. Diagrama de flujo.

[Continuación Figura 25]



8.2.2. Resultados de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal. Este protocolo se logró implementar con la ayuda de la persona encargada del talento humano. Como estado inicial se toma 0%, pues nunca se había usado el protocolo, y como estado final se toma 40%, pues se logró aplicar el protocolo a 2 de las 5 personas contratadas entre abril mayo y junio del presente año.

Finalmente, se dejó como responsable al encargado de talento humano, quién debe llevar el control de cuantas personas se contrata y a cuantas de ellas se les aplicó este protocolo para seleccionarlo; también debe realizar anualmente la revisión del protocolo para su actualización, de ser necesario. De esta manera, mantenerlo vigente para que sea apoyo real en la ejecución de las acciones del subproceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

8.3. Programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento en la inducción al cargo.

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de orientación al personal pues se diseñó un programa con el objetivo de brindar un acompañamiento efectivo por parte del líder o partner al personal nuevo que ingresa a la organización hasta que el nuevo trabajador se haya adaptado por completo a la organización y su puesto de trabajo. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades.

8.3.1 Implementación del programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento: Se estableció el contenido del programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento en 3 etapas principales: teoría, práctica y seguimiento. En la teoría, se enuncia los ítems a tener en cuenta para transmitir verbal y visualmente. Seguidamente, se da la oportunidad al trabajador de poner en práctica lo que se le explicó en la teoría, bajo la supervisión de su líder o partner, el cual debe orientar su trabajo, corregir sus errores y felicitar sus logros, hasta que la persona esté apta para ejecutar las labores, sin supervisión. Finalmente, se confía las labores al trabajador, en su totalidad, y se hace seguimiento hasta que la persona corrija todas sus falencias.

Para la realización de este programa, se hicieron entrevistas abiertas a los trabajadores más reciente de cada cargo. De estos diálogos, se buscó conocer el proceso de inducción al cargo que recibieron y las dificultades que presentaron al momento de ejecutar sus labores. Con base a lo anterior, se establecieron 10 grupos que comparten la misma estructura de inducción al cargo. Para cada grupo se desarrollaron las 3 etapas descritas del programa, distribuyendo los cargos en los 10 grupos así:

- a) Mojador y rollador
- b) Operario de máquina de producción y auxiliar de máquina de producción
- c) Auxiliar de línea
- d) Horneros
- e) Operario máquina de empaque, auxiliar máquina de empaque
- f) Auxiliar de planta
- g) Líder de bodega e inventario y Líder de despacho
- h) Líder de facturación, Director de administración de recursos humanos, Líder de SGSST, Auxiliar de SGSST, Dirección comercial y de ventas, Líder de ventas, Líder de

Aseguramiento de la calidad, Auxiliar de Aseguramiento, Asistente de gerencia, Auxiliar contable, y Director de planta

- i) Líder de producción
- j) Distribuidor y Vendedor directo

Con la información recolectada, se elaboró el programa de entrenamiento y acompañamiento (Ver apéndice I. Programa de entrenamiento y acompañamiento) al nuevo trabajador el cual contiene una introducción, objetivo, metodología y las respectivas etapas para los grupos mencionados anteriormente. Adicionalmente, para apoyar la inducción corporativa se realizaron las siguientes actividades:

Video corporativo: Así como se identificó en el diagnóstico, por medio de la encuesta realizada, los trabajadores desconocen direccionamiento estratégico de la empresa, por tanto se elaboró un video con el siguiente contenido:

- Historia de la creación de Industrias Alimenticias Ornelo
- Misión y visión de la empresa
- Organigrama
- Distribución de planta y canal de distribución
- Mapa de alcance de la marca Ornelo
- Portafolio de productos
- Breve explicación del proceso productivo

Este video se hizo en el editor de video Adobe Premiere Pro, software orientado a la edición de videos profesionales. Las razones de la elección fueron: es un software profesional, fácil acceso, habilidad en el manejo de las herramientas del software, la interfaz es rápida debido que la renderización (término usado en computación para referirse al proceso de generar videos en modelo 3D) es acelerada con respecto a otros como el Sony Vegas Pro. (Ver apéndice J. Video corporativo)

Socialización del reglamento interno: Como se evidenció en la revisión documental, el reglamento interno de trabajo se creó en noviembre del año 2018, y nunca se ha socializado con los trabajadores, lo cual generaba alto número de descargos debido al incumplimiento del mismo. Por tanto, Se elaboró una presentación en Microsoft Power Point (Ver apéndice K. Presentación de Reglamento interno de trabajo) basada en el reglamento interno de trabajo y por medio de dinámicas se socializó su contenido en mayo de 2019, de manera grupal con todo el personal de la empresa (60 trabajadores), durante 3 horas aproximadamente.

Para la ejecución de éste programa estará a cargo el responsable del talento humano junto con los líderes de cada equipo, ellos son quien debe encargarse del entrenamiento del nuevo personal cada que se haga contratación; así también, socializar el reglamento interno y presentar el video realizado en éste proyecto.

Es importante aclarar que los trabajadores que han ingresado recientemente a la organización ya están recibiendo la socialización del reglamento y presentación del video corporativo.

8.4. Diseño del programa de evaluación de desempeño 360°

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de evaluación de desempeño, pues se diseñó un programa de evaluación de desempeño, el cual contiene un formato para medir el rendimiento del

trabajador. De esta manera Gerencia general tome decisiones basados en el desempeño real del trabajador y no en la subjetividad en cuanto a promoción, despidos, capacitación e incentivos por buena labor. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

8.4.1 Diseño del formato de la evaluación de desempeño. Para el diseño del formato de evaluación de desempeño específico para cada cargo basado en las funciones y responsabilidades, se realizó:

- **Definición del tipo de evaluación:** Se determinó el tipo de evaluación de desempeño 360°, la cual, el empleado es evaluado por parte de jefes, compañeros de trabajo y subordinados, y su autoevaluación permite identificar desde varios ángulos las fortalezas y debilidades del trabajador frente a las competencias y comportamientos que la empresa ha definido como fundamentales para el desempeño de un cargo.
- **Revisión del formato:** Una vez determinado el tipo de evaluación. Se realizó una revisión detallada del contenido con el fin de identificar las falencias en el formato actual tales como: Los criterios a evaluados observados en el formato son: administración de recursos, actitud de trabajo, compromiso organizacional, comunicación, solución de problemas, orientación al mejoramiento, orientación al mejoramiento, servicio al cliente, desempeño en SGSST, desempeño ambiental, siendo este último criterio una oportunidad de mejora, puesto que algunos ítems no son pertinente para la organización como el cuidado de fauna (evita la caza de especies silvestres).
- **Determinación de los componentes a evaluar:** Además de los criterios mencionados anteriormente, se evaluaron las funciones y responsabilidades inherentes a cada cargo. Por lo

anterior, se incluyó el criterio cumplimiento de las funciones de cargo al formato con el fin de permitir a la empresa medir el desempeño del personal.

- **Definición de las partes evaluadoras:** Se determinó las partes evaluadoras dentro de la evaluación 360° (Ver tabla 11) para cada cargo ilustrado en el organigrama bajo dirección de planta. Cabe resaltar que esta evaluación será dirigida a operativos, grupo de interés para medir el desempeño en labores relacionadas al área de producción.

Tabla 11.

Partes evaluadoras para cada cargo operativo en Ornelo.

Cargo	Superior	Pares	Subalterno
Líder de SGSST	Director de administración RRHH	Líder de aseguramiento	Auxiliar SGSST
Auxiliar SGSST	Líder de SGSST	-	-
Director de administración de RRHH	Gerente general	Director comercial y de ventas	Asistente de gerencia
Director comercial y de ventas	Gerente general	Director de administración de RRHH	-
Líder de ventas	Gerente general	Líder de despacho	Vendedor
Vendedor	Líder de ventas	-	-
Asistente de gerencia	Gerente general	Auxiliar contable	-
Auxiliar contable	Gerente general	Asistente general	-
Líder de Bodega e inventario	Director de planta	Líder de producción	-
Líder de producción	Director de planta	Líder de aseguramiento	Mojador/Rollador/Hornero/operario de

[Continuación Tabla 11]

Cargo	Superior	Pares	Subalterno
			máquinas/auxiliar de planta
Líder de aseguramiento de la calidad	Director de planta	Líder de SGSST	Auxiliar de aseguramiento
Líder de mantenimiento	Director de planta	Líder de despacho	Auxiliar de mantenimiento
Líder de despacho	Director de planta	Líder de facturación	-
Líder de facturación	Director de planta	Líder de despacho	-
Mojador	Líder de producción	Rollador	-
Rollador	Líder de producción	Mojador	-
Auxiliar de planta	Líder de producción	Auxiliar de línea	-
Operario máquina de producción	Líder de producción	Rollador	Auxiliar de línea/Auxiliar máquina de producción
Auxiliar de línea	Líder de producción	Auxiliar máquina de producción	-
Auxiliar máquina de producción	Líder de producción	Auxiliar de línea	-
Hornero	Líder de producción	Operario máquina de producción	-
Operario máquina de empaque	Líder de producción	Auxiliar de planta	Auxiliar máquina de empaque
Auxiliar máquina de empaque	Líder de producción	Auxiliar de línea	-

Atendiendo a todos los requerimientos mencionados anteriormente, se elaboró el formato de la evaluación de desempeño 360° (Ver figura 26) y se presentó a gerencia general para verificar que los ítems en cada criterio a evaluar sean los pertinentes para cada cargo.

Es importante aclarar que se elaboró un formato de evaluación de desempeño para cada cargo puesto que es necesario evaluar cada una de las funciones y responsabilidades según lo contemplado en el manual de perfiles de cargo y funciones, todo esto con el fin de realizar una evaluación específica para cada cargo en la organización. En el siguiente apéndice contiene todos los formatos de evaluación de desempeño para todos los cargos de la organización (Ver apéndice M. Evaluación de desempeño).

orneo		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°																				CÓDIGO: FM-SST-38	
																						FECHA: 03/01/2019	
																						VERSIÓN: 002	
N°	CRITERIO A EVALUAR	EVALUACIÓN																				OBSERVACIONES	
		Jefe Inmediato					Compañero					Subordinado					Autoevaluación						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS																							
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS																							
1	Emplea bien la información, los procedimientos, el talento humano y los recursos materiales y financieros para el desarrollo de las actividades de su cargo.																						
2	Organización del puesto de trabajo y de la documentación a cargo, cuidado en el manejo de los equipos, manejo prudente y ahorro de los recursos físicos de todo orden.																						
ACTITUD DE TRABAJO																							
3	Desempeña todas sus funciones con agrado, disposición y entusiasmo; tiene sentido de pertenencia con la institución y trabaja en beneficio de ésta.																						
4	Se anticipa a las situaciones creando oportunidades o evitar problemas que no son evidentes. Es promotor de ideas innovadoras.																						
COMPROMISO ORGANIZACIONAL																							
5	Promueve la participación de todos sus colaboradores y compañeros en las actividades realizadas y mantiene un ambiente de trabajo agradable.																						
6	Tiene claros los objetivos del equipo y se compromete activamente en el desarrollo de las tareas del equipo.																						
COMUNICACIÓN																							
7	Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias.																						
8	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.																						
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS - MEJORA CONTINUA																							
9	Conoce los problemas de su área y promueve acciones correctivas adecuadas para solucionarlos.																						
ORIENTACIÓN AL MEJORAMIENTO																							
10	Desempeña adecuadamente sus labores y es una persona receptiva ante la posibilidad de mejorarlas.																						
11	Realiza de forma excelente su trabajo y lo mejora continuamente contribuyendo de la misma manera en su entorno laboral.																						
SERVICIO AL CLIENTE																							
12	Muestra deseo de ayudar o servir a los clientes (interno o externo), de comprender y satisfacer sus necesidades, esforzándose por conocer y resolver los problemas del cliente.																						
13	Mantiene con el cliente canales de comunicación permanentes (formales o informales) para tomar acciones que favorezcan la institución.																						

Figura 26. Formato de evaluación 360°.

[Continuación Figura 26]

DESEMPEÑO EN SST																								
14	Vela por su autocuidado y actúa con precaución.																							
15	OBSERVADOR: Hace críticas constructivas a sus compañeros cuando estos demuestran actitudes peligrosas en sus labores cotidianas y no usan sus EPI.																							
16	Participa activamente en las reuniones relacionadas con el autocuidado y asiste a las capacitaciones dictadas, relacionadas con la prevención de AT-EL.																							
17	COMUNICATIVO: Comunica al COPASST o a su jefe inmediato sus inquietudes en temas relacionados a Seguridad y salud en el trabajo.																							
18	Conoce y entiende la Política de seguridad y salud en el trabajo, y cumple con las normas y demás políticas de SST.																							
19	PREVENIDO: Es cauteloso a la hora de afrontar una tarea, toma las medidas del caso, utiliza y revisa sus elementos de protección individual o su entorno de trabajo antes de iniciar la labor.																							
DESEMPEÑO AMBIENTAL																								
20	SEPARACIÓN EN LA FUENTE: Separa los residuos que produce antes de depositarlos en la caneca, contribuyendo así al Re-uso y al Reciclaje.																							
21	USO DE AGUA Y ENERGÍA ELÉCTRICA: Es prudente con el uso de los recursos agua y energía eléctrica, siendo consciente de que su malgasto contribuye al deterioro del medio ambiente.																							
23	OBSERVADOR: Hace críticas constructivas a sus compañeros cuando estos demuestran actitudes que van en contra de la preservación de la fauna y los recursos naturales.																							
24	RACIONAL: Apaga los equipos y maquinaria que utiliza para sus labores, cuando no necesita de estos.																							
CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE CARGO																								
25																								
Calificación criterios a evaluar:		Criterios de aceptación:		Total Puntaje obtenido = (A)																				
1. Actuación deficiente.		E: Nivel de desempeño sobresaliente - excelente: 100-90%.																						
2. Actuación no satisfactoria.		MB: Nivel de desempeño muy bueno: 89-80%.		Puntaje Esperado = (B)																				
3. Algo menos de lo esperado con puntos débiles.		B: Nivel del desempeño bueno, puede mejorar: 79-70%.																						
4. Actuación en la medida esperada.		R: Nivel de desempeño regular con tendencia a bajar 69-60%		Puntaje Total = (A/B)*100																				
5. Actuación sobresaliente.		D: Nivel del desempeño muy bajo, deficiente, no satisface las exigencias del cargo <60%		Marque (X)																E	MB	B	R	D
ACCIONES Y/O COMPROMISOS (si aplica)																		Fecha cumplimiento						
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																		Fecha cumplimiento						
OBSERVACIONES DEL EVALUADO																								
Nombre del Evaluado	Cargo:	Firma del Jefe Inmediato:	Firma del Compañero:	Firma del Subordinado:	Firma del evaluado:												Fecha Evaluación:							

8.4.2. Implementación de la evaluación de desempeño 360°: Para identificar necesidades de capacitación con base a los resultados de la evaluación de desempeño. Se propuso para su aplicación, una muestra de los trabajadores. Para seleccionar la muestra se utilizó el tipo de muestreo estratificado por áreas de trabajo con el fin de abarcar todo el personal e identificar necesidades de capacitación. Posteriormente, de cada área se escogió el 50% de las personas de forma discrecional. En la tabla 12, se observa el tamaño de muestra por estrato (área de trabajo).

Tabla 12.

Selección de la muestra.

Cargos en áreas de trabajo (estrato)	Cantidad de trabajadores	Muestra
Mojadores y rolladores	7	4
Horneros	10	5
Operarios de máquina de producción	12	6
Vendedores	6	3
Operarios de máquina de empaque	11	6
Líderes: bodega e inventario, aseguramiento de la calidad, SGSST, ventas, mantenimiento, despacho, facturación y producción	8	4
Administrativos: gerente general, directores, asistente de gerencia y auxiliar contable	4	2
Total	60	30

Una vez seleccionada la muestra, cada trabajador según el cargo se le asignó 3 evaluadores, un par, subalterno y un superior, según lo ilustrado en la tabla 13. Por consiguiente se llevó a cabo las siguientes actividades:

- Se seleccionó el nombre del evaluado
- El evaluado realizó su autoevaluación
- Se seleccionó el nombre y cargo de los evaluadores
- Los evaluadores diligenciaron el formato de evaluación
- Las evaluaciones se tabularon dando como resultado un puntaje total promedio por área de trabajo
- Se determinaron los niveles de desempeño de acuerdo a ese resultado, como se ilustra en la figura 27.

Puntaje total	Nivel de desempeño
90-100%	Sobresaliente-excelente
80-89%	Muy bueno
70-79%	Bueno, puede mejorar
60-69%	Regular con tendencia a bajar
<60%	Muy bajo, deficiente, no satisface las exigencias del cargo

Figura 27. Los criterios de aceptación de acuerdo al puntaje total.

Para el diligenciamiento de cada evaluación, el evaluado y los evaluadores calificaron los ítems en cada criterio a evaluar según corresponda el cargo de 1 a 5, siendo 5 la más alta puntuación. (Ver figura 28)

Calificación criterios a evaluar	
1	Actuación deficiente
2	Actuación no satisfactoria
3	Algo menos de lo esperado
4	Actuación en la medida esperada
5	Actuación sobresaliente

Figura 28. Los criterios de aceptación de acuerdo al puntaje total.

8.4.3. Resultados de la evaluación de desempeño: Luego de aplicar la evaluación de desempeño en formato físico, los resultados de cada evaluación son tabulados para obtener un puntaje total promedio por área de trabajo, como se muestra en la figura 29.

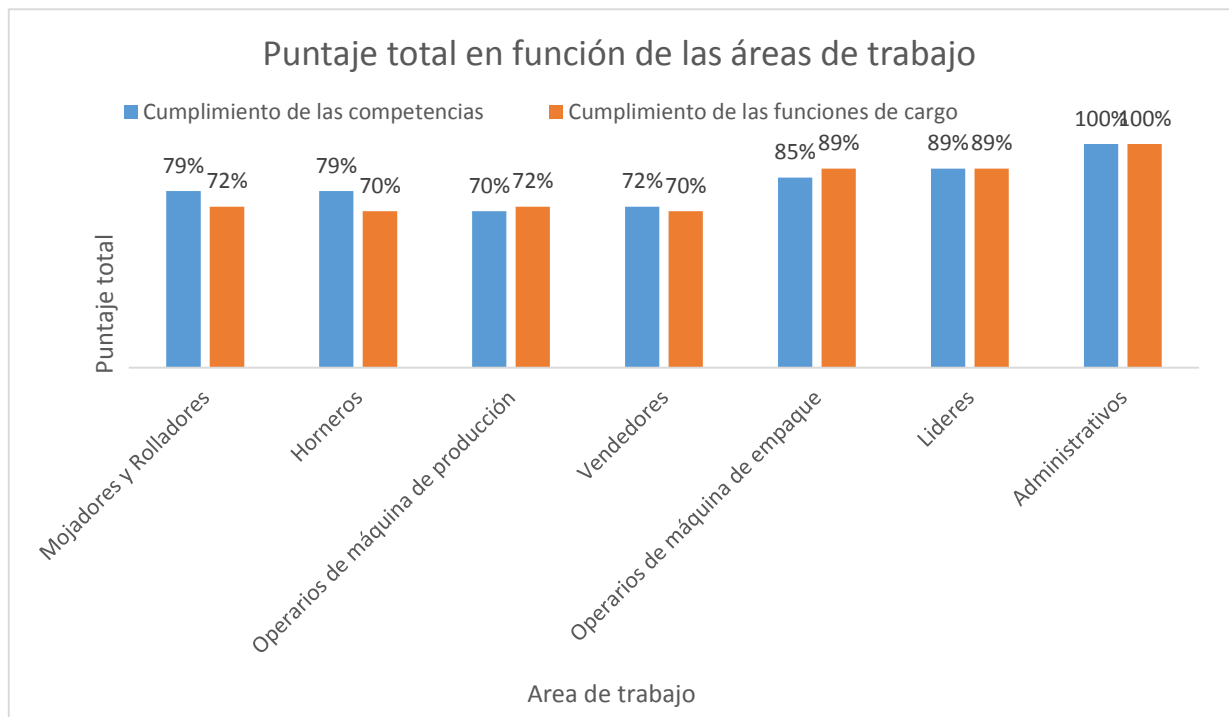


Figura 29. Porcentaje total en función de las áreas de trabajo.

En la figura 29, se observa el puntaje total promedio de las personas que conforma cada una de las áreas de trabajo (estratos) en cada uno de los criterios a evaluar: cumplimiento de las competencias y cumplimiento de las funciones de cargo. Por lo tanto, el nivel de desempeño de acuerdo al puntaje total obtenido se muestra en la tabla 13.

Tabla 13.

Nivel de desempeño promedio en cada área de trabajo.

Área de trabajo	Cumplimiento de las competencias	Cumplimiento de las funciones de cargo
Mojadores y Rolladores	Nivel de desempeño bueno, puede mejorar: 70-79%	Nivel de desempeño bueno, puede mejorar: 70-79%
Operarios de máquina de producción	Nivel de desempeño bueno, puede mejorar: 70-79%	Nivel de desempeño bueno, puede mejorar: 70-79%
Vendedores	Nivel de desempeño bueno, puede mejorar: 70-79%	Nivel de desempeño bueno, puede mejorar: 70-79%
Operarios de máquina de empaque	Nivel de desempeño muy bueno: 80-89%	Nivel de desempeño muy bueno: 80-89%
Lideres	Nivel de desempeño muy bueno: 80-89%	Nivel de desempeño muy bueno: 80-89%
Administrativos	Nivel de desempeño sobresaliente: 90-100%	Nivel de desempeño sobresaliente: 90-100%

Del total de 30 trabajadores evaluados, solo el 60% (6 personas) obtuvieron un puntaje total promedio por encima de 89% en la evaluación de desempeño es decir, un nivel de desempeño muy bueno. Por consiguiente, se evidencia que en el resto de áreas existen oportunidades de mejoras y necesidades de capacitaciones para mejorar el desempeño de la labor que realizan.

Con base a los resultados de la evaluación de desempeño (ver gráfica 13) y a la caracterización del personal, el cual muestra que el 68% de los trabajadores de planta de producción no han tenido un estudio técnico relacionado a la labor que desempeña y su conocimiento es empírico. Por lo tanto, se propone capacitar a todo el personal de producción para que conozcan técnicamente lo referente al proceso productivo, y así contar con un equipo de trabajo polivalente. Para ello, se indagó por medio de entrevistas abiertas al líder de producción y al gerente general, los temas de las capacitaciones técnicas y así incluirlas en el inventario de capacitaciones para la planeación del cronograma de capacitación del área de producción y se ejecute de acuerdo a la disponibilidad de recursos de la organización. Se determinaron los siguientes temas de capacitaciones técnicas:

- Ingredientes y sus funciones
- Fermentación
- Crecimiento
- Harinas y sus características
- Horneo
- Enfriamiento

8.5. Diseño de un programa de clima laboral e incentivos

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de clima laboral, pues se diseñó programa de clima e incentivos, implementación de la herramienta para medir la percepción del clima laboral y un plan de acción con base a los resultados arrojados de la percepción del clima laboral de los empleados. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

8.5.1. Diseño de una herramienta para medir la percepción de clima laboral: El objetivo de la evaluación fue medir la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional.

Por lo anterior, se requirió:

- Determinar la estrategia para medir el clima laboral: Se consideró el cuestionario escrito como instrumento de medida en la evaluación del clima organizacional. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.
- Determinar las dimensiones a evaluar: La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes de la organización al tener en cuenta que éstos pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. En la figura 30, se muestran las dimensiones teniendo en cuenta planteadas por Koys, D.J. y Decottis, T.A.

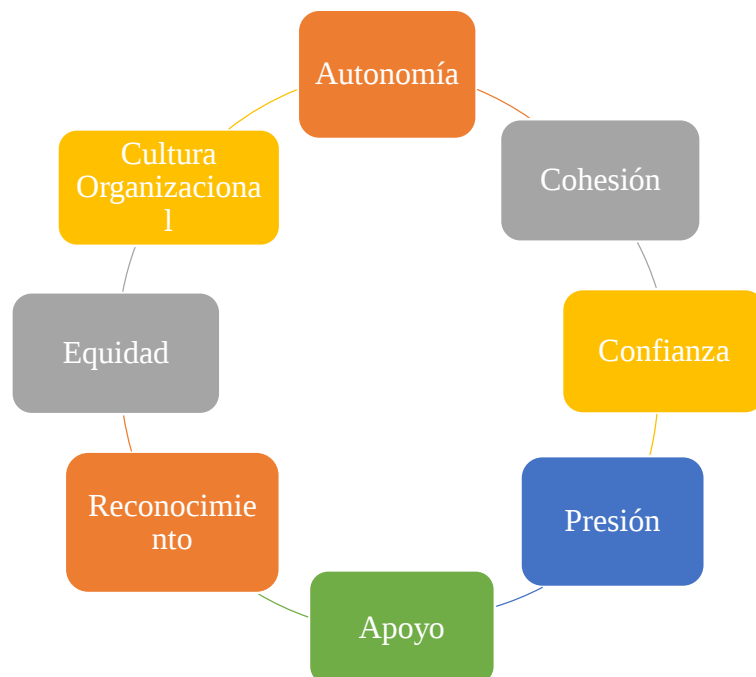


Figura 30. Dimensiones tomadas por Koys, D.J. y Decottis, T.A.

Con base a lo anterior, se elaboró un cuestionario (Ver apéndice N. Cuestionario para medir la percepción del clima laboral) para medir el clima organizacional, en la tabla 14, se describe las 7 dimensiones de clima organizacional por Koys & Decottis, (1991) y el número de ítems para cada una.

Tabla 14.

Descripción de las dimensiones.

Dimensión	Descripción de la dimensión	N° ítems
Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas	5
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	5
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5

[Continuación Tabla 14]

Dimensión	Descripción de la dimensión	N° items
Cultura organizacional	La percepción que se tiene acerca del conocimiento de las metas establecidas, el avance y su participación en el cumplimiento de estas.	5

Adaptado de Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991).

- Determinar la escala de calificación: para la medición global y por dimensión, se tiene un porcentaje máximo de cumplimiento de 14,28%, este es calculado a partir de los resultados del cuestionario de medición de clima laboral al trabajador. para las respuestas, se optó por una escala likert con cinco opciones con su respectiva puntuación:

Respuesta		Puntuación
Nunca	Muy malo	0
Casi nunca	malo	1
Algunas veces	Regular	2
Casi siempre	Bueno	3
Siempre	Muy bueno	4

Figura 31. Escala de calificación para la medición de clima laboral.

8.5.2. Aplicación de la herramienta para medir la percepción del clima laboral: El cuestionario fue aplicada a una muestra de 32 trabajadores de la organización seleccionados aleatoriamente. Para el cálculo de la muestra fue obtenido de la ecuación (2), siendo población finita de (N=60) empleados en total de la organización con un intervalo de confianza del 90% ($Z\alpha=1,64$), un error de estimación aceptado ($e= 10\%$) y una probabilidad de ocurrencia de ($p=0,5$).

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

8.5.3. Análisis de resultados de la evaluación del clima laboral: En la figura 32, se muestran los resultados de la implementación del cuestionario para medir la percepción del clima laboral. A continuación se muestran:

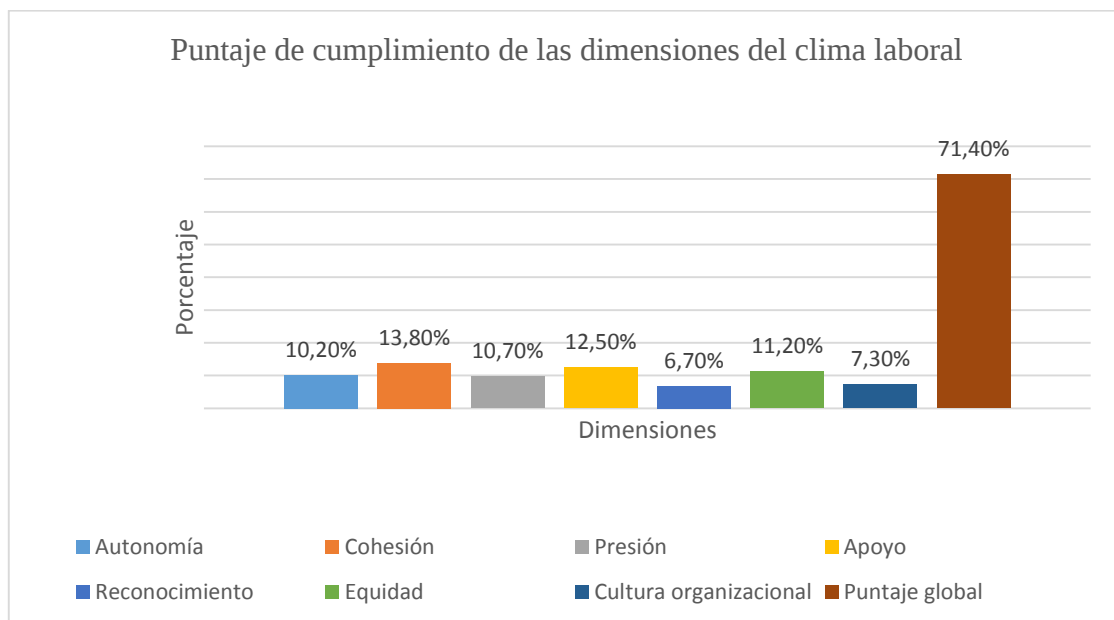


Figura 32. Porcentaje de cumplimiento por dimensión y global en la evaluación de clima laboral.

8.5.4. Plan de mejora: A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos de la evaluación de clima laboral y así identificar el plan de mejora para la dimensión con el menor porcentaje de cumplimiento.

Tabla 15.

Análisis de resultados del clima laboral.

Dimensión	Porcentaje	Porcentaje	Plan de mejora
Autonomía	Se evidencia una percepción de independencia o posibilidad de actuar y pensar, sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades, por otro lado el 47,3% (28 trabajadores) expresan no haber recibido una adecuada inducción en la que conociera aspectos importantes para el buen desempeño de la labor con eficiencia.	10,20%	
Cohesión	Los trabajadores perciben buenas relaciones interpersonales, siendo este elemento necesario para el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos propuestos, pues el 40% (24 trabajadores) expresan que sus compañeros colaboran y cooperan entre sí.	13,80%	
Presión	En la dimensión de presión, los trabajadores perciben no tener exigencia en relación (carga de trabajo/tiempo), pues el 50% (30 trabajadores) expresan el cumplimiento de las labores en el tiempo de su jornada laboral y el espacio en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, les permite realizar su trabajo con calidad y comodidad	10,70%	
Apoyo	Los trabajadores perciben respaldo dado que el 40% (24 trabajadores) manifiestan contar con la ayuda cuando la requiere por parte del jefe inmediato, no se tiene un acompañamiento del jefe para enseñar y corregir al trabajador cuando comete errores.	12,50%	

[Continuación Tabla 15]

Reconocimiento	Los trabajadores perciben recompensa nula, como consecuencia al aporte positivo en la realización de su trabajo pues el 60,8% (36 trabajadores) expresan no contar con una felicitación o reconocimiento especial en el momento de realizar bien el trabajo, por un buen desempeño en la labor	6,70%	Plan de incentivos
Equidad	Los trabajadores perciben que existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución pues el 40% (24 trabajadores) expresan recibir un trato justo y por igual por parte de los superiores.	11,20%	
Cultura organizacional	El 47,2% (28 trabajadores) desconocen los objetivos, es decir, pues no tiene claro los fines de la organización, por lo tanto la no sinergia entre los trabajadores en su área de trabajo para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, el 47,83% (29 trabajadores) manifiestan que no se les informa periódicamente sobre el avance de los logros.	7,30%	

8.5.5. Plan de incentivos: La acción de mejora es el diseño de un plan de incentivos que incluya acciones específicas a la dimensión de reconocimiento evaluado que permita a los trabajadores sentirse recompensados por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y el castigo. En la figura 33, se ilustra el plan de incentivos en la empresa.



Figura 33. Plan de incentivos en Ornelo.

EL plan de incentivos se clasifica en calidad de vida laboral y el plan de bienestar. La calidad de vida laboral incluye la medición del clima laboral, el salario emocional y la intervención del clima y cultura organizacional, por otro lado el plan de bienestar incluye todas aquellas actividades recreativas, culturales y deportivas. Se define en salario emocional, la estrategia de los reconocimientos, retribuciones no monetarias a los trabajadores por mérito por buena labor o desempeño de las labores, buen puntaje en la evaluación de desempeño y en el día de cumpleaños. En la medición de clima, se implementa el cuestionario para medir la percepción de clima laboral para su posterior análisis y con ello la implementación del programa de clima laboral. En intervención del clima y cultura organizacional se definen dos estrategias; la estrategia de tiempo libre (tiquetera de tiempo), la cual, presenta los beneficios que tiene los empleados sin importar el tipo de vinculación dentro de la organización con el objetivo de planificar el tiempo de permisos de cada trabajador y de esta manera fortalezca el vínculo con su núcleo familiar y la estrategia para promover valores, la cual consiste en una pequeña tienda dentro de la organización donde cada trabajador podrá comprar sin

que nadie lo atienda, por lo cual el trabajador elegirá lo que desea, deposita el valor del producto en la caja de dinero y la misma toma el cambio. Todo con el fin de cultivar el valor de la confianza.

En el plan de bienestar que consta de actividades recreativas, deportivas, educativas y culturales ya establecidas por la organización como jornadas de integración en fechas especiales (día de la madre, día del padre, celebración de cumpleaños), jornadas de integración de fin de año (novenas, anchetas), no son incluida en este plan de incentivos. El plan de incentivos se muestra en el programa de clima laboral e incentivos (Ver apéndice O. Programa de clima laboral e incentivos).

8.5.6. Creación de una estrategia de control para la ejecución: Se creó una estrategia de control para la ejecución del programa de clima laboral e incentivos, cuya actividad estará a cargo del responsable del talento humano, los líderes del proceso y/o gerencia general con una periodicidad de un año. Esta estrategia consiste:

- Aplicación del instrumento de medición cada año y planificar el momento que debe aplicarse nuevamente.
- Analizar las estadísticas arrojadas y establecer un plan de acción.
- Verificar evidencia escrita del plan de acción con el fin de llevar un control y seguimiento de las acciones de mejora.

9. Indicadores del plan de mejoramiento

Toda organización debe planificar procesos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para mejorar continuamente la eficacia de los sistemas de gestión. Se estableció un sistema de indicadores

a fin de realizar seguimiento y control a las mejoras implementadas en este proyecto. Para la construcción de estos indicadores se tiene en cuenta los datos correspondientes a la hoja metodológica del indicador mencionado en el marco teórico:

- Nombre del indicador
- Identificación ficha técnica (código, versión, fecha)
- Tipo de proceso
- Objetivo del indicador
- Responsable de calcular
- Responsable de analizar
- Objetivo del indicador
- Tipo de indicador
- Fórmula del indicador
- Meta
- Frecuencia de la recolección
- Frecuencia del análisis
- Fuente de datos
- Escala

Para el cálculo de los indicadores de gestión, se elaboró una herramienta ofimática en Microsoft Excel (Ver apéndice P. Sistema de indicadores) con su respectiva hoja de vida con el fin de medir el impacto de las mejoras después de la implementación. A continuación se muestra la interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de indicadores de gestión (Ver figura 34).

HOJA DE VIDA DE INDICADORES				
AÑO	2019	TIPO DE INDICADOR	EFICACIA	ATRIBUTO
PROCESO	GESTIÓN TALENTO HUMANO			
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia del manual de funciones y perfiles de cargos			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mantener actualizado el manual de perfiles de cargos facilitando la selección del personal con los requisitos puntuales que la vacante necesita.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer el subproceso de planeación			
COMO SE MIDE EL INDICADOR				
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de perfiles de cargos definidos}}{\text{Total de cargos plasmados en el organigrama}} \times 100$			
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 (80 y 70)	ROJO (70,0)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SEMESTRAL			
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	SEMESTRAL			
PERIODO DE ANÁLISIS	ANUAL			
RESPONSABLE DEL CÁLCULO Y ANÁLISIS	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO			
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 recurso humano	
Total de cargos plasmados en el organigrama	Organigrama	Número de cargos	Director de Administración de recurso humano	
MEDICIÓN				
DATOS	MES	JUNIO	DICIEMBRE	PROMEDIO
	RESULTADO	100%	#DIV/0!	#DIV/0!
GRÁFICA DE INDICADOR				
Cumplimiento semestral año 2019 - Eficacia del manual de funciones 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 está en la meta o cercana		
	Amarillo	Indica que se encuentra por debajo de la meta trazada y es aceptable		
	Rojo	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				

Figura 34. Interfaz de la herramienta ofimática para el cálculo de indicadores.

Tabla 16.
Indicadores de gestión.

Subproceso involucrados	Actividad	Objetivo de la actividad	Indicador	Meta	Estado inicial	Estado final
Planeación	Actualización del manual de perfiles de cargo y organigrama	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	$\frac{\text{Número de perfiles de cargo definidos}}{\text{Total de cargos plasmados en el organigrama}} \times 10$	100%	50%	100%
	Diseño de una herramienta ofimática para determinar la plantilla del personal	Reducir la rotación que se genera cuando hay despidos por exceso de personal, ayudando a planificar la cantidad de trabajadores que se requieren para determinada producción.	$\frac{\text{Personas despedidas por exceso de personal}}{\text{Cantidad promedio de trabajadores}} \times 100$	5%	23%	10,3%
	Diseño de una herramienta ofimática para el control de ausentismo	Llevar el control y registro del ausentismo para no incurrir en gastos operacionales en el pago de nómina por mala asignación del responsable del pago de los días en que se ausenta el trabajador.	$\frac{\text{Número de horas de ausentismo registradas en la herramienta ofimática}}{\text{Número de horas de ausentismo registradas con datos biométricos}} \times 100$	100%	0%	88,3%

[Continuación Tabla 16]

Subproceso involucrados	Actividad	Objetivo de la actividad	Indicador	Meta	Estado inicial	Estado final
Planeación	Diseño de una herramienta ofimática para advertir la terminación de contratos	Reducir la prórroga de contratos laborales generados automáticamente sin previo conocimiento de las partes involucradas, de manera que se disminuya la retención del personal que ya no requiere la organización.	$\frac{\text{Contratos laborales renovados por vencimiento de término}}{\text{Total de contratos laborales renovados}} \times 100$	0%	43%	20%
Planeación	Estructuración del protocolo de	Reducir la subjetividad del empleador en el momento de seleccionar el personal, y así garantizar la idoneidad del mismo	$\frac{\text{Cantidad de personas contratadas aplicando el protocolo}}{\text{Cantidad de personas contratadas}} \times 100$	100%	0%	40%
Orientación del personal	Diseño del Programa de entrenamiento y acompañamiento	Facilitar la adaptación del nuevo empleado en su cargo impartiendo conocimientos, actitudes y habilidades que requiere para desempeñar efectivamente sus tareas.	$\frac{\text{Cantidad de personas que recibieron el programa}}{\text{Cantidad de personas que ingresaron a la organización}} \times 100$	100%	0%	20 %

[Continuación Tabla 16]

Subproceso involucrados	Actividad	Objetivo de la actividad	Indicador	Meta	Estado inicial	Estado final
Evaluación de desempeño	Diseño del programa de evaluación de desempeño.	Estimar el rendimiento del personal que labora en la empresa para la toma de decisiones asertivas en base a sus resultados. 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%	50%
			$\frac{\text{Personas evaluadas con ED} \geq 89\%}{\text{Cantidad de personas evaluadas}} * 100$	90%	0%	20%
Clima laboral	Diseño del programa de clima laboral.		$\frac{\text{Número de personal evaluado}}{\text{Cantidad promedio de trabajadores}} * 100$	100%	0%	53%

9.1. Resultados de la actualización de la estructura organizacional y el manual de perfiles de cargos.

Como bien se mencionó en el diagnóstico, Industrias alimenticias Ornelo tenía tan solo el 50% de los perfiles de cargos definidos en el organigrama, porcentaje que se toma como estado inicial. Con la implementación de ésta actividad, se logra una mejora del 50%, pues se actualiza el organigrama y se define el manual de perfiles de cargos al 100%, estado final.

9.2. Resultado de la Implementación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal:

Como ya se había mencionado en capítulos anteriores, la mala planeación de plantilla de personal se ve reflejada en alta rotación producida por la empresa a causa de exceso de personal; por tanto, se llevó un seguimiento entre enero- marzo y abril – junio. Se tomaron estas dos cifras para definir el estado inicial utilizando el método arcaico de planificación de personal y el estado final haciendo uso de ésta herramienta. Siendo así, se muestra que:

Tabla 17.

Comparativo indicador de gestión para la plantilla de personal.

Indicador de gestión para determinar la plantilla de personal			
Periodo de estudio	Personas despedidas por exceso de personal	Cantidad promedio de personal	Rotación generada a causa de despidos por exceso de personal
Enero - Marzo	9	38	23,7%
Abril - Junio	3	29	10,3%

Es necesario aclarar que se requiere de mayor cantidad de datos para precisar mejor el resultado.

Sin embargo, esta herramienta permitió una mejora del 10%.

9.3. Resultados de la implementación de la herramienta ofimática para el control de ausentismo:

Con la implementación, se ha obtenido información de horas de ausentismo reales mostradas por el registro biométrico y el número de horas registradas por la líder mensualmente. Como estado inicial se toma 0%, puesto que anteriormente no se registraban las horas de ausentismo, y como estado final se toma la relación, horas registradas de ausentismo y número de horas de ausentismo para el mes de junio del año 2019, siendo este de 88,3%. La siguiente grafica tiene los datos desde abril a junio del 2019.

Tabla 18.

Comparativo indicador de gestión para el control de ausentismo.

Indicador de gestión para el control de ausentismo			
Periodo	Número de horas registradas en la herramienta ofimática de SGSST.	Número de horas de ausentismo registradas por los datos biométricos	Relación porcentual entre número de horas registradas de ausentismo
Abril	488	648	75,3%
Mayo	888	1024	86,7%
Junio	760	860	88,3%

Es necesario aclarar que la encargada de alimentar esta herramienta tan solo lleva 3 meses implementándola, Sin embargo, esta actividad permitió una mejora del 88,3%

9.4. Resultados de la implementación de la herramienta ofimática en Excel para la alerta de vencimiento de contratos.

Para mostrar los resultados, se tomó como estado inicial 43%, dato encontrado en el análisis cuantitativo del diagnóstico, y como estado final se tomó 20 %, de la información entre marzo y junio del 2019, así:

Tabla 19.

Comparativo indicador de gestión para la alerta de vencimiento de contratos.

Indicador de gestión para la alerta de vencimiento de contratos				
Periodo	Contratos renovados vencimiento términos si decisión del encargado	por renovados de previa	Contratos renovados	Relación porcentual entre contratos renovados sin decisión previa y contratos renovados
Agosto 2018 – Febrero 2019	16		38	43%
Marzo - Junio 2019	3		15	20%

9.5. Resultados de la implementación del programa de inducción, entrenamiento y acompañamiento:

Con la ayuda del líder de producción, se pudo implementar el programa a uno de los 5 trabajadores contratados entre abril, mayo y junio del presente año, es decir, al 20% (estado final) de los trabajadores que han ingresado recientemente a la empresa. Como estado inicial se toma 0% pues nunca se había aplicado este programa.

9.6. Resultados de la implementación del programa de evaluación de desempeño:

Se toma como el estado inicial de esta mejora en 0% puesto nunca se había implementado un programa de evaluación de desempeño. Con este proyecto se obtuvo como estado final 50% (30 personas) del personal evaluado de los cuales el 20% (6 personas) obtuvo una calificación superior al 89% (Nivel de desempeño sobresaliente).

Tabla 20.

Comparativo indicador de gestión para la eficacia del programa de evaluación de desempeño.

Indicador de gestión para la eficacia del programa de evaluación de desempeño					
Números de trabajadores evaluados	Cantidad total de trabajadores			Relación entre número de trabajadores evaluados y cantidad total	porcentual de
30	60			50%	

Tabla 21.

Comparativo indicador de gestión para la eficiencia del programa de evaluación de desempeño.

Indicador de gestión para la eficiencia del programa de evaluación de desempeño					
Números de trabajadores evaluados con ED>89%	Cantidad total de trabajadores evaluadas			Relación entre número de trabajadores evaluados y cantidad total	porcentual de
6	30			20%	

9.7. Resultados de la implementación del programa clima laboral

Se toma como el estado inicial de esta mejora en 0% puesto nunca se había implementado un programa de clima laboral. Con la implementación de este programa se evaluó el 53,3% (32 personas) del total del personal, porcentaje que se toma como estado final.

10. Socialización de los resultados

Se socializó los resultados de la implementación de las mejoras del presente proyecto con gerencia general, donde se entregó este documento final como evidencia física del cumplimiento de todos los objetivos propuestos. Además, se hizo entrega de los formatos, herramientas, programas realizados en este proyecto de grado, adjuntados en un CD. Como constancia de esta reunión se muestra a continuación el acta.



Bucaramanga, 01 de agosto de 2019.

Señores

COMITÉ DE PROYECTOS DE GRADO

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Universidad Industrial de Santander

Cordial Saludo,

Por medio de la presente notificamos que se realizó la socialización del proyecto de grado titulado "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ORNELO S.A.S", en reunión realizada con los directivos y las estudiantes Yesica Andrea Navas Olave y Keila Fernanda Rojas Pérez con códigos 2130382 - 2120583, dando a conocer los objetivos y alcances del mismo.

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

Atentamente,

Carlos A. Becerra

Representante Legal



Teléfono: 637 0501 - 637 9270 info@ornelo.com, www.ornelo.com
Centro Industrial y Comercial Provincia de Soto 2, Bodega 22 y 23, Bucaramanga

Figura 35. Acta de socialización.

11. Conclusiones

El presente trabajo de grado se llevó a cabo partiendo de la necesidad imperante por parte de Industrias Alimenticias Ornelo SAS de intervenir los aspectos atinentes a la gestión del talento humano, dado que dicho proceso no se encontraba debidamente estructurado y por ende no contaba con un responsable asignado con la competencia requerida para asegurar la gestión adecuada del mismo.

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 34.25% siendo los aspectos críticos susceptibles de intervención en el corto plazo los subprocesos de planeación de personal, remuneración, 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; 4 están asociadas el subproceso de planeación, 1 al subproceso de reclutamiento, selección y contratación, 2 al subproceso orientación del personal, 1 al subproceso de remuneración, 1 al subproceso de evaluación de desempeño, 1 al subproceso de desarrollo del personal y 1 al subproceso de clima laboral. Este plan de mejoramiento incorporó el

problema identificado, causa, efecto, actividad (es) planteada (s), responsable, recursos requeridos y periodo de ejecución.

Del plan de mejoramiento propuesto, la gerencia general aprobó el 81,8% (9 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 reformulación de la estructura organizativa de Ornelo SAS, 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, diseño e implementación del programa de evaluación de desempeño 360° y formulación del programa de incentivos a partir de la evaluación de clima laboral.

La evaluación de desempeño aplicada al personal de Industrias Alimenticias Ornelo, permitió identificar el rendimiento satisfactorio en los cargos directivos y administrativos; Por su parte en el personal de producción se evidenció deficiencia en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades siendo pertinente realizar una intervención con dicha población.

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, clasificar y controlar el ausentismo, 3) registrar, advertir la terminación y proceder adecuadamente con los contratos laborales en la medida en que se requiera o no la continuidad del trabajador, evitando costos y sanciones a la organización..

Se diseñó un sistema de indicadores de gestión constituido por 9 métricas asociadas a las mejoras implementadas para medir el resultado de las mismas. De estos indicadores, 2 cumplieron con la meta

establecida y 7 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

Diseñar e implementar un programa de capacitación técnica dirigida al personal de producción 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.

Pese a que no fue una mejora aprobada para el presente proyecto, 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 Industrias Alimenticias Ornelo en la que se puede validar el grado de implementación e impacto de lo realizado en el presente trabajo de grado.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2003). Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal. Ediciones Granica SA.
- Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018). Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga (Tesis inédita de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, Colombia.
- Basto Barrera y Vera Cuevas (2018). Mejoramiento del proceso de Gestión Humana para la empresa Industrias Acuña LTDA (Tesis inédita de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, Colombia.
- Caicedo Valencia, V. M. y Acosta Aguirre, A. M. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. Revista Politécnica, año 8, número 14.
- Calderon, G., (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas, Pensamiento & gestión, N° 16. Barranquilla, Universidad del Norte, p. 158-176.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill, 5ta edición.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill, 8va edición.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. 11va edición.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (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>

Falzatev. Centro de Gestión Empresarial Ltda. Como elaborar listas de chequeo. Recuperado de <http://iso9001-calidad-total.com/como-elaborar-listas-de-chequeo/>

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