

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MACRO PROCESO DE LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA**

JUAN DAVID SOTO RAMÍREZ



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2019**

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MACRO PROCESO DE LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA**

JUAN DAVID SOTO RAMÍREZ

Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas

Director

**Francy Janed Sarria Rojas
Mag. En Gestión Empresarial**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ZARZAL

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
2 JUSTIFICACIÓN	13
3 OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4 MARCO REFERENCIAL	15
4.1 ESTADO DEL ARTE	15
4.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	17
4.2.1 Recursos Humanos	18
4.2.2 Gestión Del Talento Humano.....	18
4.2.3 Programa Del Recurso Humano	19
4.3 MARCO JURÍDICO	23
4.4 MARCO CONTEXTUAL	26
4.5 GLOSARIO DE TERMINOS	29
5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN	31
5.1 ENFOQUE.....	31
5.2 TIPO DE ESTUDIO	31
5.3 METODO DE INVESTIGACION.....	31
5.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
6 DIAGNÓSTICO DEL MACROPROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	
34	
6.1 ESTADO ACTUAL DEL MACROPROCESO	34
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	59

6.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	62
6.4	MATRIZ DOFA.....	63
6.5	ANÁLISIS INTERNO	65
6.5.1	Análisis por procesos y cadena de valor.	65
6.5.2	Definición de variables internas (F & D)	65
6.5.3	Caracterización de la cadena de valor.....	66
6.5.4	Análisis de la cadena de valor F y D.....	67
6.5.5	Matriz EFI	69
6.5.6	Diagrama polar de la situación actual.....	71
7	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MACROPROCESO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	73
7.1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.....	73
7.1.1	Definición de capital humano.....	75
7.2	DEFINICIÓN DE LOS MACROPROCESOS	86
7.2.1	Incorporación y adaptación de las personas a la organización.....	87
7.2.2	Compensación, bienestar, salud y desarrollo de las personas	89
7.2.3	Relaciones con el empleado.....	93
8	ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN	95
8.1	DEFINICIÓN DE INDICADORES	95
8.2	DEFINICION DEL ESCENARIO INICIAL	97
	CONCLUSIONES.....	100
	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFIA	102
9	ANEXOS	105

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nuestros servicios.	27
Tabla 2. DOFA	64
Tabla 3. Cadena de Valor.....	66
Tabla 4. Cadena De Valor F Y D	67
Tabla 5. Matriz EFL.	69
Tabla 6. Estrategias.....	74
Tabla 7. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Gerente General	75
Tabla 8. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Gerente Técnico.....	76
Tabla 9. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Contador General.....	77
Tabla 10. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Auxiliar Contable	78
Tabla 11. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Ventas.....	79
Tabla 12. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Recursos Humanos	80
Tabla 13. Descripción Y Especificación Del Cargo Jefe De Bodega.....	82
Tabla 14. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Mantenimiento	83
Tabla 15. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Seguridad.....	83
Tabla 16. Programas de incorporación y adaptación.....	88
Tabla 17. Programas de compensación, bienestar, salud y desarrollo	90
Tabla 18. Capacitación.....	91
Tabla 19. Bienestar.	92
Tabla 20. Indicadores.....	95
Tabla 21. Ejecución de los indicadores.	97
Tabla 22. Entrevista	107
Tabla 23. Formulario de evaluación del desempeño	110

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pregunta 1 de encuesta.	36
Figura 2. Pregunta 2 de encuesta.	37
Figura 3. Pregunta 3 de encuesta.	37
Figura 4. Pregunta 4 de encuesta.	38
Figura 5. Pregunta 5 de encuesta.	39
Figura 6. Pregunta 6 de encuesta.	40
Figura 7. Pregunta 7 de encuesta.	41
Figura 8. Pregunta 8 de encuesta.	41
Figura 9. Pregunta 9 de encuesta.	42
Figura 10. Pregunta 10 de encuesta.	43
Figura 11. Pregunta 11 de encuesta.	43
Figura 12. Pregunta 12 de encuesta.	44
Figura 13. Pregunta 13 de encuesta.	45
Figura 14. Pregunta 14 de encuesta.	45
Figura 15. Pregunta 15 de encuesta.	46
Figura 16. Pregunta 16 de encuesta.	47
Figura 17. Pregunta 17 de encuesta.	47
Figura 18. Pregunta 18 de encuesta.	48
Figura 19. Respuestas del encuesta realizada del Clima Organizacional.	50
Figura 20. Consolidado de encuesta del clima organizacional.	56
Figura 19. Estructura organizacional.	85
Figura 20. Estructura de gestión del talento humano.	87

INTRODUCCIÓN

En la actualidad nuestro país ha tenido un gran incremento en relación al desarrollo del Talento Humano, en donde se ve reflejada que muchas empresas apostaron a ese gran cambio, sin embargo no se fijaron en las desventajas cuando se enfocaron en direccionar sus intereses con aquellos aspectos lucrativos, y en otras empresas implementaron el proceso con éxito logrando que todos sus empleados fueran partícipes, no solo por la remuneración sino por el bienestar social y global de la organización. Aquel cambio que contribuye a mitigar esta situación perniciosa es: la Planeación Estratégica.

Es de importancia la planeación estratégica por los cambios que puede llegar a generar en una empresa, porque permite que esta tome un direccionamiento organizacional desarrollando nuevas cualidades y promocióne un estilo gerencial nuevo; permitiendo así que los objetivos organizacionales ya establecidos se puedan orientar al ADN de la empresa; buscando eliminar aquellas fallas que no dejan fluir los procesos, las decisiones espontáneas y acciones que no sean parte de los objetivos.

En la Comercializadora Llantotas S.A.S, la elaboración del plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano, el cual tiene como propósito generar motivación y bienestar a los empleados contribuyendo esto en la productividad y rentabilidad a nivel organizacional, así mismo que sea una guía para que los directivos y administrativos tengan claro los objetivos o metas, la definición de estrategias, es decir, la forma en la que se pretende alcanzar esos fines, que incluye también los recursos y medios a utilizar; la forma de acometer, o sea la implantación de las estrategias y finalmente la evaluación de los resultados obtenidos. Este conjunto de pasos que comprenden el proceso formal, no se realiza sin contar con una base sólida de elementos analizados, como son aquellos que corresponden al ambiente externo e interno donde la organización desarrolla sus actividades.

Es fundamental entender que la propuesta ayuda a trazar un plan operativo que permita el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales; ayudando a que los líderes de la organización forjen la dirección que le quieren dar a su empresa, y cuando este plan ya es transmitido hacia toda la organización se generarán sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Este plan le permite a cada trabajador saber hacia dónde se quiere ir y para qué, así se compromete con ese destino.

Es importante que quienes dirigen las organizaciones conozcan el proceso de planeación y sepan cabalmente el propósito que conlleva, dado que un buen manejo de los planes, reduce el impacto del cambio, elimina la improvisación, minimiza la redundancia, optimiza

los recursos que la organización dispone y facilita la aplicación de los estándares de control.

El propósito del presente documento es proporcionar los elementos, las propuestas y las herramientas que permitan una adecuada planeación estratégica que genere impacto auténtico en el bienestar empresarial, que conlleve al cambio en la cultura interna generando así ventaja competitiva al sector donde se desenvuelve. Lo que permite que aquellas falencias organizacionales específicamente en el macro proceso de la gestión del talento humano sean consideradas para analizar y que sean el camino para mayores beneficios y menores riesgos, dando como resultado alternativas que faciliten la toma de decisiones. La elaboración del plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano, ya que está enfocado en la estructura generando bienestar en la empresa realizando primero un diagnóstico del sistema actual del manejo de personal, del macro proceso de la gestión del talento humano, luego de esto. la definición de objetivos o metas, explicitadas en forma de largo, mediano y corto plazo, así como la definición de estrategias, es decir la forma en la que se pretende alcanzar esos fines, que incluye también los recursos y medios a utilizar; la forma de acometer, o sea la implantación de las estrategias y finalmente el sistema de seguimiento, control y evaluación de los resultados obtenidos. Este conjunto de pasos que comprenden el proceso formal, no se realiza sin contar con una base sólida de elementos analizados, como son aquellos que corresponden al ambiente externo e interno donde la organización desarrolla sus actividades.

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

La empresa Comercializadora Llantotas S.A.S fundada en el año 2004, desde su existencia la evolución dentro de esta se ha quedado corta en el área de talento humano, puesto que la gestión humana ha presentado diferentes cambios hoy en día no cuenta con un Departamento de Talento Humano. Lo cual crea deficiencias en este aspecto, situación que se ve agravada por el crecimiento de la empresa debido a la apertura de nuevos puntos de venta. De continuar el manejo empírico del personal, se seguirán presentando problemas por la falta de una normatividad clara para desarrollar las actividades dentro de la organización.

A partir del interés por averiguar el proceso de Gestión del Talento Humano, se tiene como propósito generar una reflexión sobre cuál es el rol activo de los Recursos Humanos, hacia dónde ha dirigido sus esfuerzos y cuál ha sido su enfoque para generar valor a la estrategia de la organización, para así propiciar elementos que permitan mejorar su entendimiento y su función real.

La Comercializadora Llantotas S.A.S requiere implementar un cambio organizacional y un mejoramiento al área de gestión del talento humano que permita la identificación y el direccionamiento de los procesos es una buena oportunidad la cual será un eje estratégico de cambio y que será efectiva su participación en el rol del negocio para mejorar las condiciones reales y alcanzar las que la empresa espera en un futuro; especialmente, si está pasando por una crisis con énfasis en la necesidad del cambio, en donde la ventaja competitiva es sin lugar a duda su talento humano.

Contextualizando con el entorno de la propuesta, la cual está ubicado en una entidad privada. Se tienen unas premisas ya definidas que generan problemática en el manejo de malas inducciones, capacitaciones y manejo que los directivos le dan, es el motivo que los empleados desertan.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Lora Eduardo (2017), las empresas colombianas no saben manejar el talento. Se tolera el mal desempeño, la antigüedad cuenta demasiado y la alta gerencia no se responsabiliza por los errores en el manejo de los recursos humanos. Así mismo, para Pallab Dutta (2018), el menciona que un departamento de recursos humanos incompetente y con mal funcionamiento refleja el estado general de los asuntos de una

organización y su posible posición competitiva en el mercado. Una desconexión entre el departamento de recursos humanos y la dirección ejecutiva conduce a la falta de comunicación, falta de decisiones sobre aspectos operativos y errores críticos de decisión. Los programas de formación y desarrollo de los empleados no están presupuestados adecuadamente y las prácticas de contratación son asimétricas. La mala planificación de recursos humanos asegura que los activos de recursos humanos de la organización no estén alineados con las metas y objetivos de la organización.

La Comercializadora Llantotas S.A.S es una empresa que ha brindando soluciones en sector automotriz al municipio de Zarzal y municipios aledaños por más de 15 años. A través de su evolución administrativa tiene un crecimiento en el mercado y en su medida de fuerza laboral. El mercado con sus exigencias y continuos avances globales permiten explorar las áreas de apoyo de la empresa que no estaba bien establecidas, es ahí como el macro proceso de la gestión del talento humano comenzó a identificar que no satisfacen los requisitos de la organización; esta área se enfoca en solucionar problemas y realizar quehaceres diarios olvidando la importancia que tienen dentro de la empresa, donde se observa claramente el estado que se encuentra la empresa. De este contexto aparece la necesidad de aprovechar los conocimientos para dejar un aporte a la empresa y un re direccionamiento con ventaja competitiva.

En contexto, se evidencia situaciones que desfavorecen a la empresa, tales que los empleados se sientan desmotivados, su labor pierde intereses al hacer sus funciones diarias y no se producen de tal forma como se espera. Los empleados no son proactivos, se denota en la alta rotación de personal y desvinculación de personal antiguos, se enfrentan a la restricción de toma de decisiones, lo que no fomenta autonomía y exploración de nuevas ideas. Cuando los directivos son indiferentes y el macro proceso de la gestión del talento humano se filtra rápidamente a través de los niveles de organización y las jerarquías de empleados. La norma de trabajo se ve afectada, existen conflictos de personalidad y el trabajo en equipo se vuelve inexistente e improductivo. Hay subutilización de las habilidades y capacidades de los empleados con experiencia. Poca motivación, falta de incentivos y reconocimiento lo que conduce a los malos resultados e incluso a la producción de mala calidad de bienes y servicios, todo esto generado debido a la falta de formalización y estructuración del macroproceso de gestión del talento humano, donde no existen definidos los puestos de trabajo o cargos. Solo se tienen definidos de forma informal las actividades y responsabilidades que al empleado le compete, pero no han elaborado los descriptores de cargos requeridos para el correcto manejo de las capacidades y del personal a disposición. Además de esto, existen “programas” que definen las actividades de cada fase del ciclo del personal que se encuentra vinculado desde su contratación hasta su salida pero que la falta de

direccionamiento y un exceso de actividades realizadas de forma empírica imposibilita a la mejora de la calidad de vida de los empleados y de sus quehaceres diarios y, por ende, su rendimiento

Desde los antecedentes de este tipo de problemas se evidencia con estas situaciones. Que estas presentan un alto costo en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, además la desvinculación de personal especial se subvalora, retrocede los procesos y estanca mientras se capacita personal nuevo. Además, se desaprovecha el conocimiento y la falta de confianza que se genera entre los empleados al no tener una buena comunicación.

La elaboración del plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano permite dispersar cada situación de que puede presentar en la organización. La ventaja que logra la empresa al plantear nuevas alternativas de cambio hacer ver más claros los objetivos del área, los cargos, lo cual todo el personal le da importancia al departamento de talento humano, teniendo equilibrado los beneficios para los socios y empleados.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el presente trabajo de investigación aborda la problemática que existe actualmente en el macro proceso de gestión del talento humano, la cual no está permitiendo desarrollar e implementar su parte de forma acorde y eficiente debido a las actividades realizadas por únicamente la pericia de la experiencia, sin tener fundamentos, guías o parámetros de seguimiento tampoco una planeación definida de los procesos abordados en el ciclo del personal. Por ende, se requiere de un plan estratégico que se encargue de establecer los parámetros a seguir por parte de todos los integrantes de la empresa, permitiendo potencializar sus competencias y haciéndolos inimitables y capaces de desempeñarse eficientemente. Se identifica una problemática común en muchas empresas, y es la pérdida de talentos a la cual están expuestas las empresas, por lo cual desde la gerencia del talento humano debe existir una gestión estratégica que busque minimizar la ocurrencia de esta problemática, y que permita divulgar asertivamente los objetivos organizacionales buscando que todo el equipo de colaboradores participe de manera activa generando sentido de pertenencia.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué forma se definiría el plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano en una empresa comercializadora ubicada en un municipio del norte del Valle del Cauca cuyo objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para

el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Realizar un diagnóstico del macro proceso de la gestión del talento humano permitirá evidenciar su situación actual y la de sus procesos?
- ¿Elaborar la propuesta de mejora del macro proceso de gestión del talento humano dará las bases definir una nueva estructura, su personal, sus programas y su presupuesto?
- ¿Realizar un plan operativo dará la capacidad para darle un seguimiento, control y evaluación de la estructura del macro proceso de la gestión del talento humano de la empresa?

2 JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta que se presenta es una herramienta que valora objetivamente la función del macro proceso de la gestión del talento humano frente a los empleados, descubriendo errores y hacer tomar conciencia a los colaboradores en el crecimiento institucional, ya que los resultados que se verán en el progreso del clima organizacional, restando las debilidades y resaltando las fortalezas, convirtiéndolas en capacidades que ajusten al mejoramiento de la compañía y del personal.

Al realizar esta investigación, las elaboraciones del plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano amplían opiniones que mejoran el desempeño de la administración y de las demás áreas, las cuales permitan estar alineadas a los objetivos organizacionales, reconociendo que la práctica del área sea más significativa a la hora ejecutar, donde cada colaborador se sienta identificado como estrategia de la organización.

En varias organizaciones el departamento de Talento Humano se ha convertido en un “instrumento” de maximización de los recursos, en el caso la Comercializadora Llantotas S.A.S. La administración del personal sólo se limita al desempeño del área, ya que el concepto se tiende a suministrar solo al personal, remuneración y solución de problemas, pero no se tiene en cuenta como se desenvuelve el “individuo” con respecto al área.

Por ende, se enfoca la propuesta en la teoría de Idalberto Chiavenato sobre la planeación estratégica, ya que se direcciona la empresa y su ambiente interno, comprendiendo todos los recursos de forma global y sistémica, principalmente encaminada a los recursos humanos diseñada a corto o largo plazo.

En el desarrollo de la propuesta se efectúan procesos que sirven de ayuda en la elaboración del plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano. En primera parte, se usan métodos de observación para conocer el estado en que esta la empresa, posteriormente se estudia el concepto del problema desde la perspectiva de los empleados y verla desde la parte gerencial. De esta manera, se da aplicación a todos los conocimientos adquiridos en la universidad, aplicando instrumentos como la matriz DOFA, EFI y EFE, apoyando los cambios de la empresa y de cada área enfocadas de manera general, pero haciendo su especificidad concretamente en el macro proceso de la gestión del talento humano.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Definir un plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano para la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del macro proceso de la gestión del talento humano, que permita evidenciar su situación actual y la de sus procesos.
- Elaborar la propuesta de mejora del macro proceso de gestión del talento humano, para así definir una nueva estructura, su personal, sus programas y su presupuesto
- Realizar un plan operativo de seguimiento, control y evaluación de la estructura del macro proceso de la gestión del talento humano de la empresa.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

El ser humano juega un rol transcendental en la actualidad para las organizaciones basándose en los objetivos principales y corporativo en el talento humano, los empleados con más estimados por sus conocimientos, capacidades y destrezas que han desarrollado.

Lewis y Hechman (2006) afirman que la gestión del talento en la literatura es una tendencia nueva y en auge, creciendo el interés en este tema debido a que los éxitos de las organizaciones actuales se basan en las personas, sin embargo, por ser un área aun en desarrollo la definición y sus determinantes aun es algo un poco difuso. Son numerosos los esfuerzos en aclarar este tema Aquí cabe una discusión y es que las empresas deben aunar esfuerzos junto a la academia en materia de investigación que permita ampliar el espectro sobre este tema.

Para Fabi, Raymond y Lacoursière (2007) la persona es el fundamento, motor e impulso principal de la competitividad empresarial, es uno de los principales recursos con que cuenta una compañía, se teje entonces una nueva relación de cercanía entre empleado y compañía. Esto se ha descubierto desde el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades, el empleado tiene habilidades y competencias que alineadas a las metas de la organización generan cambio.

La gestión del talento humano según (Arias, 2008) relaciona el concepto de gestión con la acción de dirección conectándola a la integración de recursos, procesos y dirección para conseguir objetivos. El nuevo enfoque enfatiza en la importancia de la gestión del talento humano desde la dirección de manera integradora.

En la actualidad la teoría de la gestión del talento humano es indispensable en una empresa. La ventaja competitiva es una necesidad básica debido a la globalización que es de suma importancia a largo plazo para mantenerse y prosperar en el tiempo. En ese contexto, el talento humano es parte fundamental, debido a que son las personas quienes tienen el acercamiento con los procesos, y los responsables de crear mejoras efectivas. Por ello, es necesario elaborar un plan de administración del talento humano para mejorar y maximizar las capacidades de los trabajadores. (Rojas Alzate & Hurtado Gomez, 2009).

La gestión del talento humano tiene en cuenta el total de empleados que son más eficientes y productivos. En las organizaciones actuales deben tener una visión global

identificando a los trabajadores de alto potencial. Es de vital importancia retener y formar a esos empleados (Bjorkman & Smale, 2010) la gestión del rendimiento se debe incorporar de la mano con proceso de evaluación claros y eficientes.

La cultura organizacional refleja un clima organizacional sano, viéndola desde una perspectiva integradora también se convierte en una herramienta de planeación estratégica para definir formas de gobierno, comunicación organizacional y otros fenómenos organizacionales. Esa perspectiva integradora además promueve que el empleado ponga al servicio de la organización sus competencias y habilidades para la consecución de objetivos empresariales (Miranda, 2011)

Un empleado capacitado y con buena cualificación es pieza importante en la organización. Este debe tener la capacidad de mantener a ese empleado y estar preparado para ello y así reducir los traumatismos propios de la deserción laboral. La discusión puede ser más amplia si se tiene en cuenta el punto de vista económico al considerar los costos para la empresa de encontrar otro empleado calificado junto a los costos de oportunidad que incurre la organización desde el momento de reclutar hasta el adiestramiento del nuevo miembro (Osorio Gomez & Cárdenas Gómez, 2012).

La función de los recursos humanos es distintiva en la organización, la importancia de esta área está en lo estratégico, facilitando que la estrategia de recursos humanos se alinee a la estrategia de negocio. Mientras más se reconozca la importancia y función de la gestión de recursos humanos mayor será su integración con los objetivos estratégicos, tomando relevancia aspectos como la legitimidad (Carbonell, Alcázar, & Gardey, 2013).

Las entidades tienen estrategias organizacionales, la gestión del talento humano se convierte en un proceso al servicio de esas estrategias, sirve además en la definición de éstas; tiene en cuenta dos dimensiones: personas y puestos de trabajo, junto a los procesos de selección y de reclutamiento. Estas dimensiones enmarcan lo que debe orientar el actuar administrativo junto a la gestión del talento humano (Alonso & García Muina, La gestión del talento: líneas de trabajo y procesos clave, 2014).

Las prácticas de la gestión del talento humano inciden sobre el desempeño organizacional. Revisando la literatura se evidencia que existe también una relación entre la gestión del talento humano en función de las estrategias organizaciones que determina la empresa; bajo este panorama existe poco consenso sobre cuáles son esas prácticas dentro de la gestión del recurso humano que son verdaderamente efectivas y estratégicas (Cortés, 2016).

4.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

La gestión del talento humano ha evolucionado desde su origen hasta nuestros días, por consiguiente, esta evolución se encuentra estrechamente vinculada con los cambios ocurridos en los contextos social, cultural y económico de las sociedades que, en los últimos años, han enfocado esta ciencia hacia la promoción y el desarrollo del factor humano.

Chiavenato (2000) establece que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos". El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- ❖ Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- ❖ Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- ❖ Definición del método de reclutamiento
- ❖ Concertación de entrevistas
- ❖ Entrevistas + técnicas de selección
- ❖ Elaboración de informes
- ❖ Entrevista final

Dunnette (1974) plantea que la selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada.

Para Peña (1993), la información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Con base en lo anterior se puede afirmar que existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes.

Cuesta (1999) la cual plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una

empresa concreta a específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

4.2.1 Recursos Humanos

Para Caldera (2007) se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización."

Importancia de los Recursos Humanos

Chiavenato (2007) considera que: "La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo." (Pág.122)

4.2.2 Gestión Del Talento Humano

Chiavenato (2002) menciona que "La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes." (Pág.6).

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2002) menciona que "Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias

traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.” (Pág.10)

4.2.3 Programa Del Recurso Humano

Sherman, Bohlander, (1994) consideran que: “El programa de recursos humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de RH por realizar.” (Pág. 23)

Los procesos de la gestión del talento humano constan de:

Captación de Personal

Es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal.

Diseño de Cargos

Chiavenato (2002) establece que: “diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Pág.167)

Descripción de Cargos

Chiavenato (2002) considera que: “Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace.” (Pág.183)

Reclutamiento de Personal

Chiavenato (2002) indica que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Pág.95)

Fines e Importancia del reclutamiento

Simon L; Jackson, Susan y Otros (2007), “El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.” (Pág.109).

Selección de Personal

Chiavenato (2002) establece que: “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado” (Pág.111)

Instrumentos de Selección

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento. Entre las técnicas de selección tenemos:

Gestión Del Capital Humano

La organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de beneficios sociales y otros, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

Compensación y Remuneración Integral

Mercer (2000), nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Pág. 194)

Fijación de las Remuneraciones

Quintero (2002), Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.
- La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

Beneficios Sociales

Chiavenato (1994) establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Pág.342)

Clima Organizacional

Para Rubio (2007), clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

Funciones del Clima Organizacional

Torrecilla (2009), el clima organizacional tiene las siguientes funciones:

- *Intimididad*: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales
- *Empuje*: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- *Responsabilidad*: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- *Recompensa*: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- *Apoyo*: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Desarrollo Humano

Es el mejoramiento de los recursos humanos disponibles a corto y mediano plazo teniendo en cuenta la realización continua de potencial existente en posiciones más elevadas en la organización estableciendo las actividades que la empresa realizara para desarrollar a las personas.

Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” (Pág.243)

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Sales (2002) la evaluación del desempeño es importante porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”

Capacitación y Desarrollo

Dessler (2001) La capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Pág. 249)

Objetivos de la Capacitación y Desarrollo

Ayala (2004); considera que los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados y mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

4.3 MARCO JURÍDICO

Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia es la Carta Magna de la República, la norma de las normas, promulgada en 1991, en la que se consignan los derechos, las garantías y los deberes de los ciudadanos colombianos y el Estado. Esta ley, eje y principio jurídico de cualquier lineamiento, se organizó desde los postulados colectivos de la declaración de los derechos humanos.

Desde el tema de análisis de este documento, y en especial a la calidad de un bien o servicio que se quiere contratar, la CPC, en su capítulo 2, y específicamente su artículo 65, hace referencia a que: “La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado...”. Por otra parte, en el artículo 78, capítulo 3, reza:

La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

Respecto a la participación de las empresas colombianas en el proceso de contratación con el Estado, el artículo 333, establece que: “la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley”. Así mismo, realiza algunas precisiones adicionales, frente a lo estipulado en este artículo, a saber:

- La libre competencia económica es un derecho de todos, la cual supone responsabilidades.
- La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.
- El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.
- El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.
- La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.

Por último, el artículo 365 manifiesta que los servicios públicos³ son inherentes a la finalidad social del Estado. Por eso, “Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional (...) Éste debe regular, controlar y hacer

vigilancia de dichos servicios”. El alcance de este postulado incluye cualquier servicio que el Estado preste, inclusive para programas en los cuales su eje de intervención es la alimentación.

La Ley 100 de 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

- El Régimen de Pensiones
- Atención en Salud
- Sistema General de Riesgos Profesionales.

Cada uno de los anteriores componentes tiene su propia legislación y sus propios entes ejecutores y fiscales para su desarrollo.

En el caso específico del Sistema de Riesgos Profesionales, existe un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

El pilar de esta Legislación es el Decreto Ley 1295 de 1994, cuyos objetivos buscan establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores, fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional, vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

Particularmente, el Decreto 1295 en su Artículo 21 Literal D, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación. En el Artículo 22 Literal D, obliga a los trabajadores a cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Salud Ocupacional de las empresas.

En la Resolución 001016 de 1989 en el Artículo 4 y Parágrafo 1, se obliga a los empleadores a contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos financieros y físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos. Igualmente,

los programas de Salud Ocupacional tienen la obligación de supervisar las normas de Salud Ocupacional en toda la empresa, y en particular, en cada centro de trabajo.

Dada la complejidad y magnitud de esta tarea, se hace necesario que los programas de Salud Ocupacional sean entes autónomos, que dependan directamente de una unidad Staff de la empresa, para permitir una mejor vigilancia y supervisión en el cumplimiento de cada una de las normas emanadas de la Legislación de Salud Ocupacional.

Unas de las principales obligaciones del empleador es la consagrada en el artículo 57 numeral 4º, "Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos, del Código Sustantivo del trabajo. Si usted no pacto salario al momento de firmar el contrato de trabajo por lo menos debe ganar el mínimo legal como lo establece el artículo 145 del mismo Código.

Prestaciones Sociales, todos los empleadores están en la obligación de pagar las prestaciones sociales a sus trabajadores como lo ordena el artículo 193 del Código Sustantivo del trabajo. Estas prestaciones son:

- Auxilio de transporte
- Calzado y ropa de labor
- Prima de servicio, mitad en junio y en diciembre
- Cesantía, un mes por cada año de servicio o proporcionalmente al tiempo servido y el 12% Intereses anual
- Seguridad Social, Salud, el empleador paga el 12% y el trabajador el 4%,
- Pensión, el empleador paga el 12% del salario y el trabajador 4%. Riesgo
- Profesionales los paga el empleador
- Subsidio Familiar
- VACACIONES 15 DIAS HABLES POR AÑO O PROPORCIONALMENTE

Debe tomar una decisión, en el sentido de exigirle al hotel las anteriores prestaciones, pues debe estar preparada porque la pueden despedir, en represalia, pero esto sería un despido injusto y, por lo tanto, el empleador estaría obligado a pagar las indemnizaciones y sanciones de que tratan los artículos 64 y 65 del Código Laboral.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Comercializadora Llantotas S.A.S fundada en el año 2004 en la carrera 10 No 6 - 25 en el barrio la Inmaculada de la ciudad de Zarzal, Valle Del Cauca, tenía como objetivo principal la comercialización de llantas, alineación, balanceo, mecánica rápida, servicio de vulcanizada, calibración con aire y nitrógeno. Posteriormente en el año 2011, pensando en la necesidad de expansión se realiza apertura de un nuevo punto de atención denominado Llantotas Tuluá, ubicado en la carrera 30 No 22 - 65 barrio Estambul, Tuluá Valle, con el fin de ampliar el mercado. Debido a los buenos resultados de la organización y visionando un mejor desarrollo en el mercado, posicionando nuestra empresa como una de las mejores, se decidió para el año 2016, realizar la apertura de una sede principal en zarzal, valle del cauca, ubicada en la calle 5 No 7-13, barrio Colombina, donde nos trasladamos pensando en brindar mayor comodidad y satisfacción a nuestros clientes, así como también se amplió nuestro portafolio de servicios brindando una mejor variedad y calidad de servicios. Para este mismo año se realiza la apertura de una sede en Pereira, Risaralda ubicada en la calle 21 carrera 15 esquina en el barrio Olaya. Ya que según el análisis que se realizó, se encontró una variedad de clientes provenientes de esa ciudad y es por ello que se pensó en la apertura de esta sede. Posteriormente para el actual año 2017, y después del análisis obtenido en la organización, no solo se encontró una gran variedad de clientes provenientes de la ciudad de Pereira, Risaralda, sino que también de la ciudad de Tuluá, Valle del cauca. De acuerdo a estas necesidades se dio apertura a una nueva sede en esa ciudad ubicada en la carrera 30 No 16 – 61 barrio entre ríos. Cabe resaltar que nuestra organización realizo un convenio con la servitecas de la ciudad de Tuluá, Valle Del Cauca prestando los servicios de: Alineación, balanceo, lubricación, frenos, venta de llantas, rines, baterías, soat. (Llantotas.com, 2019)

Misión

“Somos una empresa orientada a brindar soluciones integrales en llantas y sus servicios asociados, nuestro propósito es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Contamos con un talento humano en constante capacitación y actualización en sus áreas de desempeño para lograr la excelencia del servicio, guiados por valores y estrategias organizacionales que permitan un mejoramiento continuo de nuestros procesos” (Llantotas.com, 2019)

Visión

“En la Comercializadora Llantotas S.A.S tenemos como visión ser en el año 2020 una organización líder a nivel regional en el sector, gracias a nuestro portafolio de productos y servicios, así como la excelencia de nuestros procesos, mantener en permanente

actualización tecnológica, lograr el desarrollo del talento humano de todos los colaboradores en la empresa con las mejores metodologías; que permitan el cumplimiento de los objetivos misionales propios y las mejores relaciones con todos los grupos de interés, de tal manera que los clientes siempre nos elijan como su mejor opción, siendo nuestro principal objetivo que nuestros clientes y colaboradores se sientan tan bien en la empresa, que la sientan propia.” (Llantotas.com, 2019)

Valores

- Respeto
- Solidaridad
- Amabilidad
- Tolerancia
- Formalidad

Productos y servicios

Tabla 1. Nuestros servicios.

SERVICIOS / PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
ALINEACIÓN	Consiste en revisar todos los componentes de la suspensión y las llantas. Inicialmente se observa la presión, el estado de las válvulas y tapones, luego se calibran las ruedas del vehículo, donde nuestros especialistas con ayuda de sensores calculan los ángulos de inclinación del eje y la suspensión de las ruedas. El eje calculado se compara con las especificaciones de fabricación del vehículo, y si es necesario se ajusta el procedimiento hasta que las llantas estén perfectamente paralelas entre ellas y perpendiculares al piso. La Alineación resulta en un carro con mayor agarre y vida útil de las llantas, dirección precisa, mejora en desempeño del carro y reducción de consumo de combustible.
BALANCEO	Este procedimiento se realiza para balancear el peso de cada llanta de tu vehículo, consiste en desmontar cada llanta y subirla en la máquina balanceadora, donde la llanta gira sobre su eje mientras un computador identifica si el peso de la rueda y la llanta están equilibrados, en caso contrario se instalan pequeñas pesas de plomo en el rin para compensar, así obtienes mayor precisión a la hora de conducir.
FRENOS	Es un servicio correctivo pensado estratégicamente para cubrir todas las áreas vitales en el sistema de frenos de su automóvil, tanto de manera correctiva como preventiva. Este servicio se debe realizar desde cada 10,000 kilómetros, dependiendo del tipo de automóvil y de las condiciones de manejo del mismo.
LUBRICACIÓN	El Servicio de Lubricación, es un servicio pensado estratégicamente para cubrir todas las áreas vitales de su automóvil, tanto en revisión como en mantenimiento. Este servicio se debe realizar cada 5000 kilómetros o 3 meses, lo que ocurra primero.
SOAT	Es el seguro obligatorio de accidentes de tránsito que todo vehículo debe tener, el cual, ampara los gastos médicos, de transporte, muerte e incapacidad permanente, en caso de un accidente de tránsito.
BATERIA	La batería es un acumulador y proporciona la energía eléctrica para el motor de arranque de un motor de combustión, como por ejemplo de un automóvil, de un alternador del motor o de la turbina de gas de un avión. La batería eléctrica usada como fuente de energía para la tracción de un vehículo eléctrico se les denomina

SERVICIOS / PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
	baterías de tracción. Los vehículos híbridos pueden utilizar cualquiera de los dos tipos de baterías.
LLANTAS Y RINES	Ofrecemos una gran variedad de llantas de acuerdo a las diferentes necesidades físicas y económicas del cliente, así como también ofrecemos la venta de rines de lujo, para personalizar mejor tu vehículo.

Fuente: Llantotas.com, 2019

Otros servicios

1. Montaje de llantas y rotación.
2. Calibración de llantas con nitrógeno.
3. Servicio de carga de batería.
4. Cambio del refrigerante.
5. Cambio del lubricante de la dirección hidráulica.
6. Mecánica rápida.
7. Lava autos.

Oferta de productos

1. Venta de llantas.
2. Venta de rines.
3. Venta de baterías para moto y carro.
4. Venta de seguro obligatorio de accidentes de tránsito.
5. Venta de todo tipo de aceites para todo tipo de vehículos.
6. Venta de filtros para todo tipo de vehículos.
7. Venta de plumillas.
8. Venta de ambientadores, ceras, desmanchadoras, lubricantes, y todo lo relacionado en los productos para embellecer el interior y exterior del vehículo.
9. Venta de luces hid y led.
10. Venta de líquido para frenos.
11. Venta de aspiradoras, desmanchadoras, polichadoras para vehículos.
12. Venta de pastillas para frenos.
13. Venta de cobertores para vehículos.
14. Venta de amortiguadores para todo tipo de vehículos.

4.5 GLOSARIO DE TERMINOS

En la búsqueda del talento humano, este se convierte en un factor crítico de competitividad en las organizaciones, se deben tener conceptos bien definidos, entendibles y aplicables, que generarán un entendimiento claro y una excelente fuente para la implantación de estrategias que contribuyan a los propósitos de las compañías de las mismas

ACTITUDES: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

AMENAZAS: Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

DEBILIDADES: Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.

CAPACITACIÓN: Es un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

COMPETENCIAS: capacidades que tiene una persona para poner a funcionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que la caracterizan. “Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades” (NTCISO 19011:2002).

COMPORTAMIENTO: manera de proceder de una persona con relación a su entorno.

CONOCIMIENTO: conjunto de información almacenada mediante la experiencia

CUALIDADES: Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente

CULTURA ORGANIZACIONAL: describe el sistema de valores compartidos (lo más importante) y creencias (como son las cosas), para crear normas de comportamiento (la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.

ENTREVISTA: Es un diálogo entablado entre dos o más personas que tiene como finalidad la obtención de información.

EVALUACIÓN: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos.

FORTALEZAS: Son los factores críticos positivos con los que se cuenta.

HABILIDADES: La habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

INDICADORES DE DESEMPEÑO: Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia, a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado

MANUAL DE FUNCIONES: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, es una herramienta con que cuentan las organizaciones

MANUAL DE PROCESOS: Se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado.

OPORTUNIDADES: Aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.

ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN: para el buen funcionamiento de una empresa es importante proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado.

PERFIL: rasgos característicos que tiene una persona para realizar un trabajo o actividad.

PLANEACIÓN: permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

PRINCIPIOS: reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano.

PRODUCTIVIDAD: Mide la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla". Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado.

RECLUTAMIENTO: el proceso inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo en base a las descripciones de puestos quienes constituyen instrumentos esenciales ya que proporcionan la información básica sobre funciones y responsabilidades que incluyen cada vacante, es decir, es identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes.

RECURSO HUMANO: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas.

RETROALIMENTACIÓN: es la última de las actividades del departamento puesto que es la que brinda los conocimientos después de los resultados de la evaluación. Es en esta en donde se fijan los puntos débiles y fuerte de la empresa, en qué áreas hay que poner más empeño y quienes están trabajando bien o mal.

SELECCIÓN DE PERSONAL: consiste en auxiliar a la organización a identificar al candidato solicitante que cubrirá el puesto vacante. Será el que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que la propuesta de un plan estratégico en el macro proceso de la gestión del talento humano. El diseño metodológico se planteó que de forma técnica la investigación arrojará resultados, evidencias y alcances, en la que se planteó el tipo de estudio, el método de investigación y técnicas de recolección de información.

5.1 ENFOQUE

Por medio del diseño metodológico se investigó que de manera la técnica la investigación proyectara trascendencias y efectos, resultados que permitieran el mejoramiento en los procesos organizacionales de la empresa.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación del proyecto es descriptivo, ya que en ella se detallaron las características o atributos del contexto del objeto de estudio, “cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación (Méndez, 2001, p.136), siendo este medio se propone la elaboración de un plan Estratégica del Talento Humano para la empresa.

La investigación se desarrolló de manera Propositiva, porque de esta forma se analizó la situación de cómo está la empresa, apropiándose de las estrategias para la derivación de sus objetivos, solucionando fallas encontradas durante el periodo de investigación.

5.3 METODO DE INVESTIGACION

La metodología propuesta para el presente proyecto de investigación parte de la inducción porque “permite al investigador partir de la observación de fenómenos y situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación” (Méndez, 2001, p.136). La investigación se sustenta en información provenientes de encuestas, y análisis de la información que se obtuvo de cada actividad realizada por el investigador, con el fin de interpretar la realidad.

5.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se entiende como el conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al investigador establecer relación con el sujeto u objeto de la investigación.

- Datos: son el conjunto básico de hechos referentes a una persona, cosa, los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado.
- Información: se describe como un mensaje normalmente bajo la forma de documento o algún tipo de comunicación audible o visible, tiene relevante y propósito.

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La herramienta que se utilizó para la recolección de información fue la encuesta, porque esta “se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2006, p.172).

Porque es una técnica de bajo costo, rápida y brinda resultados veraces que facilitaran el análisis detallado, medible y probado.

Contemplando que el instrumento utilizado en la recolección de información en el área operativa la empresa, fue la encuesta estructurada, con preguntas predeterminadas cuyas respuestas eran cerradas (si o no) y de selección múltiple. En el anexo No. 1 se presenta el formato de la encuesta

Después de la recolección de datos, se clasifica, se tabula y se estudia la información que arroja la encuesta siendo el instrumento para identificar el diagnostico, dando la situación actual de cómo se encuentra la empresa, para poder determinar la propuesta del plan estratégico para el macro proceso de la gestión del talento humano de la empresa objeto de estudio.

FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuentes primarias. El desarrollo de esta investigación se utilizó fuentes como: la observación simple o la no participe dándose “cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener información” (Méndez, 2001, p.155), siendo esta ventaja por el investigador tener contacto directo con el objeto a investigar, pero no siendo participe en el objeto de la misma, se realizaron encuestas y cuestionarios donde los trabajadores facilitaron información, teniendo en cuenta el diseño que realizo el investigador del cuestionario, ya que “éste es el instrumento para realizar la encuesta y el medio construido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo” (Méndez, 2001, p.156).

Fuentes secundarias. Son las fuentes que sirvieron de apoyo a la investigación, permitiendo que la recopilación de la información tuvo aval con la documentación de la organización, revisión bibliográfica del tema objeto y la tutoría de docentes que sabían del tema administración de talento humano.

Para ello se aplicó una encuesta a los 22 empleados con el fin de identificar la percepción de los integrantes de la empresa (de todas las áreas operativas) frente a los procesos de talento humano aplicados por la empresa tales como, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral y plan de carrera.

5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio en este trabajo, es el personal de la empresa Comercializadora Llantotas S.A.S quien actualmente cuenta con 22 trabajadores.

Como instrumentos de investigación se realizarán encuestas a los colaboradores de la empresa Comercializadora Llantotas S.A.S, debido a que es la forma más asertiva para identificar la realidad que viven y perciben con respecto a la organización en la que laboran.

Se emplea esta herramienta debido a que no genera costo, se requiere de muy poco tiempo, es rápida de responder y los resultados que arroja permiten identificar las características, formas de conducta y actitudes del personal de la empresa, es decir que se puede identificar el clima organizacional de la empresa Comercializadora Llantotas S.A.S, debido a que la percepción que tengan los trabajadores del clima organizacional es la que incide de forma directa e indirecta en la productividad y competitividad de la empresa.

Luego de contar con las encuestas debidamente diligenciadas se procede a realizar su respectiva tabulación y análisis de la información, para concluir su diagnóstico y así determinar las estrategias que se propondrán en el diseño de la planeación estratégica para el macro proceso de la gestión del talento humano.

6 DIAGNÓSTICO DEL MACROPROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

6.1 ESTADO ACTUAL DEL MACROPROCESO

En la actualidad, los procesos de talento humano correspondientes a vinculación se ejecutan tanto en el Departamento de talento humano como por los directivos. El reclutamiento en la mayor parte de los casos se ha hecho en el departamento no obstante en este último evento el proceso no inicia en talento humano sólo va a esta área con el fin de completar el trámite; las otras funciones asociadas con el proceso de vinculación como lo son la selección, contratación e inducción son realizadas exclusivamente, al igual que los procesos de capacitación, evaluación de desempeño y plan de carrera.

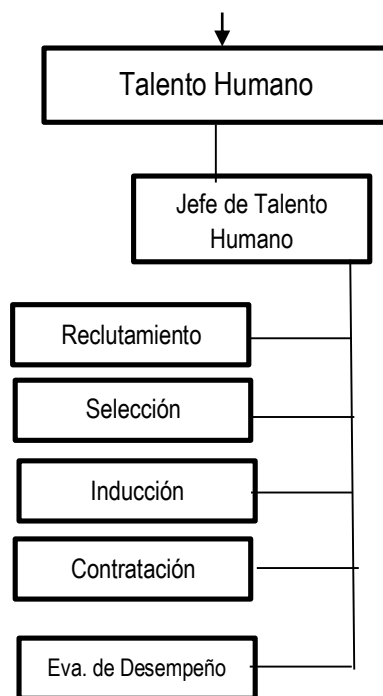
Para la Comercializadora Llantotas S.A.S. es importante lograr resultados óptimos en su labor como prestador de servicios y productos, no obstante en la actualidad se han identificado algunos inconvenientes por inexactitud o ausencia de la documentación requerida para el macroproceso de gestión del talento humano, aspecto equivocado en la gestión humana, por cuanto se han presentado diferencias entre lo requerido por la empresa y lo realizado por la persona encargada, situación está que tiene un acontecimiento negativo en la actividad de la empresa teniendo en cuenta que la misma depende esencialmente de los conocimientos y capacidades del colaborador y de la misma claridad en el proceso y los puestos y cargos que no está bien definidos.

En relación con los procesos que deberían tener como fin alcanzar los objetivos del área como son obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal se encuentran en déficit por lo que desde la base fundamental de la organización que es el capital humano no se puede potencializar la organización. Además, que desde la gerencia no se ha definido y entendido que los procesos no son aislados, pues de su desarrollo y coordinación con la estrategia de la organización se vuelve el pilar fundamental de la competitividad organizacional.

Las actividades y la informalidad en la que se maneja el personal y los procesos relacionados con la gestión del talento humano que actualmente se realizan en la organización fallan debido a que actualmente para las políticas administrativas no es importante conocer la manera en que se llevan a cabo los procesos de gestión humana, y las actividades que se realizan en cada uno de ellos

A continuación, se presenta la estructura organizacional actual del macro proceso de la gestión del talento humano, así mismo se explica lo que se realiza en cada uno de los procesos.

Figura 6. Organigrama del departamento de Talento Humano



Fuente: Empresa objeto de estudio, 2019.

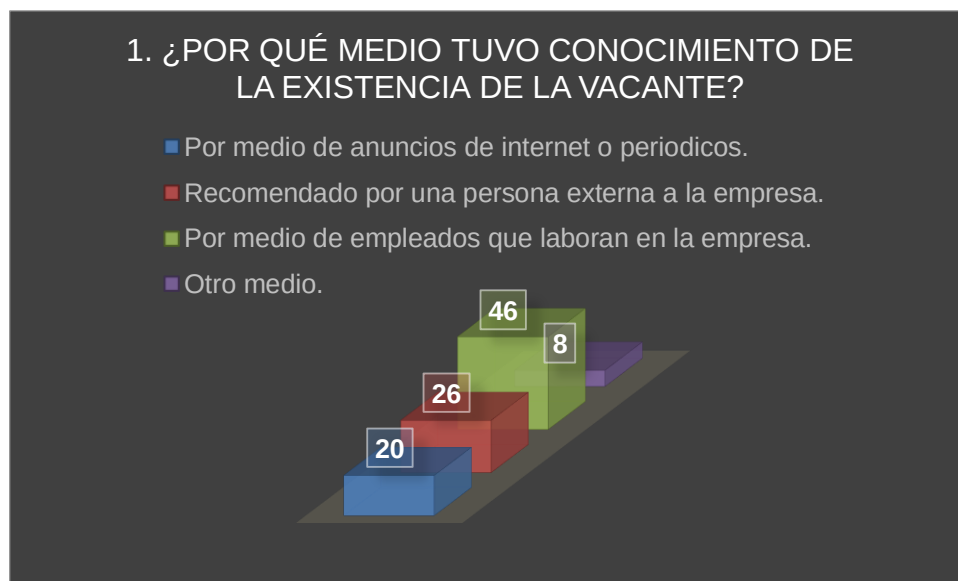
- Reclutamiento: en el que se crea una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo.
- Selección: mediante el cual se decide si se va a contratar o no a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo.
- Inducción: que incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que va a trabajar, familiarización con las políticas y procedimientos de la misma, así como con las expectativas de rendimiento.
- Contratación: constituye el acuerdo entre el empresario y el trabajador en el que se detallan las condiciones en las que un trabajador se compromete a realizar un determinado trabajo por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución o sueldo.

- Evaluación de desempeño: Consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa.

Teniendo en cuenta la forma previamente mencionada de cómo se maneja los procesos y su informalidad y la falta de definición de los puestos de trabajo y estructuración de los procesos en el macro proceso de la gestión del talento humano, se denotan falencias evidenciado en la alta rotación de personal en los cargos, desmotivación, y como se manejan los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, el decrecimiento del personal por no óptimas condiciones. Teniendo en cuenta la percepción de la planta de personal sobre las falencias previamente mencionadas y su postura respecto a las decisiones administrativas se presentan unas encuestas para complementar las definiciones de la sintomatología de la problemática encontrada

Los resultados de la aplicación de la encuesta se presentan a continuación:

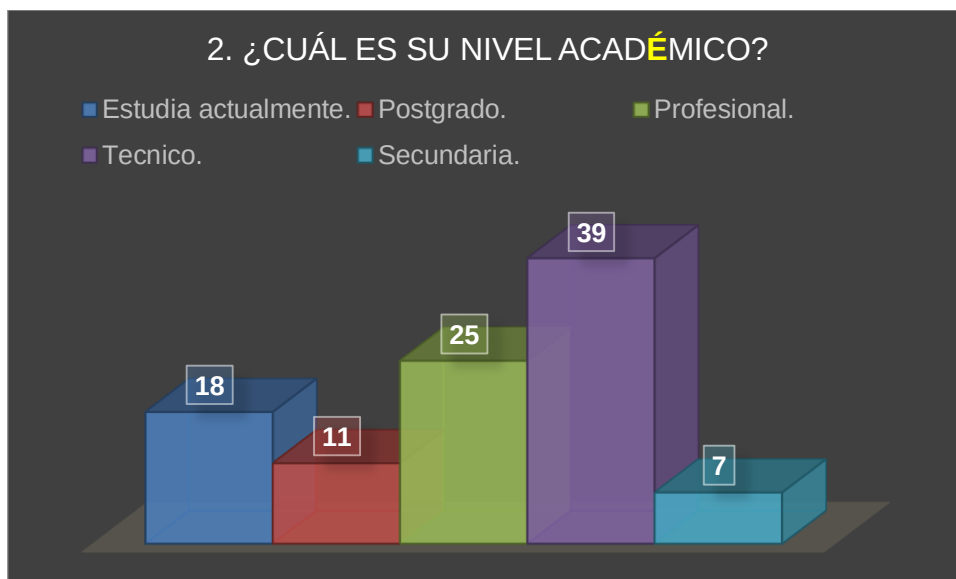
Figura 1. Pregunta 1 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Respecto al reclutamiento, se encontró que de los 22 colaboradores quienes fueron encuestados en su totalidad, la mayoría fueron vinculados por medio de un empleado que labora en la empresa con un 46% sobre el total, seguido de quienes conocieron la existencia de la vacante por unas personas externas a la empresa con 26%.

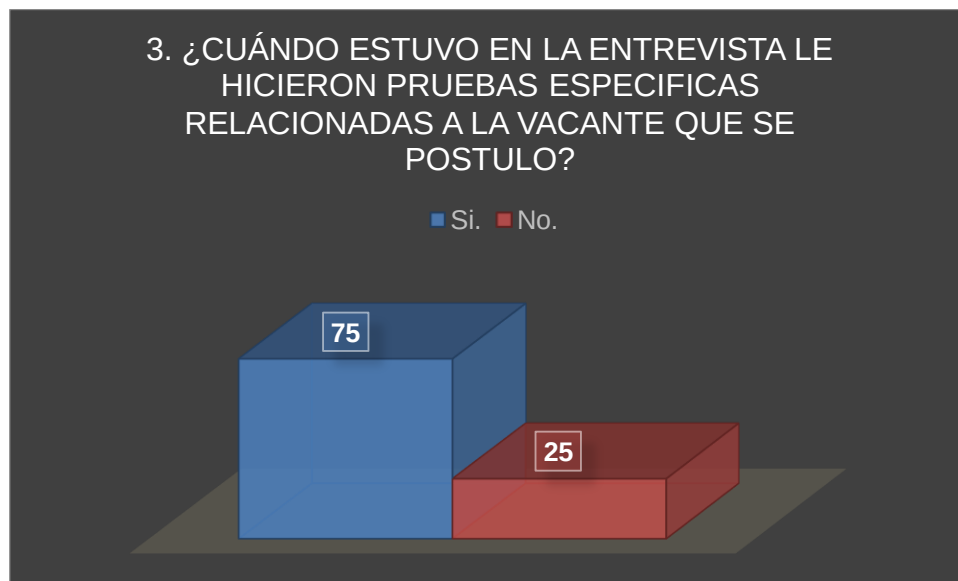
Figura 2. Pregunta 2 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En cuanto al nivel académico de los trabajadores de la empresa se encontró que el 39% de los trabajadores tiene un nivel técnico, el 25% es profesional, el 11% tiene postgrado y para el 7% restante el nivel académico es secundario.

Figura 3. Pregunta 3 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Respecto a la selección en la empresa, se encuentra que a un 75% de los colaboradores les realizaron pruebas. Tomando como un 100% los colaboradores a quienes les realizaron pruebas, se observa que solo al 75% les realizaron pruebas respecto a conocimientos en ley 100. Al 25% de la totalidad de los colaboradores no les fue realizada ningún tipo de prueba.

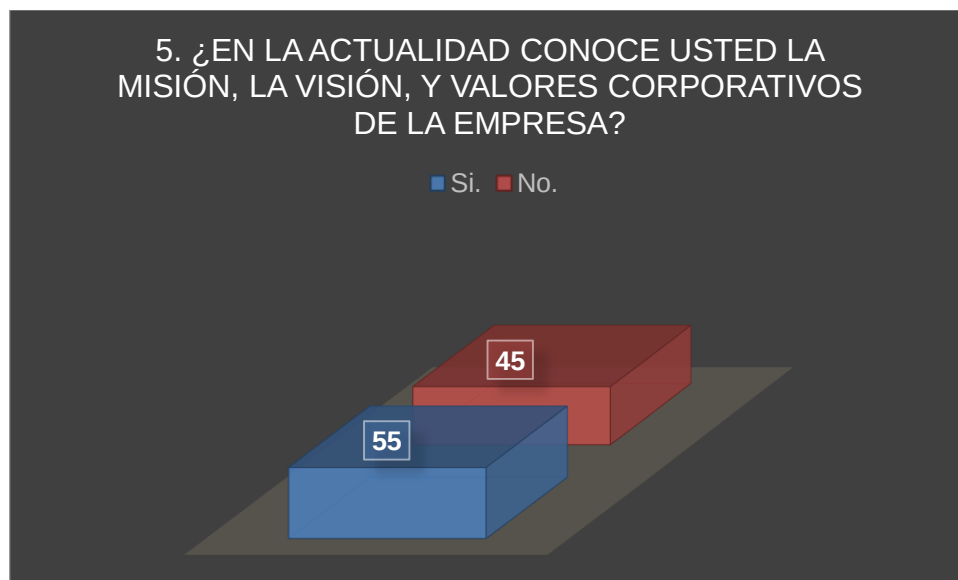
Figura 4. Pregunta 4 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Teniendo en cuenta la respuesta de los encuestados se encuentra que en el momento de la inducción al 31% de los trabajadores no se les dio a conocer la misión, visión y valores corporativos.

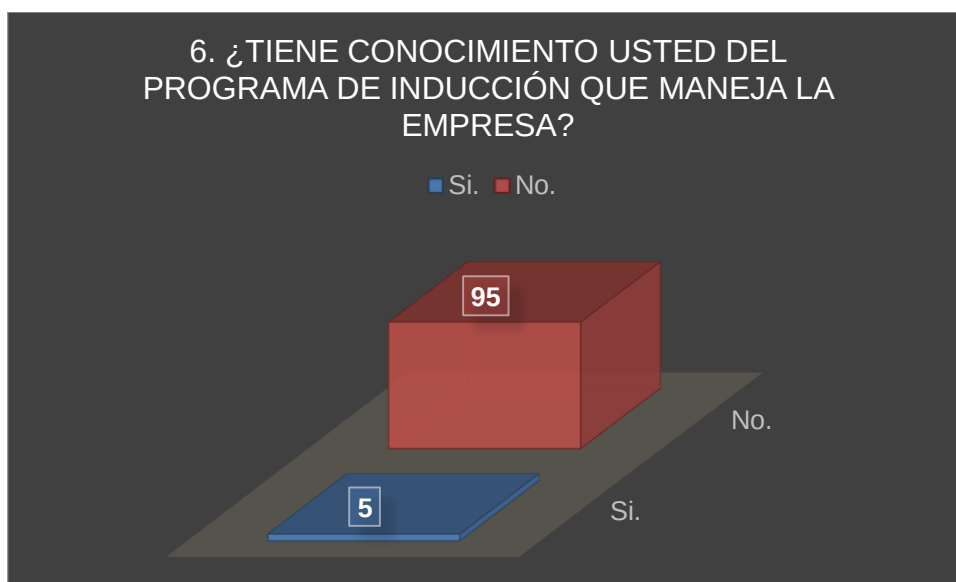
Figura 5. Pregunta 5 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se preguntó si actualmente estos aspectos son conocidos por los colaboradores, los resultados arrojan que el 45% actualmente no conoce la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

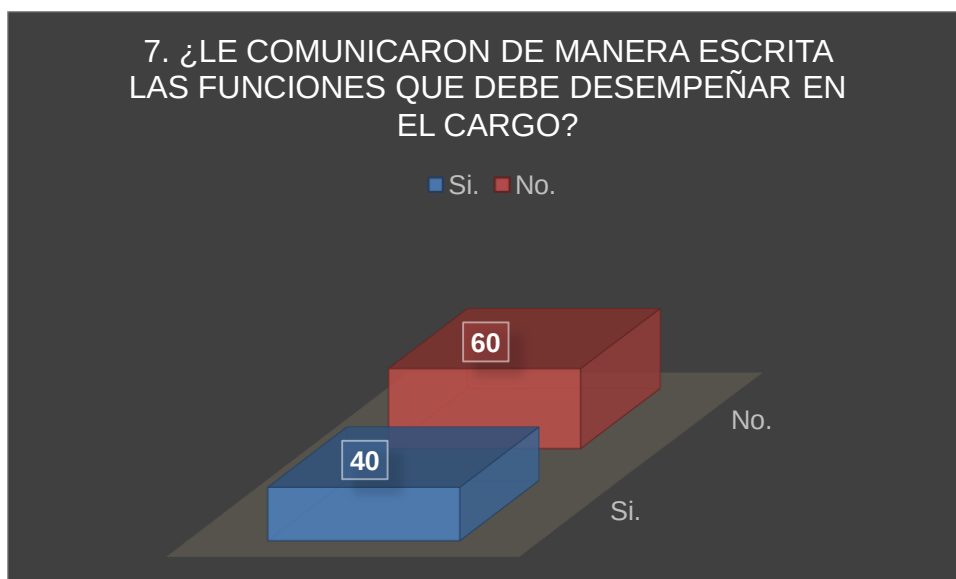
Figura 6. Pregunta 6 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con el fin de establecer si a los colaboradores de la empresa se les había dado a conocer el programa de inducción que fue elaborado por los directivos se publicó en la página web de la empresa, se encontró que el 95% de los colaboradores no conoce el programa.

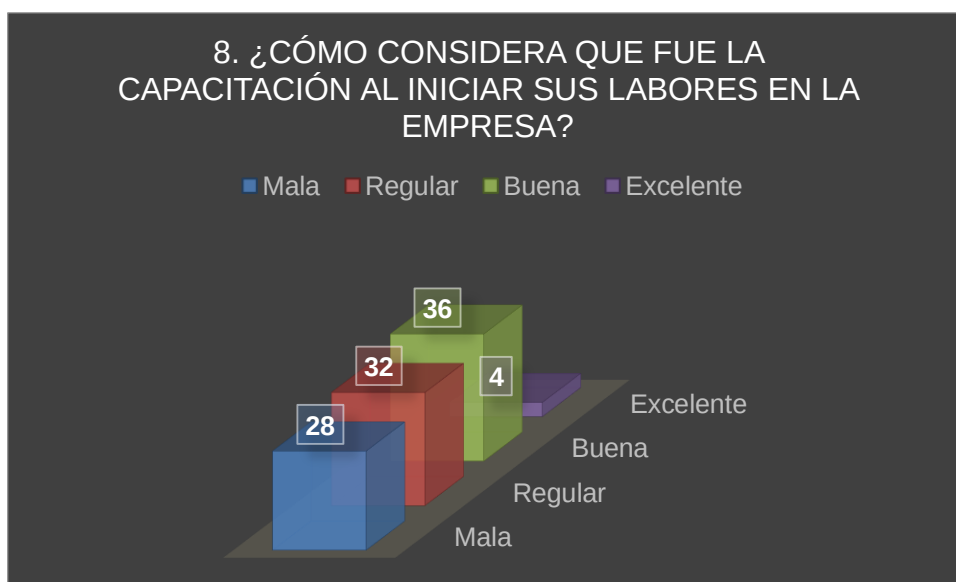
Figura 7. Pregunta 7 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al indagar acerca de la forma en que se dio a conocer las funciones a desempeñar a los empleados al ingresar a la empresa se encontró que al 60% de los trabajadores no se les dio a conocer las funciones a desempeñar en forma escrita.

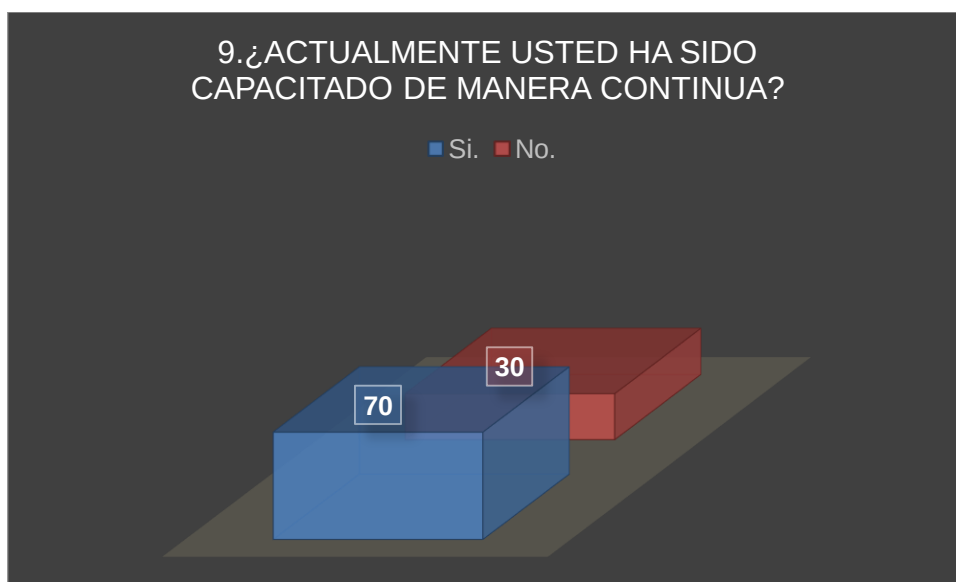
Figura 8. Pregunta 8 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Respecto a la capacitación dada a los colaboradores en su ingreso se preguntó a los 22 colaboradores como consideraron que fue esta, obteniendo como respuesta que al 36% les pareció buena la capacitación, sin embargo, al 32% y 28% de los colaboradores consideraron que la capacitación fue regular y mala respectivamente, al indagar frente a esta última apreciación, se encuentra que los colaboradores clasifican entre regular y mala la capacitación por cuanto el tiempo es limitado, no se da información suficiente o no se entregan manuales en todos los casos.

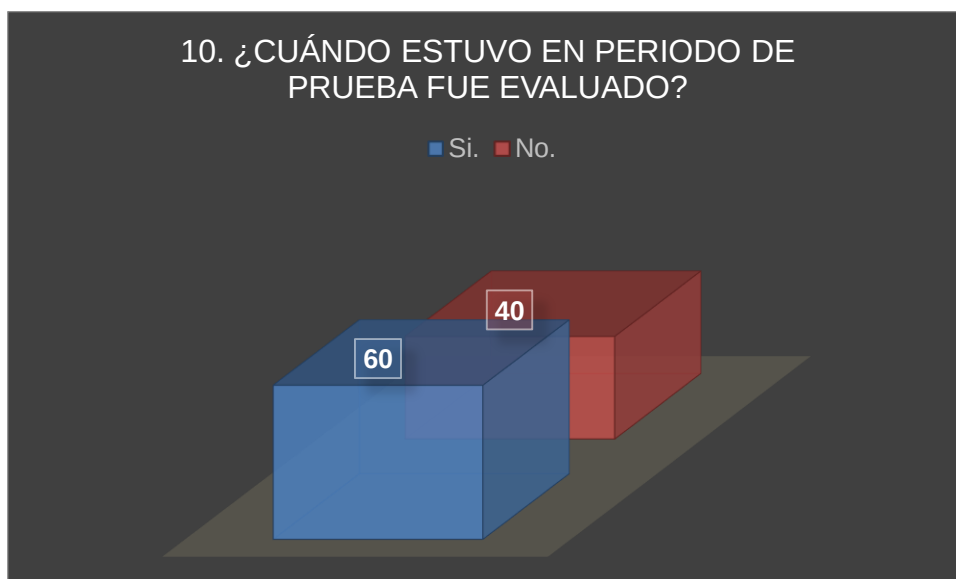
Figura 9. Pregunta 9 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con el objetivo de conocer si los colaboradores consideran que en la empresa se realiza capacitación continua, se incluyó este aspecto en la encuesta, encontrando que el 70% de los trabajadores consideran que reciben capacitación continua.

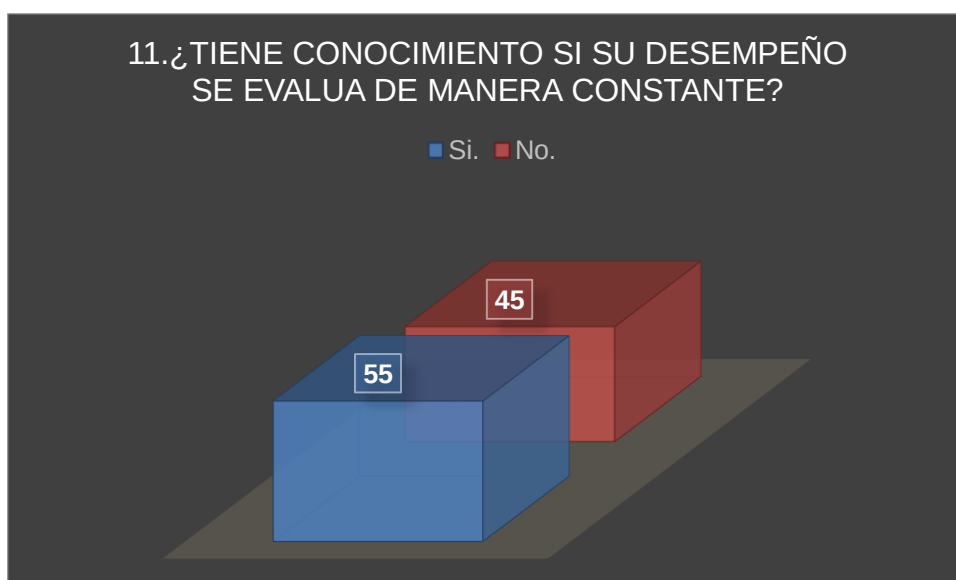
Figura 10. Pregunta 10 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Respecto a la evaluación del período de prueba la encuesta permitió establecer que al 60% de los encuestados no le fue realizada la evaluación del período de prueba.

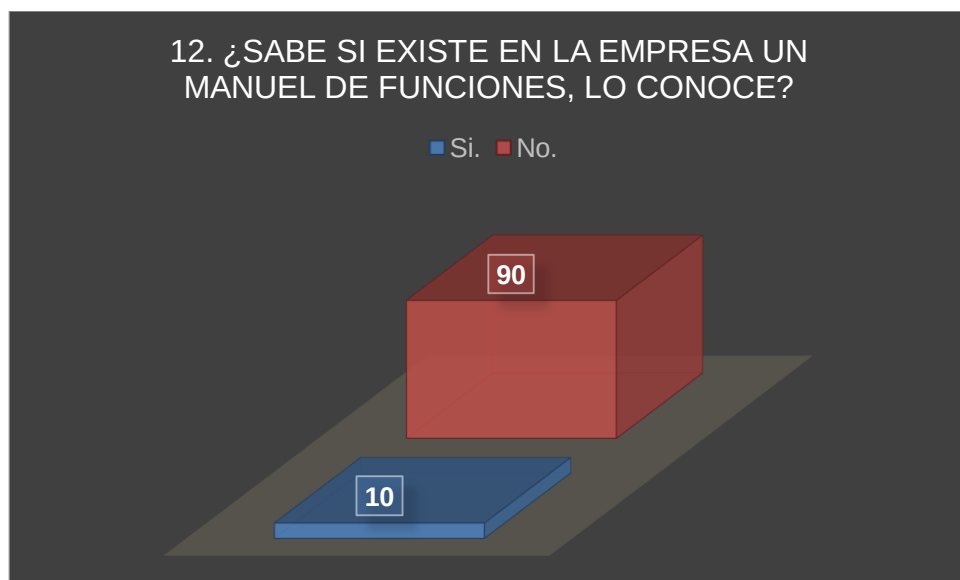
Figura 11. Pregunta 11 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El 55% de los colaboradores piensan en que su desempeño si es evaluado, sin embargo, el 45% de los encuestados no sabe si su desempeño es evaluado.

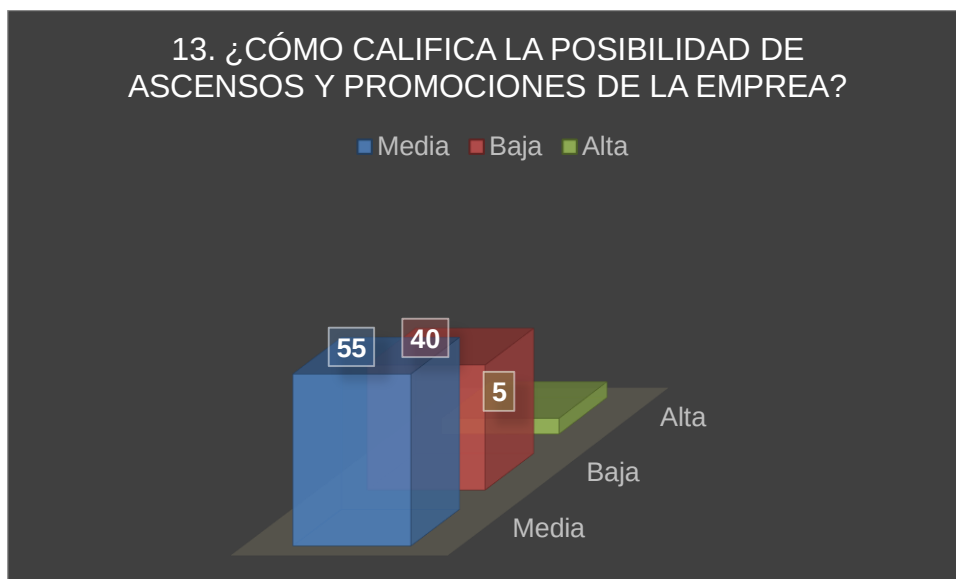
Figura 12. Pregunta 12 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al indagar en la empresa, acerca del conocimiento que tienen los empleados del manual de funciones el 90% afirma que no lo conoce.

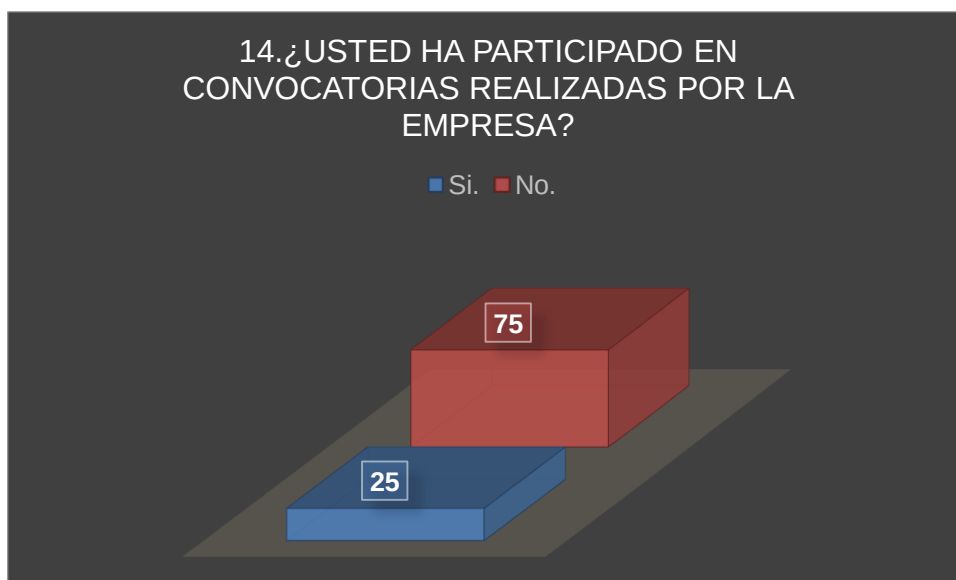
Figura 13. Pregunta 13 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El 55% de los empleados del área operativa de la empresa considera en la posibilidad de ascensos en la empresa es media.

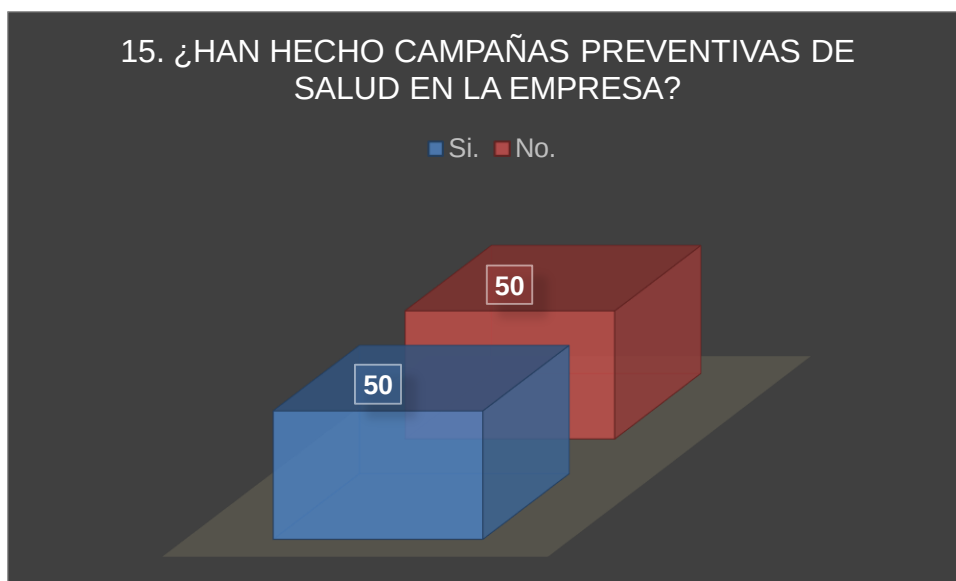
Figura 14. Pregunta 14 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El 75% de los colaboradores del área operativa de la empresa no ha participado en convocatorias realizadas por la empresa, en su mayoría por falta de información, teniendo en cuenta que de los 22 encuestados 17 coincidieron en que existe falta de información respecto a las convocatorias en la empresa.

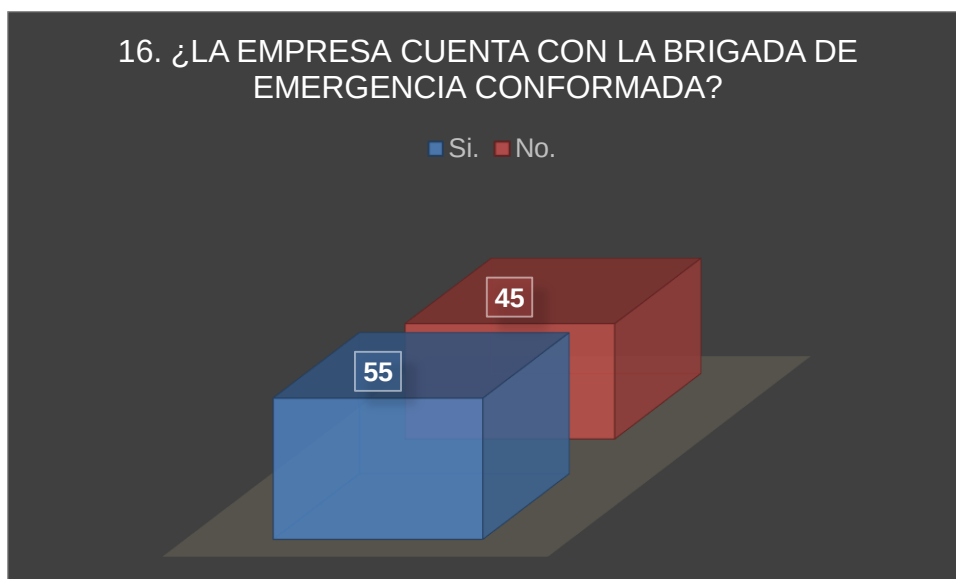
Figura 15. Pregunta 15 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En cuanto a las campañas preventivas de salud, el 50% de los empleados coincide en la empresa las realiza, el 50% restante afirma que la empresa no realiza campañas preventivas de salud.

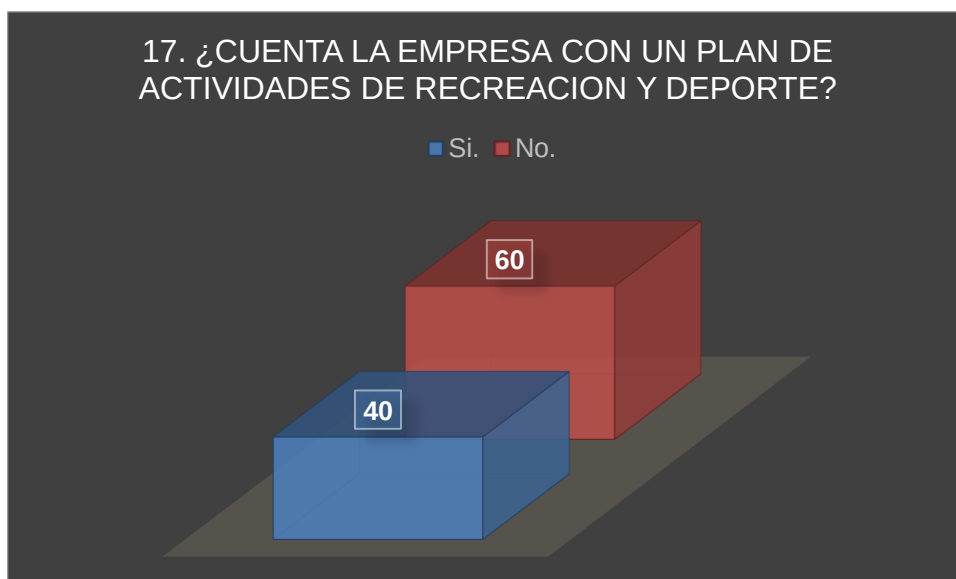
Figura 16. Pregunta 16 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para esta pregunta, el 50% de los encuestados respondió que sí está conformada y el 50% restante que no está conformada la brigada de emergencia.

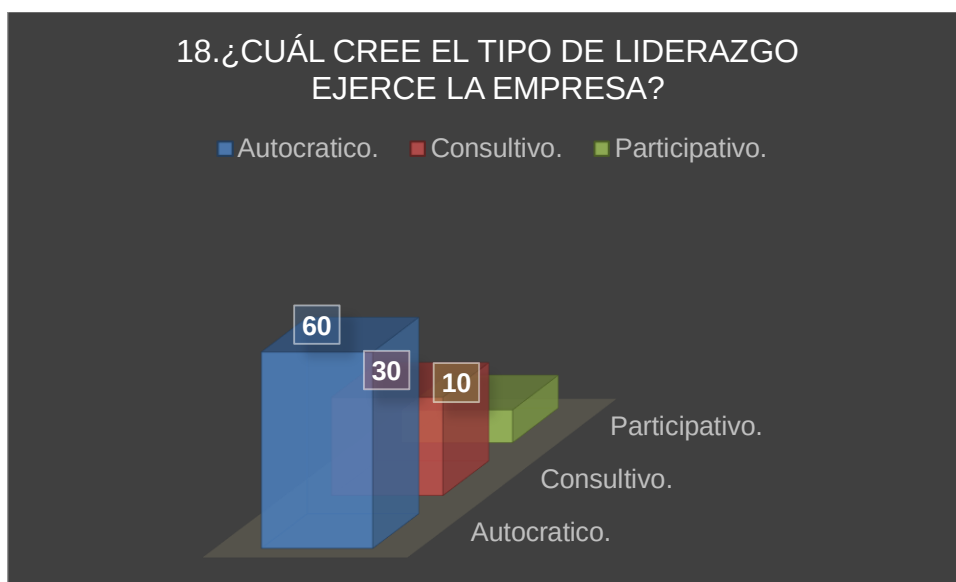
Figura 17. Pregunta 17 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El 60% de los trabajadores considera que la empresa no realiza actividades de recreación y deporte, sin embargo en la investigación realizada mediante observación directa, se encuentra que la empresa cuenta con programas de bienestar, tales como, olimpiadas deportivas, las cuales consisten en actividades deportivas como fútbol, baloncesto, tenis, entre otros y festival de talentos, llamado así por tratarse de concursos de habilidades como canto y baile, las actividades mencionadas son realizadas anualmente.

Figura 18. Pregunta 18 de encuesta.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con relación al tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa, el 60% de los trabajadores considera que es autocrático, el 30% considera que es consultivo y el 10% restante considera que el liderazgo es de tipo participativo.

La encuesta permitió conocer que la Comercializadora Llantotas S.A.S cuenta con un reclutamiento según políticas establecidas, sin embargo, la investigación arrojó que, seguidos de los colaboradores trasladados de otras empresas del entorno, gran parte de los colaboradores fueron reclutados por referencia de personas que laboran en la empresa. De otro lado se observa que no existen perfiles claramente establecidos para el reclutamiento de los nuevos colaboradores.

En el proceso de selección presenta falencias de acuerdo al análisis que se presentan a continuación:

- Se evalúan diferentes hojas de vida y se realizan en entrevistas para así llegar a la elección del candidato más adecuado.

- Aunque en Comercializadora Llantotas S.A.S se evalúa el currículum del candidato y se hacen las respectivas entrevistas, la selección es subjetiva teniendo en cuenta que no existen perfiles claramente establecidos para cada cargo, lo cual no garantiza la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.
- No en todos los casos las entrevistas son previamente preparadas.
- No en todos los casos se hacen pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar.
- Teniendo en cuenta la actividad de la empresa, se identifica como debilidad que no se realice en todos los casos pruebas de conocimientos en ley 100 y pruebas de sistemas.

Se encuentran falencias en el proceso de inducción descritas a continuación:

- La Comercializadora Llantotas S.A.S realiza inducción a sus nuevos empleados.
- No se utiliza el documento en el cual se encuentra la misión, la visión, valores, principios y política de la Comercializadora Llantotas S.A.S, actualmente el 65% de los colaboradores no conocen dichos aspectos.
- No hay tiempo ni etapas establecidas para el desarrollo de la inducción, se confunde con la capacitación.
- No hay grupos de apoyo con el conocimiento suficiente acerca del proceso de inducción. No hay guías ni manuales para la inducción en la Comercializadora Llantotas S.A.S.
- No Existen manuales de funciones.

En el proceso de capacitación se observa este proceso encontrando:

- En la Comercializadora Llantotas S.A.S no existen manuales de funciones.
- No hay tiempo establecido para el proceso de capacitación de un nuevo trabajador.
- El 60% de los colaboradores de la Comercializadora Llantotas S.A.S considera que la capacitación recibida al iniciar su labor fue regular o mala por cuanto el tiempo es limitado, no se da información suficiente o no se entregan manuales en todos los casos.

En cuanto al periodo de prueba se encontró que a un porcentaje considerable de colaboradores no les fue realizada la evaluación del periodo de prueba:

- En la Comercializadora Llantotas S.A. no están claramente definidas las evaluaciones de desempeño.
- El 46% de los colaboradores no saben si su desempeño es evaluado
- Al 69% de los colaboradores no les fue realizada evaluación del periodo de prueba.

El bienestar laboral, se presenta falta de información a los colaboradores frente a los programas de bienestar laboral realizados por la Comercializadora Llantotas S.A.

Entendiendo en plan de carrera, se encuentra que en la Comercializadora Llantotas S.A. no existe un programa claramente establecido respecto al plan de carrera:

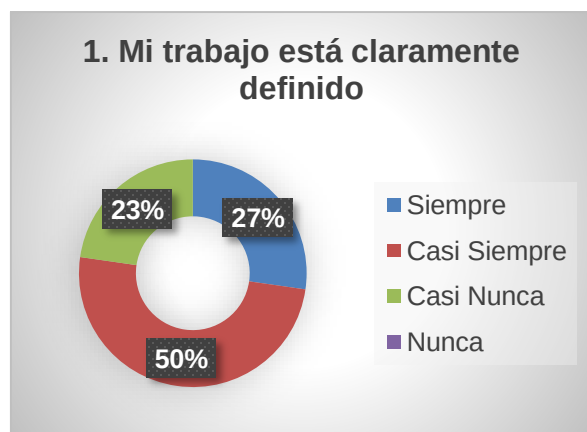
- En la Comercializadora Llantotas S.A. no está claramente establecido un plan de carrera.
- No hay perfiles diseñados para el desempeño de cada cargo.
- Se presenta falta de información respecto a las convocatorias realizadas por la Comercializadora Llantotas S.A.

La motivación, para el 69% de los empleados la remuneración económica constituye un factor desmotivante y no hay perfiles de cargos diseñados, lo que afecta el aspecto motivacional en la empresa.

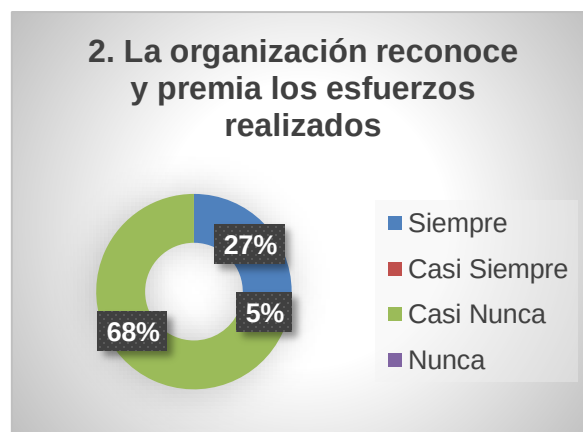
Análisis del clima organizacional.

En la encuesta realizada, se encuestaron 22 empleados con el fin de identificar la percepción del clima organización que se vive en la empresa, contemplando que el instrumento utilizado en la recolección de información en el área operativa la empresa, fue la encuesta estructurada, con preguntas predeterminadas cuyas respuestas eran cerradas. En el anexo No. 2 se presenta el formato de la encuesta:

Figura 19. Respuestas del encuesta realizada del Clima Organizacional.



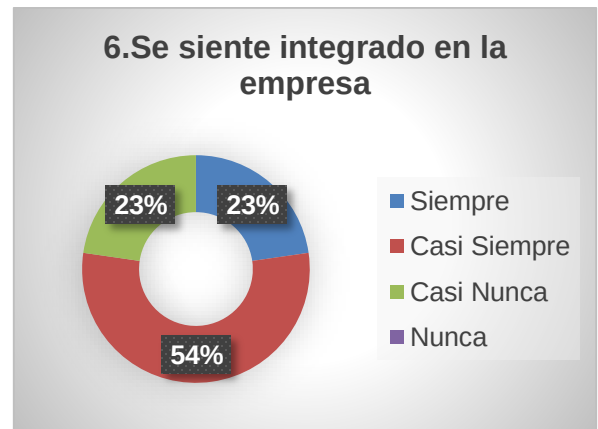
Fuente: Elaboración propia, 2019.



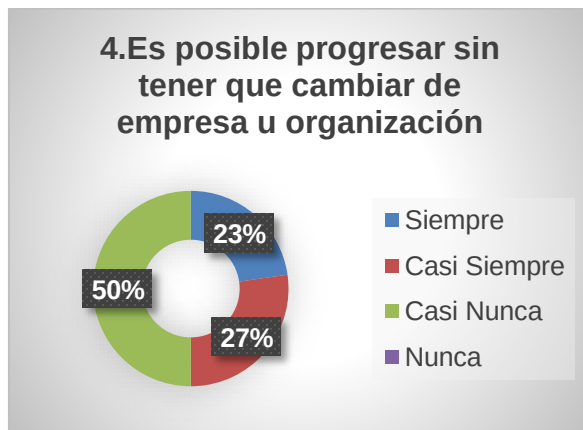
Fuente: Elaboración propia, 2019.



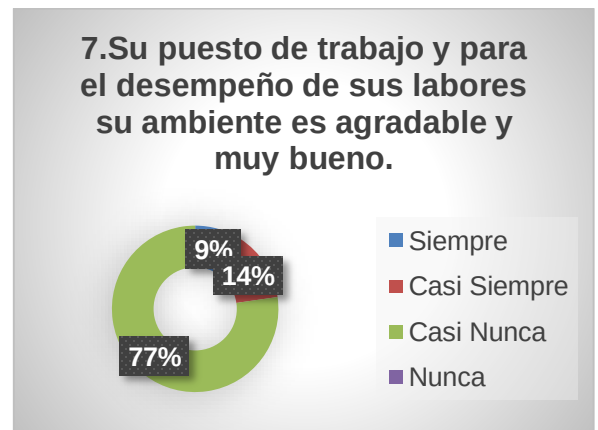
Fuente: Elaboración propia, 2019.



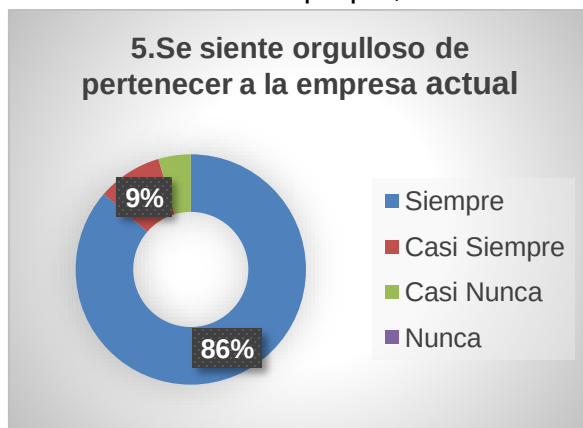
Fuente: Elaboración propia, 2019.



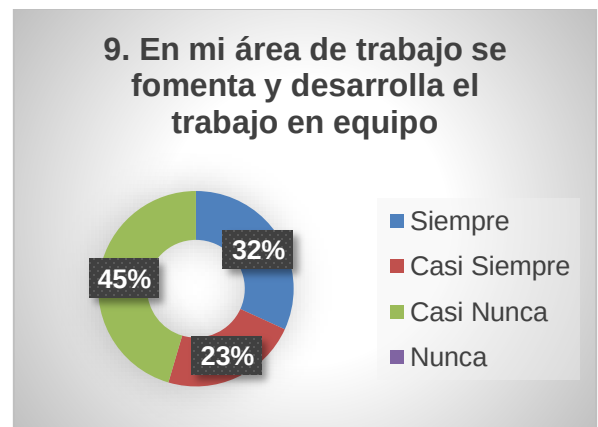
Fuente: Elaboración propia, 2019.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

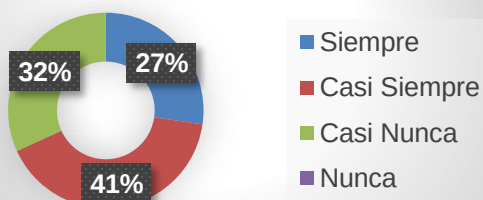


Fuente: Elaboración propia, 2019.



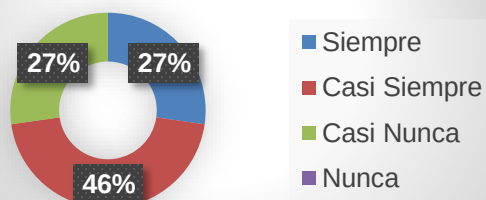
Fuente: Elaboración propia, 2019.

10. Existe comunicación y compañerismo en mi área de trabajo



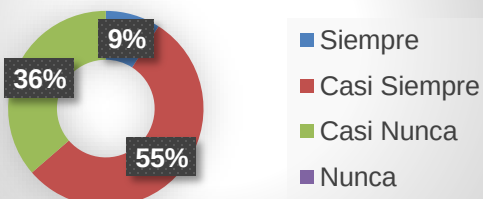
Fuente: Elaboración propia, 2019.

13. Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas



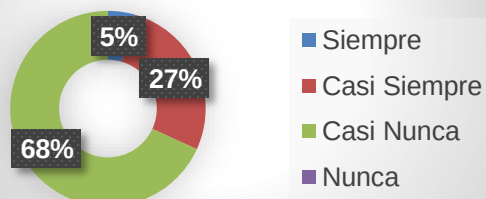
Fuente: Elaboración propia, 2019.

11. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es Muy Buena



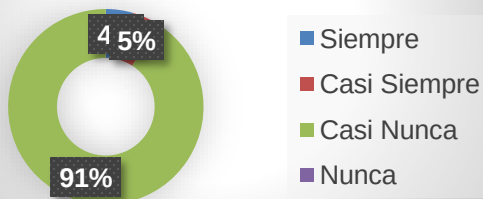
Fuente: Elaboración propia, 2019.

15. Mi jefe inmediato nos anima y valora nuestro trabajo



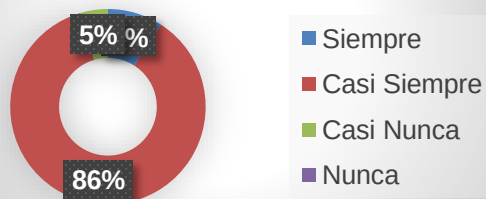
Fuente: Elaboración propia, 2019.

12. Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias

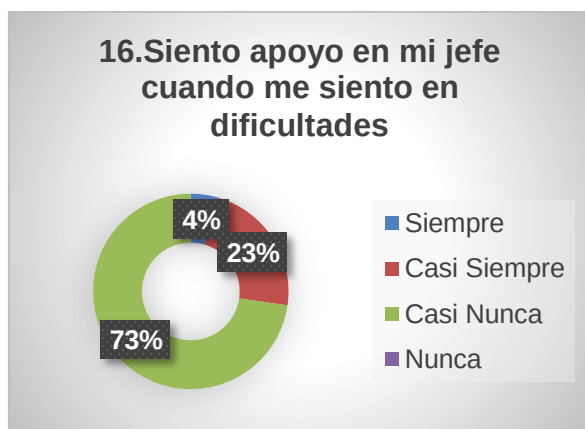


Fuente: Elaboración propia, 2019.

14. Mis compañeros suelen hablar positivamente del área o departamento.



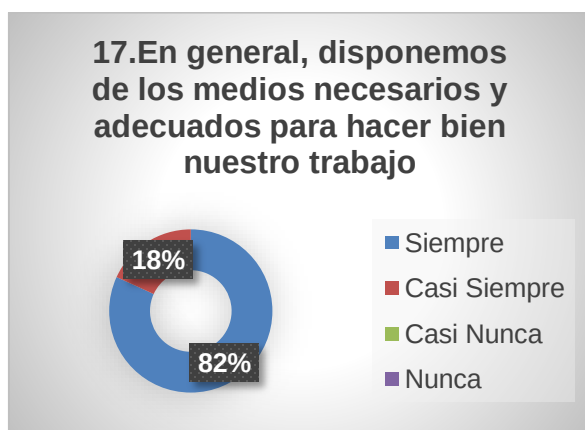
Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019.



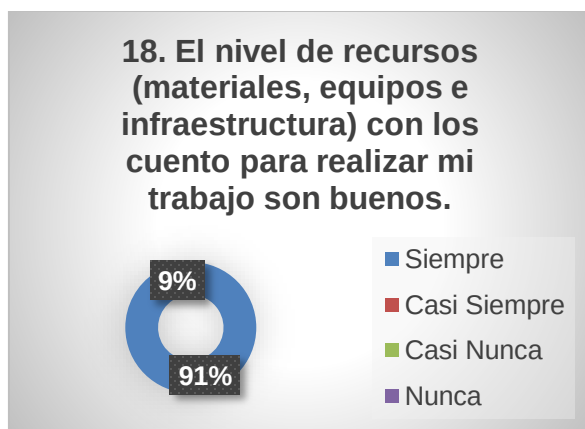
Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019.



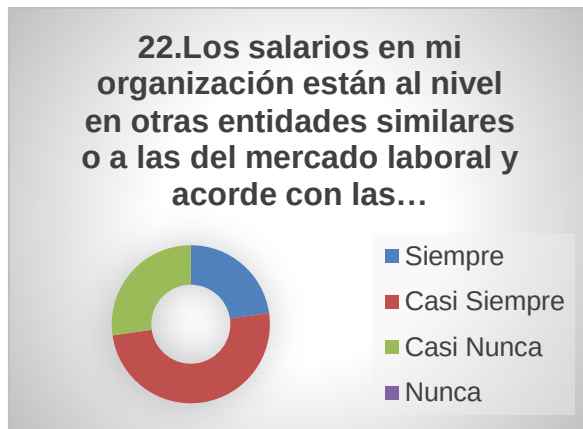
Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



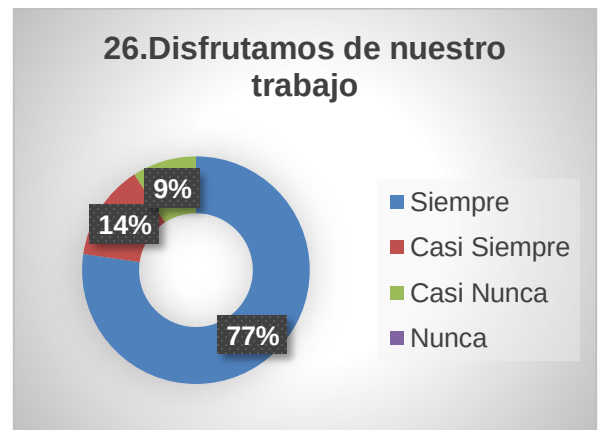
Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



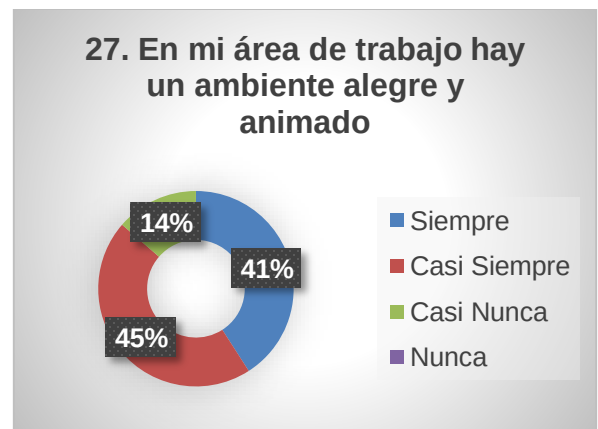
Fuente: Elaboración propia, 2019



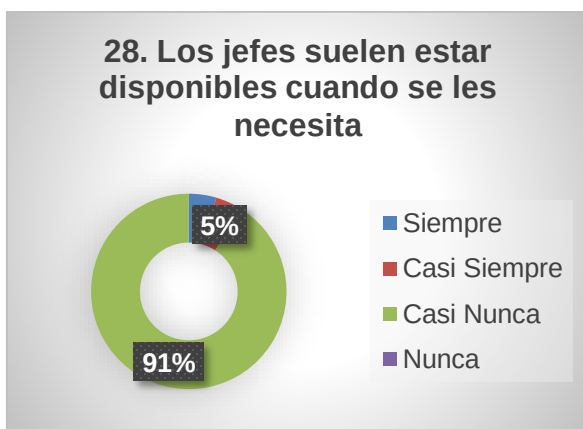
Fuente: Elaboración propia, 2019



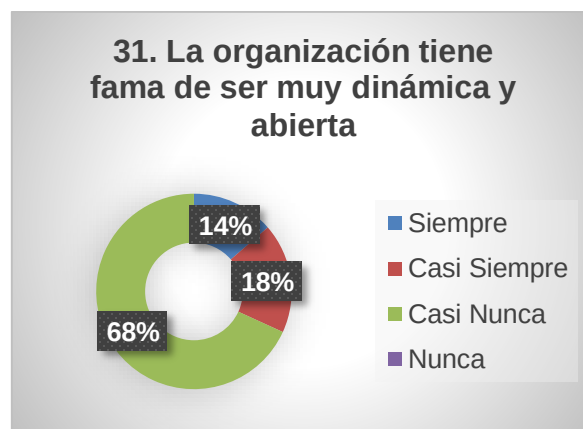
Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



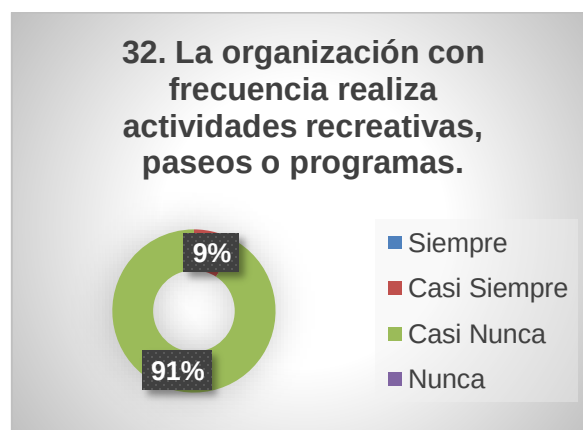
Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

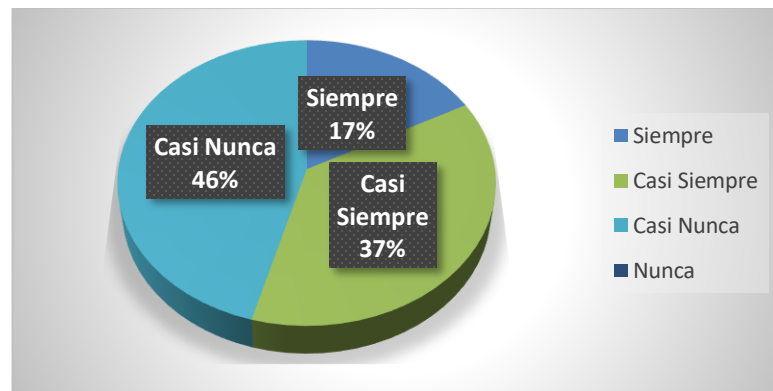


Fuente: Elaboración propia, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Figura 20. Consolidado de encuesta del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia, 2019

Esta encuesta se tiene como objetivo obtener información sobre diversos temas acerca del personal de la Comercializadora Llantotas S.A.S en situaciones como inducción, grado de escolaridad, rotación de personal, salario, el conocimiento que tiene sobre la historia de la empresa (misión, visión y valores corporativos), la capacitación que reciben, la motivación, horarios de trabajo, incentivos, respeto y el papel que funge recursos humanos dentro de la empresa, con la finalidad de saber cuáles son las variables que afectan el clima laboral. Cabe destacar que a partir de esta sección participan 22 empleados que fueron entrevistados.

Rotación de personal, es una situación frecuente, ya que renuncian y se incapacitan con facilidad. Consideran que esta situación se empezó a dar apenas por motivos como la verticalidad de las decisiones gerenciales, el ritmo de trabajo y el ambiente laboral.

Salario, la mitad considera que no ha reducido su salario y la otra mitad sí por situaciones como cambio de turno y cambio de razón social.

Importancia del trabajo, algunas consideran que sus funciones son importantes, como gerentes y cajeras y otras no o sea las dependientas por considerar que sus funciones únicamente son de vender y prestar el servicio.

Historia y logros, los empleados con más de seis meses reciben una revista con logros de la empresa. Actualmente la mayoría no los conoce, pero a la mayoría les gustaría conocerlos.

Capacitación, consideran que la capacitación es por elitismo. Cuando hay empleados nuevos no hay capacitación específica, sólo gerentes o cajeras reciben capacitación o cursos especiales.

Motivación, reconocimiento e incentivos, Todos los empleados manifestaron necesitar reconocimiento verbal valorando el trabajo bien hecho y piden mayor facilidad para obtener resaltas (incentivos económicos) por desempeño laboral. La motivación y el reconocimiento más fuerte es la que encuentran entre sus compañeros. Consideran que los incentivos se presentan por el buen comportamiento, pero depende de la decisión de la encargada. Dicen que la desmotivación afecta directamente al trato al cliente.

Carga de trabajo, es muy pesada debido a la entrada de nuevo personal, a la gran cantidad de clientes los fines de semana, a las distintas actividades que hay que realizar, a las horas extras sin remuneración, a temporadas de navidad y rebajas y finalmente al ambiente laboral. Todos consideran que su trabajo es estresante por motivos como la actitud de los clientes y el ambiente laboral.

Respeto de horarios y descansos, no es respetado para la mayoría. Las horas extra no son remuneradas, no hay un reglamento de días de descanso por lo que lo manejan según las necesidades de la empresa.

Plantilla de trabajo, la mitad de los empleados consideran que es insuficiente el personal que labora en la empresa. Consideran que la sección de mantenimiento necesita de más personas y con horarios más largos principalmente por las tardes.

Recursos Humanos, consideran importante la función de esta área. Pero dicen que no atienden las necesidades de los empleados y dejan esta función a los encargados.

Todas las preguntas son en ítems positivos, por lo que al momento de calificar el mayor número de respuestas a la aproximación de la alternativa Siempre, significará un adecuado clima laboral, mientras que el mayor número de respuestas a la aproximación de la alternativa Nunca significará un inadecuado clima laboral en el que se deberá tomar medidas correctivas en esos puntos.

Una vez establecidos los resultados se pasa a establecer los planes de mejoras en las preguntas que obtuvieron mayor respuesta en la opción casi nunca.

El clima organizacional y la salud ocupacional no puede faltar en las empresas, para cumplir con estos la empresa no cuenta con procedimientos a seguir, sólo cumple con los estándares de calidad, lo cual se propone objetivos concisos para el macro proceso de la gestión del talento humano:

- Asegurar en el tiempo a los empleados necesario, de calidad y cuantitativamente, en tiempos prácticos.
- Ampliar, capacitar y promocionar a los empleados actuales, que tengan compromiso con las proyecciones de la organización.
- Incentivar al talento humano de la organización.
- Evaluar constantemente el clima organizacional.
- Estímulos a los empleados

En conclusión. Teniendo en cuenta todos los análisis tanto internos como externos da como resultado que la falta de estructura del área y los procesos basados en metodologías imprácticas y empíricas afectan tanto al personal debido a la falta de organización y la falta de programas de capacitación y motivación en miras de una permanencia grata en la organización. Lo que genera una rotación demasiada alta de personal lo que no permite una curva de aprendizaje idónea de la apropiación de los puestos del trabajo y las capacidades requeridas y necesarias para la completa realización de las mismas de una forma adecuada y pertinente. Por otro lado, esta problemática de falta estructural también afecta a la capacidad de la empresa de volverse competitiva, debido a la carencia de programas de incentivo del personal negándose a sí misma a no tener un personal dispuesto, disponible y motivado a realizar sus quehaceres diarios en la empresa por lo que los niveles de eficiencia y satisfacción del clima organizacional se ven mucho menores a los esperados.

A continuación, se presenta el diagnóstico de la empresa en su entorno y como este afecta el macro proceso de la gestión del talento humano y donde está ubicado en la cadena de valor y a su vez, como afecta esta área y su manejo a la competitividad de la empresa con el sector

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Regional: VALLE DEL CAUCA

El Valle participa con el 11 % de las ventas de los cero kilómetros en el país. Marcas coreanas y japonesas repuntan en el gusto de los compradores.

A pesar de variables como el alza del dólar y costos de producción más altos, la cadena productiva automotriz del Valle sigue acelerada, ya que sus ventas crecieron 5 % en lo que va del año, respecto a las del 2014, al sumar US\$2600 millones.

Según el informe Enfoque Competitivo de la Cámara de Comercio de Cali, la cadena automotriz está conformada hoy por unas 5766 firmas de todos los tamaños que se dedican a comercialización, ensamblaje, fabricación de autopartes, mientras otras son talleres de mantenimiento e importadores.

Fanalca, que es la única ensambladora mixta del país, ubicada en el Valle del Cauca, representó el 99,9 % de las ventas correspondientes a fabricación y carros y motocicletas en el Valle. En ese eslabón las ventas bajaron 2,2 % en 2014.

US\$2,6 billones fueron los ingresos que generaron las 5.776 empresas de la Cadena Productiva Automotriz en el Valle del Cauca.

Aumento de matrículas

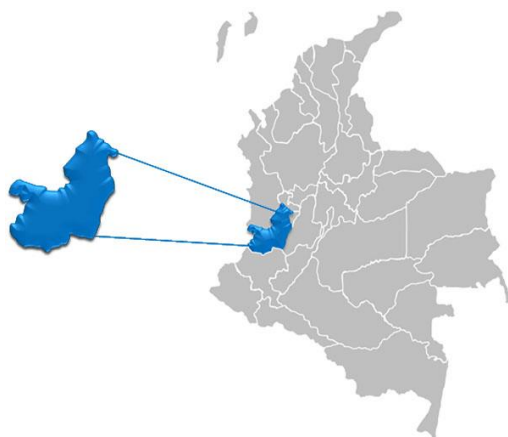
La comercialización de vehículos y motocicletas representó el 67,5 % del total de ventas de la cadena y concentró más del 50 % del total de las empresas del sector.

De acuerdo con el reporte de la Andi y Econometría, las matrículas de vehículos de enero a mayo de 2015 indican una participación del Valle del Cauca del 11 % de las matrículas del país y un crecimiento del 5 % frente al mismo periodo del año anterior. Esto genera un clima de confianza en los comercializadores del Valle del Cauca, que cada vez se atreven con la apertura y renovación de vitrinas y concesionarios.

Por su parte, el informe de matrículas de motocicletas de enero a mayo de 2015, indican una participación del departamento del 10,56 %

en las nuevas matrículas del país y un crecimiento del 12 % con relación al mismo periodo del 2014.

Figura 3. Oportunidades de Inversión en Valle del Cauca para el sector Automotriz



-Ensamble:

Oportunidades de ensamble de Buses, Camiones y Vehículos ligeros.

-Autopartes:

Oportunidades en la fabricación de partes para los segmentos del Trim interior de vehículos y componentes eléctricos.

-Ventaja:

- Conectividad al mercado asiático.
- Puerto de Buenaventura: principal puerto sobre el Pacífico. (mueve más del 28% del comercio del país) Movimiento de Carga 2010: 9.604.026 toneladas. 990 frecuencias marítimas.
- TCBuen: Terminal de contenedores de B/tura, operando desde 2010.
- Régimen de incentivos competitivo
- Zonas Francas: Palmaseca y Parque Sur.
- Desarrollo de capital humano: Programa de Desarrollo Gerencial para la Competitividad e Innovación en el sector de Autopartes: ACOLFA –SENA –EAN
- Desarrollo del sistema de transporte masivo: Cali – Transcali.
- Presencia de ensambladoras Internacionales: Daewoo Bus.
- Reconocidas empresas autopartistas de talla mundial: MAC y Goodyear.

En crecimiento

Para este año, teniendo en cuenta las variaciones en el mercado total multimarca del país, que acaba de cerrar el primer semestre a la baja, Renault-Sofasa espera vender aproximadamente 49.000 unidades, trabajando diversas estrategias que incluyen el lanzamiento de nuevos vehículos y series limitadas, y la dinamización de servicios complementarios como Renault Seguro y Renault Garantía Extendida, para seguir brindando a los clientes un servicio ejemplar en venta y posventa.

Metas altas

Hero proyecta tener una participación de entre el 10 % y el 15 % del mercado nacional antes de cinco años. En Colombia funcionará bajo la subsidiaria HMCL Colombia SAS como razón social. Generará unos 300 empleos en sus inicios y en cinco años la idea es tener 2500 entre directos e indirectos. La planta de Villa Rica, ocupa una extensión de 68.000 metros cuadrados en la Zona Franca Parque sur y es la primera de Hero Motocorp por fuera de la India. La mayoría de empleos que genera corresponde a personas de esa zona.

LOCAL: ZARZAL

Validan proyectos sobre industria automotriz

A través de una agenda de proyectos de Investigación, desarrollo e innovación, el proyecto “Desarrollo de la Unidad de Homologación, estandarización y pruebas de la industria automotriz colombiana” busca contribuir a incrementar la competitividad, productividad e innovación de la industria vinculada a la movilidad el transporte y los vehículos en Colombia.

Se trata, en principio, de validar la pertinencia actual de 25 proyectos de I+D+i identificados durante la consolidación del Centro de Desarrollo de la Industria Automotriz TECNNA y también Identificar, a partir de la información recopilada de los Stakeholders, nuevos proyectos adicionales a los establecidos inicialmente, explicó Diego Mejía Castro, presidente de la Junta Directiva de TECNNA. El proyecto es ejecutado por una alianza integrada por esta entidad con la Universidad del Valle- Instituto de Prospectiva, el Sena y con el auspicio de la Gobernación del Valle del Cauca a través del fondo de ciencia, tecnología e innovación del Sistema General de Regalías.

Con base en los proyectos priorizados a partir de la primera lista de 25 se espera contar con un portafolio de proyectos de I+D+i analizados y validados. Se buscará diseñar cinco o seis proyectos hasta la etapa de pre-inversión para que a partir del diseño se pueda iniciar su desarrollo. De forma simultánea se cumplirá la Identificación y selección de fuentes de financiación nacionales e internacionales para proyectos disponibles en el momento del desarrollo de este proyecto.

Posteriormente, se cumplirá la aplicación completa a fuentes de financiación de por lo menos uno de los proyectos seleccionados con el fin de poner en marcha la concreción de la agenda, destacó Edgar Varela Barrios, director del Instituto de Prospectiva de Univalle, ente que adelanta la gestión del proyecto.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La Comercializadora Llantotas S.A.S carece de un protocolo de atención al cliente, manual de cargos y funciones y de un procedimiento de gestión integral, a raíz de esto

se muestran inconformidades por parte de los clientes tanto internos como externos, esto afecta el clima laboral y no garantiza el total desempeño de las metas de la organización. La atención al cliente por parte del personal no es la más apropiada y tampoco es la más eficiente, la necesidad de capacitar al personal tanto en atención al cliente como en conductas y comportamientos de salud y trabajo es importante.

Por otra parte, se puede destacar que la organización cuenta con una infraestructura conforme a la demanda y las necesidades del entorno y de su ubicación geográfica, también que se cuenta con un horario flexible que permite el total cubrimiento de las necesidades del mercado. El portafolio de productos es amplio y ayuda a fidelizar al cliente puesto que le ofrece todos los servicios en el mismo lugar, lo que le brinda comodidad, y lo que es lo más importante, la curva de la experiencia le facilita a la organización atender de una forma más efectiva a los clientes, contando con un personal técnico especializado.

Hablando de la parte externa, se estima que los establecimientos competencia de la Comercializadora Llantotas S.A.S crezcan exponencialmente considerando la demanda de nuevos vehículos que entran al sector, a eso se le suma las empresas de la región y demás entidades que dependan de la actividad de automotriz y de transporte, al ser un sector fragmentado, es decir que hay varios negocios con la misma capacidad de atender las necesidades de los clientes, es más difícil la fidelización de los clientes si no se cuenta con una ventaja competitiva que permita que los clientes sigan haciendo de la Comercializadora Llantotas S.A.S el mejor lugar para sus soluciones mecánicas y automotrices, al ser este mercado en iguales condiciones para los competidores se da lugar a una teoría de juegos en donde la penetración del mercado se ve reflejada en estrategias de mercadeo por parte de la competencia en forma de descuentos y promociones. A esto se le agrega el incremento en el valor del SOAT para este año, en donde los clientes prefieren usar transporte público que pagar las altas sumas de dinero para el rodamiento de sus vehículos.

En este medio ambiente externo, es importante entender en los clientes nuevos, esos que carecen de experiencia y que no tienen tanta resistencia en cuanto a preferencia de negocios se refiere, a esto se le agrega que la Comercializadora Llantotas S.A.S lidera el sector en tecnología especializada, y que las empresas dependen de ciertos servicios que logran generar un poder de negociación de los proveedores por parte de la organización.

6.4 MATRIZ DOFA

A continuación, se muestra el análisis DOFA que permite descubrir cuál es la situación de la empresa, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir.

Tabla 2. DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	➤ Good Will ➤ Infraestructura ➤ Tecnología especializada ➤ Alto volumen de ventas ➤ Variedad de la oferta ➤ Calidad en el servicio	➤ Intensidad de los horarios laborales ➤ Falta de incentivos ➤ Carencia de medidas de seguridad ➤ Poca publicidad ➤ Rotación constante de personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
➤ Crecimiento del empleo en Colombia. ➤ Las TIC, han cambiado la forma de hacer negocios lo que permite desarrollar gestiones para transmitir, procesar información de manera instantánea. ➤ Renovación y ampliación de los procesos, productos y servicios en la industria. ➤ Crecimiento del sector. ➤ Desempeño del sector automotriz a nivel mundial es prometedor en cuanto al nivel de ventas,	-Fortalecimiento de los procesos tecnológicos y bases de datos de la empresa, aprovechando la planta física que esta posee. -Consolidar el portafolio de productos y servicios de la empresa, a través de muestras gratis, asesorías y capacitaciones al público. -Impulsar la empresa en mercados empresariales más grandes, haciendo de esta un proveedor directo para las mismas -tomar el buen servicio de la empresa como fuente de oportunidades, que la ayuden a consolidarse en el mercado.	-Plantear planes laborales, con horarios más justos para los empleados, esto con el fin de impulsar el empleo en el sector. -Implementación de un software especializado que ayude a la aplicación de incentivos en la empresa. -vigilancia continua en todos los procesos de la empresa, con el fin de llevar un control periódico. -Incentivar a la empresa a la implementación de estrategias de publicidad, en el ámbito local y regional; aprovechando las oportunidades que está ofreciendo el sector. -Revisión constante del personal que hace parte de la empresa, con el fin de consolidar un organigrama en el tiempo.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
➤ Bajo dinamismo para el sector automotriz en Colombia en el 2017. ➤ Bajos ingresos de las familias colombianas ➤ colombianos tendrán menos poder adquisitivo con inflación al alta.	-Impulsar la demanda de los productos y servicios de la empresa, a través de la implementación de promociones. -Ajustarse al requerimiento de los clientes promedio de la empresa, teniendo en cuenta sus ingresos regulares.	-Mejora continua de los micro procesos de trabajo, como fuente primordial de consolidación del negocio en el sector. -Impulsar la publicidad virtual apoyada de las redes sociales, esta como excelente medio de promoción.

➤ Poco aumento del salario mínimo	-Fortalecer el sector de servicios automotrices, con el uso de planes estratégicos que se ajustan al bolsillo del cliente.	-Implementación de planes de seguridad, que garanticen la integridad de los empleados de la organización. -Mayor cubrimiento de la empresa en el aspecto de implementos y herramientas de trabajo en la empresa.
-----------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En la anterior matriz DOFA, se puede determinar de forma objetiva, en qué aspectos nuestra empresa tiene ventaja respecto a la competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva; es imprescindible efectuar el análisis con objetividad y sentido crítico.

6.5 ANÁLISIS INTERNO

6.5.1 Análisis por procesos y cadena de valor.

6.5.2 Definición de variables internas (F & D)

Fortalezas

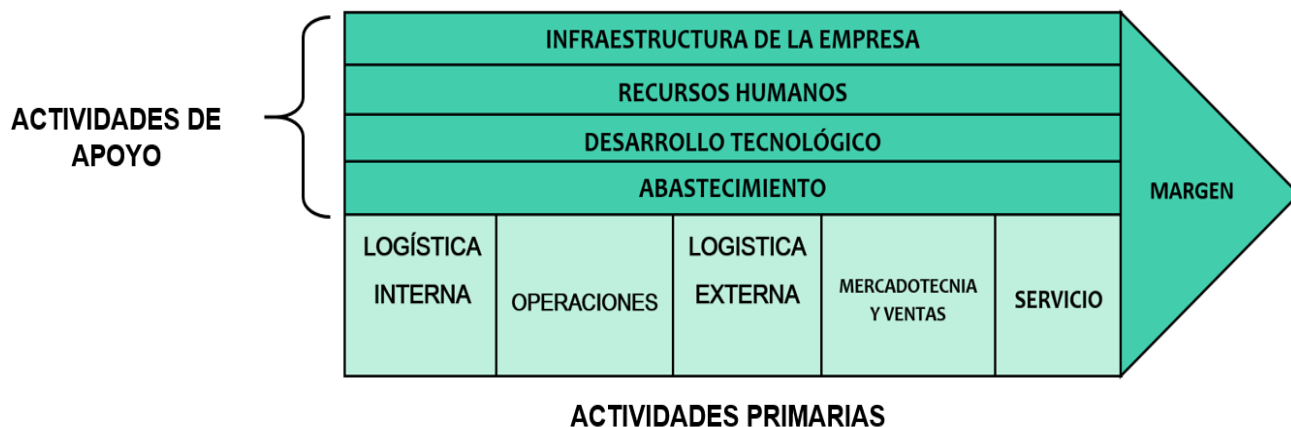
- Personal especializado
- Variedad en la oferta
- Alto volumen de ventas
- Tecnología especializada
- Zonas especializadas para la tecnificación de procesos
- Veracidad recíproca con proveedores

Debilidades

- Intensidad en los horarios laborales
- Falta de incentivos (intrínsecos, extrínsecos)
- Carencias de medidas de seguridad
- Precio de autopartes

6.5.3 Caracterización de la cadena de valor

Figura 4. Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 3. Cadena de Valor.

ACTIVIDADES DE APOYO	CARACTERIZACIÓN
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	• Administración y gestión de cobro.
	• Sistema de pedidos en línea y manejo de inventario.
	• Cultura organizacional
RR. HH	• Ingreso y proceso de reclutamiento de técnicos y especialistas en el área.
	• Soporte en los procesos de selección de empleados.
	• Estrategias de inducción
	• Evaluación para las competencias y aptitudes.
	• Sistema de estímulos e Incentivos y flexibilidad laboral.
	• Delegación de tareas y especificación de sus funciones.
	• Seguridad Social.
	• Desvinculación laboral.
DESARROLLO TECNOLÓGICO	• Aplicación de herramientas y técnicas innovadoras
	• Sistema de información y redes
	• Gestión de Sitios Web o plataformas.
ABASTECIMIENTO	• Sistematización de pedidos
	• Control de Bienes Inmuebles y equipos
ACTIVIDADES PRIMARIAS	CARACTERIZACIÓN
	• Recepción.

LOGÍSTICA INTERNA	• Control y verificación de inventario.
	• Transporte
OPERACIONES	• Maquinaria especializada
	• Calidad del servicio
LOGÍSTICA EXTERNA	• Procesamientos de pedidos
	• Almacenamiento
	• Transporte y distribución de autopartes
MERCADOTECNIA Y VENTAS	• Publicidad y promoción del servicio técnico automotriz.
	• Política de descuentos a clientes
SERVICIO	• Sistemas de garantías.
	• Valoración y reparación
	• Logística de retorno

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.5.4 Análisis de la cadena de valor F y D

Tabla 4. Cadena De Valor F Y D

ACTIVIDADES DE APOYO		
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ Cultura organizacional	Sistemas definidos que permiten el cumplimiento de los valores establecidos por la organización.	Rigidez y burocracia de parte de los altos mandos, lo que puede generar el incumplimiento de las normas.
▪ Sistemas de pedidos en línea y manejo de inventario	Personal especializado para el manejo de sistemas específicos.	Rigidez y burocracia, causando demoras en los procesos
ABASTECIMIENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Suministros	Flujo de recursos suficientes que permiten desarrollar las actividades claves de la empresa.	Poca organización de los espacios, generando demoras en las operaciones.
• Proveedores	Buena relación cliente/proveedor lo que facilita el proceso de suministros.	Carencia de proveedores en la zona.
DESARROLLO TECNOLÓGICO	FORTALEZAS	DEBILIDADES

Aplicación de herramientas y técnicas innovadoras	Maquinaria especializada para cada tipo de proceso	Alto costo del mantenimiento de las herramientas
Gestión de Sitios Web o plataformas	Sitios web que brindan información puntual sobre la empresa	Poca actualización de las páginas web
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ingreso y proceso de reclutamiento de técnicos y especialistas en el área.	Personal especializado para el manejo de tareas	Rotación constante de personal
Delegación de tareas y especificación de sus funciones	Organigrama de actividades definidos	Rotación constante de personal
ACTIVIDADES PRIMARIAS		
LOGÍSTICA EXTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Transporte	Transporte a tiempo para la entrega de autopartes	Insuficiencia de un servicio de transporte fijo
Control y verificación de inventario.	Departamentos de almacenamiento	Poco orden la estructuración de almacenamiento
LOGISTICA INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Almacenamiento	Buena gestión de los recursos.	Poco orden la estructuración de almacenamiento
Recepción de materias primas	Personal especializado en la inspección y almacenamiento de materias primas.	Carencia de espacios para el almacenamiento.
OPERACIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio final	Personal especializado	Fallas en los tiempos de espera debido a la mala estructuración del espacio de almacenamiento.,
MERCADOTECNIA Y VENTAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Publicidad y promoción del servicio técnico automotriz.	Posicionamiento de las marcas dentro de la organización	Poca publicidad por parte de la empresa
Política de descuentos a clientes	Ajustes de precios al consumidor	Altos precios de autopartes
SERVICIO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sistemas de garantías.	Régimen de reclamos, garantías y sugerencias abiertos al cliente	Demora en los procesos de respuesta a las peticiones, debido a las actividades internas de la empresa

▪ Valoración y reparación	Calidad en el servicio	Demora en procesos, por rotación de personal.
---------------------------	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con base al análisis de la cadena de valor muestra que la actividad de servicio es la menos desarrollada, mientras que la que tuvo mejor desempeño en la investigación fue la logística de entrada. Estas actividades se localizan en los polos opuestos de la cadena de valor, se presume que la empresa se ha enfocado en administrar su cadena de suministro de manera eficiente, principalmente en la proveeduría, mientras que en lo que respecta a la atención al consumidor después de que este realiza la compra se ha mostrado deficiente.

6.5.5 Matriz EFI

Tabla 5. Matriz EFI.

MATRIZ EFI (EFICIENCIA)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
• Sistemas definidos que permiten el cumplimiento de los valores establecidos por la organización.	.07	3	0,21
• Buena relación cliente/proveedor lo que facilita el proceso de suministros.	.15	4	0,6
• Buena gestión de los recursos.	.10	3	0,3
• Personal especializado en la inspección y almacenamiento de materias primas.	.15	4	0,6
DEBILIDADES			
• Poca organización de los espacios, generando demoras en las operaciones.	.18	1	0,18
• Carencia de proveedores en la zona.	.08	2	0,16
• Poco orden la estructuración de almacenamiento.	.12	2	0,24
• Carencia de espacios para el almacenamiento.	.15	2	0,3
TOTAL	1		3
MATRIZ EFI (CALIDAD)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
• Sistemas definidos que permiten el cumplimiento de los valores establecidos por la organización.	0,05	3	0,15

• Personal especializado para el manejo de sistemas específicos.	0,18	4	0,72
• Personal especializado para el manejo de tareas	0,18	4	0,72
• Organigrama de actividades definidos	0,11	3	0,33
DEBILIDADES			
• Rigidez y burocracia de parte de los altos mandos, lo que puede generar el incumplimiento de las normas.	0,15	2	0,3
• Rigidez y burocracia, causando demoras en los procesos.	0,16	1	0,16
• Rotación constante de personal.	0,17	1	0,17
TOTAL	1		2,55
MATRIZ EFI (SATISFACCIÓN AL CLIENTE)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
• Transporte a tiempo para la entrega de autopartes	0,01	4	0,04
• Departamentos de almacenamiento	0,082	3	0,246
• Personal especializado	0,14	3	0,42
• Posicionamiento de las marcas dentro de la organización	0,16	4	0,64
• Ajustes de precios al consumidor	0,15	4	0,6
• Régimen de reclamos, garantías y sugerencias abiertos al cliente	0,07	4	0,28
• Calidad en el servicio	0,025	4	0,1
DEBILIDADES			
• Insuficiencia de un servicio de transporte fijo	0,01	2	0,02
• Poco orden la estructuración de almacenamiento	0,08	2	0,16
• Fallas en los tiempos de espera debido a la mala estructuración del espacio de almacenamiento.	0,02	1	0,02
• Poca publicidad por parte de la empresa	0,01	1	0,01
• Altos precios de autopartes	0,09	1	0,09
• Demora en los procesos de respuesta a las peticiones, debido a las actividades internas de la empresa	0,013	2	0,026
• Demora en procesos, por rotación de personal.	0,14	2	0,28
TOTAL	1		2,932
MATRIZ EFI (INNOVACIÓN)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO

• Maquinaria especializada para cada tipo de proceso	0,3	4	1,2
• Sitios web que brindan información puntual sobre la empresa	0,2	3	0,6
DEBILIDADES			
• Alto costo del mantenimiento de las herramientas	0,3	1	0,3
• Poca actualización de las páginas web	0,2	2	0,4
TOTAL	1		2,5

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se prepara una lista de aquellos factores que participan en mayor grado, se incluyen fortalezas y debilidades, asignando a los mismos un porcentaje representativo de la incidencia en del factor elegido. Para la evaluación se utiliza un total de 20 a 33 factores.

Se asigna los valores que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0 el porcentaje adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Según el factor que represente se le asigna las calificaciones, debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4).

Mediante la multiplicación del peso de cada factor por la calificación que le corresponda a cada variable, esto se debe hacer por cada factor, para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sumando el valor final de cada valor para así determinar u obtener el valor total ponderado.

Teniendo en cuenta el resultado sopesado obtenido 3,06 en relación con el resultado promedio de 2.50 se puede decir que la empresa se encuentra con una estabilidad donde debe de trabajar más a fondo para aprovechar sus fortalezas y para superar las debilidades.

6.5.6 Diagrama polar de la situación actual

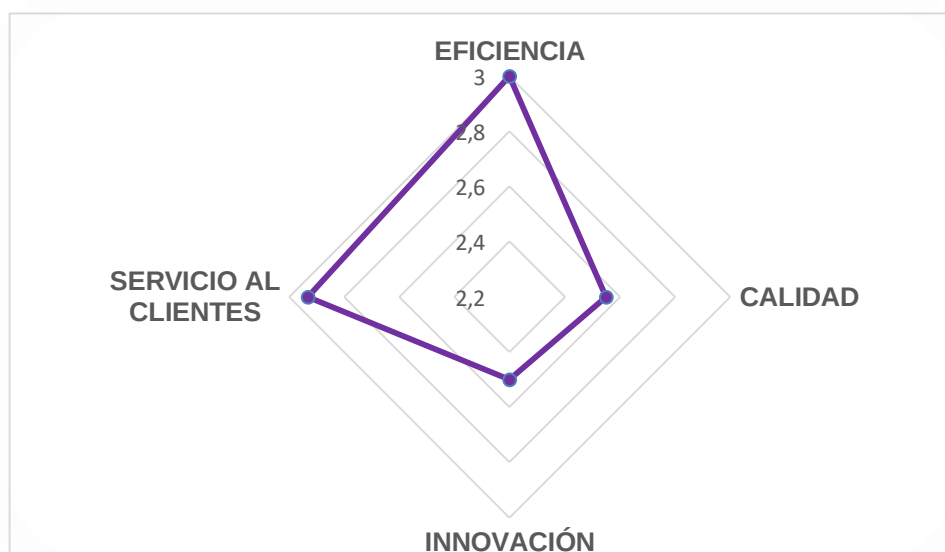
Es una representación gráfica que sirve para caracterizar la respuesta en frecuencia de un sistema. Sirve para visualizar variables que varían en función de la dirección. Es posible representar varios datasets en el gráfico polar, en el que cada dataset aparezca representado por una sola línea.

Para evaluar la situación actual de la organización la Comercializadora Llantotas S.A.S se eligió del bloque genérico las siguientes variables:

- a) **Eficiencia**
- b) **Calidad**
- c) **Innovación**
- d) **Servicio al cliente**

A continuación, se presenta el diagrama polar que permitirá representar perfiles evaluados. Las puntuaciones obtenidas son representadas en una superficie piramidal cuya base depende del número de ítems (columnas que se puntúan).

Figura 5. Diagrama Polar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El resultado del diagrama polar mostro que apuntan que los perfiles más calificados y aptos son los Eficiencia y Servicio al cliente, permitiendo demostrar a la empresa que debe mejorar los puntos más débiles que son calidad e innovación.

7 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MACROPROCESO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

7.1 ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

Los procesos de la Gestión del Talento Humano permitirán conocer las actividades relacionadas con el área, desde que ingresa a la organización y su desarrollo dentro de la misma.

Al implementarse en el macro proceso de la gestión del talento humano una planeación estratégica permitirá que fluyan los procesos y que permita a la empresa una mayor organización y el cumplimiento de los objetivos.

Misión.

En el macro proceso de la gestión del talento humano de la Comercializadora Llantotas S.A.S su misión es atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización, fortaleciendo la gestión y el desarrollo del personal, velando por mantener un clima laboral que fomente el buen desempeño, el compromiso, la responsabilidad, la excelencia y la mejora continua.

Visión.

Aspira ser reconocida como parte integral de la Comercializador Llantotas S.A.S en la consecuencia de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

Objetivos Generales

- Garantizar un personal idóneo y competente en cada uno de los puestos de trabajo, aplicando procesos de reclutamiento y selección eficientes.
- Ofrecer al personal un plan de bienestar que comprenda actividades de tipo deportivo - entretenido, socio cultural y familiar, garantizando un ambiente laboral adecuado.
- Proporcionar un plan de incentivos, que mejore el desempeño profesional y la apropiación de los empleados con la empresa.

- Realizar el seguimiento y evaluación a los empleados con la aplicación de evaluaciones de desempeño, permitiendo con ello hacer el monitoreo y validación de la eficiencia en su trabajo.

Estrategias.

Son proyecciones que permiten cumplir los objetivos se plantearon, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa, pretendiente que la empresa esté preparada en los riesgos que se puedan presentar.

Por ello, hay que tener las estrategias claras sin cambios previos o mejoras, permitiendo tener puntos de vistas significativos que se conviertan en estrategias.

Tabla 6. Estrategias.

ESTRATEGIAS	ACCIONES TÁCTICAS
<i>Plantear un plan de mejoramiento continuo para ser efectuado en las demás áreas.</i>	Mantener en los empleados una cultura y mentalidad con sentido de pertenencia, por parte de los directivos el apoyo en el cumplimiento de los procesos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.
<i>Brindar una atención al cliente interno establecida en el servicio oportuno y competitivo</i>	Mantener a todo el personal comunicado e informado de manera clara y concisa sobre cada meta y objetivo, por medio del área, realizando actividades o espacios informativos de forma dinámica logrando un buen desempeño contribuyendo así al éxito de la empresa.
<i>Determinación de los perfiles de cargo</i>	Para hacer competentes a los empleados la empresa debe definir los perfiles del cargo, para evitar mal entendidos a la hora de cumplir con las funciones, se considera un requerimiento básico de la empresa.
<i>Optimizar el área laboral contribuyendo las circunstancias físico/ambientales del personal</i>	Mejorar las condiciones que permitan desarrollar las actividades optimas de los empleados, ya que muchas veces el ambiente externo hace que estos se desconcentren, perciban enfermedades que pueden afectar su desempeño y no puedan dar los mismos resultados.
<i>Facilitar a la empresa equipos tecnológicos que mejoren los períodos de respuesta</i>	Es de vital importancia que la organización facilite herramientas para desarrollar las actividades de manera óptima cada empleado, para dar cumplimiento a la exigencia que requiere la empresa y un buen servicio a todo los clientes de esta.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.1.1 Definición de capital humano

Para tener definido de forma apropiada los planes de acción para la reestructuración del área. Se tiene que tener en cuenta el análisis y la definición de los perfiles de cargo como base para reconocer con qué personal se cuenta y que características se requieren para futuras contrataciones. Para así tener definida adecuadamente la planta de personal y tener identificadas las falencias de la misma.

Para tener una base humana definida y construida de forma adecuada, se definen los puestos del trabajo con los respectivos mandos, responsabilidades y necesidades basados en la naturaleza de los mismos siendo propuestos de una forma metodológica y lineal.

La aplicación de una descripción de cargos para la Comercializadora Llantotas S.A.S constituye una parte fundamental en éste proceso debido a que sirve de guía del supervisor y empleados para el desempeño de sus funciones. Esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

A continuación, se detalla la descripción de cada uno de los cargos de la Comercializadora Llantotas S.A.S:

Tabla 7. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Gerente General

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: GERENCIA
REPORTA A: PRESIDENTE	SUPERVISA A: TODA LA ORGANIZACIÓN-Llantotas
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Asistir, gestionar y hacer seguimiento de políticas, estrategias y planes de Llantotas, así como del recurso humano que permitan una conexión entre las diferentes áreas, ya la potencialización a nivel profesional e intelectual de los empleados para lograr el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales	

TAREAS GENERALES/ TÍPICAS:

- Ejercer la representación legal, jurídica y extrajurídica de Llantotas.
- Suscribir contratos, convenios interinstitucionales como representante legal de Llantotas
- El gerente general es responsable de tomar decisiones sobre las actividades básicas
- Vigilar el cumplimiento de las actividades encomendadas a los departamentos bajo su mando.
- Controlar los recursos humanos, financieros, materiales que intervienen en los planes y programas ya sea de compra, producción y ventas.
- Controlar el cumplimiento de los planes y programas establecidos.

TAREAS OCASIONALES:

- Supervisar el desarrollo de las actividades de todos los departamentos
- Mantener contacto continuo con los jefes de los departamentos

PERFIL DEL PUESTO**PERFIL DEL CANDIDATO**

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable, excelente en relaciones humanas
- Liderazgo

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Administrador de empresas, Contador o carreras afines.
- **EXPERIENCIA:** 3 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Administración general de empresas, conocimientos en procesos y producción
- **EDAD:** de 30 años en adelante

Tabla 8. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Gerente Técnico

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE TÉCNICO	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: GERENCIA
REPORTA A: PRESIDENTE GERENTE GENERAL	SUPERVISA A: TODA LA ORGANIZACIÓN- Llantotas
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Gestionar asuntos referentes a los procesos productivos, para lograr eficiencia y un producto de calidad.	

TAREAS GENERALES/ TÍPICAS:

- Elaborar los programas productivos de la empresa.
- Programar las fechas de poda a fin de satisfacer oportunamente con la producción requerida por el mercado nacional.
- Establecer las políticas y acciones.
- Aprobar, cambiar y establecer los programas de aplicación sanitaria.
- Controlar que las labores sean ejecutadas de manera precisa y oportuna para obtener un producto de calidad.
- Cumplir y hacer cumplir las órdenes y procesos requeridos para el normal funcionamiento
- Aprobar compras, gastos, reparaciones que se encuentren inmersas en la producción.
- Velar por el mejoramiento continuo de los procesos productivos.
- Establecer las políticas de protección.

TAREAS OCASIONALES:

- Supervisar el desarrollo de las actividades de todos los departamentos
- Mantener contacto continuo con los jefes de los departamentos

PERFIL DEL PUESTO**PERFIL DEL CANDIDATO**

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable, excelente en relaciones humanas
- Liderazgo

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Tecnólogo en administración, tecnólogo en mecánica o carreras afines.
- **EXPERIENCIA:** 3 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** Administración general de empresas, conocimientos en procesos y producción
- **EDAD:** de 30 años en adelante

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 9. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Contador General

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
REPORTA A: PRESIDENTE GERENTE GENERAL	SUPERVISA A: AUXILIAR CONTABLE

RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Realizar la contabilidad general y presupuestaria de Llantotas	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: • Llevar la contabilidad general, presupuestaria, de los costos y patrimonio de Llantotas, con los registros contables principales ya auxiliares, de acuerdo con el plan de cuentas adoptadas por la empresa. • Fomentar un correcto manejo de los libros contables. • Desplegar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa • Llevar la contabilidad que refleje el movimiento diario de las partidas tanto de ingresos como de gastos. • Elaborar balances mensuales y remitir una copia al Gerente General. • Elaborar análisis financieros y contables que permita conocer la situación económica de Llantotas, a fin de tomar decisiones oportunas. • Confeccionar roles de pago y gestionar la documentación	
TAREAS OCASIONALES: • Sugerir programas de contabilidad de acuerdo al movimiento de la empresa.	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO • Alto espíritu de colaboración • Alto grado de responsabilidad • Honradez a toda prueba • Amable, sociable.	
PERIL TÉCNICO • EDUCACIÓN: Título de tercer nivel en Ing. Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Contador Público • EXPERIENCIA: 2 años en actividades similares • CONOCIMIENTOS: Paquetes contables, excelente manejo del Microsoft Office • EDAD: de 23 años en adelante	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 10. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Auxiliar Contable

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
REPORTA A: CONTADOR GENERAL	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL:	

Realizar actividades contables brindando un apoyo al contador general en sus actividades.
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: •Elaborar Balances de Ingresos y Gastos • Llevar el control en el SRI • Elaborar roles • Manejo de los impuestos tributarios • Elaborar registros contables • Cumplir con el resto de funciones que el jefe inmediato le solicite. • Manejo de clientes, nómina, bancos
TAREAS OCASIONALES: •Digitar varios documentos. • Elaborar informes.
PERFIL DEL PUESTO
PERFIL DEL CANDIDATO • Alto espíritu de colaboración • Alto grado de responsabilidad • Honradez a toda prueba • Amable, sociable.
PERIL TÉCNICO • EDUCACIÓN: Contador Público Autorizado • EXPERIENCIA: 1 años en actividades similares • CONOCIMIENTOS: Paquetes contables, excelente manejo del Microsoft Office • EDAD: de 22 años en adelante

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 11. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Ventas

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: COMERCIALIZACION
REPORTA A: GERENTE GENERAL	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Planificar y coordinar las ventas y desarrollar y aplicar estrategias que garanticen el crecimiento y permanencia del cliente en la empresa.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: •Realizar los trámites respectivos para las ventas • Análisis del precio, coordinando con gerencia, según la temporada. • Análisis de clientes	

- Dirigir, organizar y supervisar las operaciones de ventas, además de las estrategias de comercialización.
- Envío y recepción de información a contabilidad sobre las ventas.
- Control de registro del transporte de llantas Verificarlos datos del cliente al momento de la venta.
- Garantizar que los procesos de venta se cumplan de acuerdo a las políticas y normas establecidas por Llantotas.

TAREAS OCASIONALES:

- Asistir a los clientes en sus consultas

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable.
- Puntual
- Capacidad de Negociación

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Ing. Comercial, Administración de Empresas y carreras afines
- **EXPERIENCIA:** 2 años en actividades similares
- **CONOCIMIENTOS:** conocimientos en ventas, políticas y planes comerciales, conocimiento del mercado, estrategias de ventas.
- **EDAD:** de 23 años en adelante

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Recursos Humanos

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
AREA: ADMINISTRATIVA	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS
REPORTA A: GERENTE	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Organizar, dirigir y controlar la administración interna de Llantotas y el recurso humano, velando por el desarrollo integral profesional de los empleados que coadyuve con el	

buen desempeño. Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

TAREAS GENERALES/ TÍPICAS:

- Dirigir el trabajo planear, coordinar y supervisar las funciones que se debe llevar a cabo en Llantotas.
- Mantener la integración y socialización de la empresa, y mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- Planificar, organizar y supervisar el sistema de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Planificar cursos de capacitación y desarrollo para el personal.
- Coordinar, preparar y mantener las acciones del personal, referente a traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renuncias y otros movimientos con respecto al personal.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo de Llantotas.
- Tramitar las acciones disciplinarias de los empleados.
- Coordinar con el departamento de contabilidad y realizar los trámites necesarios para el pago de salarios y de todas las prestaciones contractuales con la debida oportunidad
- Preparar informes para el mejoramiento de la administración del personal.
- Asesorar a todo el personal sobre los derechos y obligaciones como trabajadores en Llantotas.
- Mantener actualizado las carpetas de todo el personal.
- Escuchar y atender las inquietudes y solicitudes del personal, canalizándolas al Gerente General, cuando la circunstancia lo amerite.

TAREAS OCASIONALES:

- Colaborar con la organización en eventos sociales

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL CANDIDATO

- Alto espíritu de colaboración
- Alto grado de responsabilidad
- Honradez a toda prueba
- Amable, sociable, excelente en relaciones humanas
- Liderazgo
- Manejo de Conflictos

PERIL TÉCNICO

- **EDUCACIÓN:** Título de tercer nivel en Administración de Empresas, de Recursos Humanos, Psicología o carreras afines.
- **EXPERIENCIA:** 3 años en actividades similares

- **CONOCIMIENTOS:** Administración genera y recursos humanos, Código de Trabajo y Seguridad Social
- **EDAD:** de 30 años en adelante

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 13. Descripción Y Especificación Del Cargo Jefe De Bodega

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE BODEGA	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: BODEGA
REPORTA A: GERENTE	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Controlar y revisar materiales que ingresa a bodega y despachar a las diferentes áreas.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: • Reclamar en forma inmediata cuando exista faltante de mercadería, sobrante o que no corresponda a lo solicitado, lo que deberá informar al encargado de adquisiciones. • Revisar la mercadería que se reciba dentro del día y si así no fuere por causa mayor. • Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas • Entrega de pedidos y despacho a las diferentes áreas a través de un formato de solicitud • Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de bodega. • Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo. • Recibir, con el original de la documentación, la mercadería desde encargado, verificando que este conforme. • Ubicar la mercadería recibida en el lugar correspondiente de la bodega	
TAREAS OCASIONALES: • Realizar adquisiciones directamente con los proveedores	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO • Alto espíritu de colaboración • Alto grado de responsabilidad • Honradez a toda prueba • Amable, sociable. • Organizado.	
PERIL TÉCNICO • EDUCACIÓN: Título de tercer nivel en Ingeniera Industrial o carreras afines. • EXPERIENCIA: 2 años en actividades similares	

- **CONOCIMIENTOS:** Conocimiento de los materiales e insumos que se requieren para la producción de flores, manejo de inventarios y documentación de adquisiciones
- **EDAD:** de 22 años en adelante

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 14. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Mantenimiento

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MANTENIMIENTO	
AREA: PRODUCCIÓN	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE	SUPERVISA A: OPERARIOS DE MANTENIMIENTO
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Verificar que las instalaciones se encuentren en buen estado o funcionamiento y en caso que se encuentre algún deterioro, arreglarlo.	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: • Cambiar los plásticos, mallas, faldones, alambres. • Componer tuberías. • Revisar y cambiar goteros • Soldar estructuras • Tener estrecha comunicación con el Jefe de Bodega para solicitar materiales y reportar cualquier deterioro. • Verifican el correcto funcionamiento de los motores, equipos y máquinas y, en su caso, realizan los ajustes necesarios. • Participan en el mantenimiento y reparación de los motores, equipos y máquinas.	
TAREAS OCASIONALES: • Actividades que los demás supervisores lo soliciten	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO • Alto espíritu de colaboración • Alto grado de responsabilidad • Amable, sociable. • Organizado. • Cuidadoso.	
PERIL TÉCNICO • EDUCACIÓN: Bachiller técnico en carreras afines • EXPERIENCIA: 1 años en actividades similares • CONOCIMIENTOS: Conocimientos básicos en mecánica, electricidad • EDAD: de 18 años en adelante	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 15. Descripción Y Especificación Del Cargo Del Jefe De Seguridad

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE SEGURIDAD	
AREA: MANTENIMIENTO	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN
REPORTA A: GERENTE JEFE DE RECURSOS HUMANOS	SUPERVISA A:
RESUMEN DEL CARGO	
MISIÓN O PROSITO GENERAL: Cuidar la seguridad de Llantotas y salvaguardar los espacios físicos de la misma	
TAREAS GENERALES/ TÍPICAS: • Permitir la entrada solo a personal autorizado • Revisar la entrada de vehículos anotando la entrada de hora y salida, placas e identificación de personas. • Dar rondas nocturnas por las instalaciones. • Prender y apagar las luces de seguridad. • Es responsable de cualquier pérdida que se presente en su turno. • Vigilar al personal que entra y sale del establecimiento después de las horas de trabajo normal, cierra puertas y contesta llamadas telefónicas	
TAREAS OCASIONALES: • Actividades que los demás supervisores lo soliciten	
PERFIL DEL PUESTO	
PERFIL DEL CANDIDATO • Alto espíritu de colaboración • Alto grado de responsabilidad • Amable, sociable. • Organizado. • Cuidadoso. • Excelente Condición Física, agudeza visual, auditiva y atención	
PERIL TÉCNICO • EDUCACIÓN: Mínimo educación secundaria • EXPERIENCIA: 2 años en actividades similares • CONOCIMIENTOS: Conocimientos básicos seguridad, primeros auxilios. • EDAD: de 18 años en adelante	

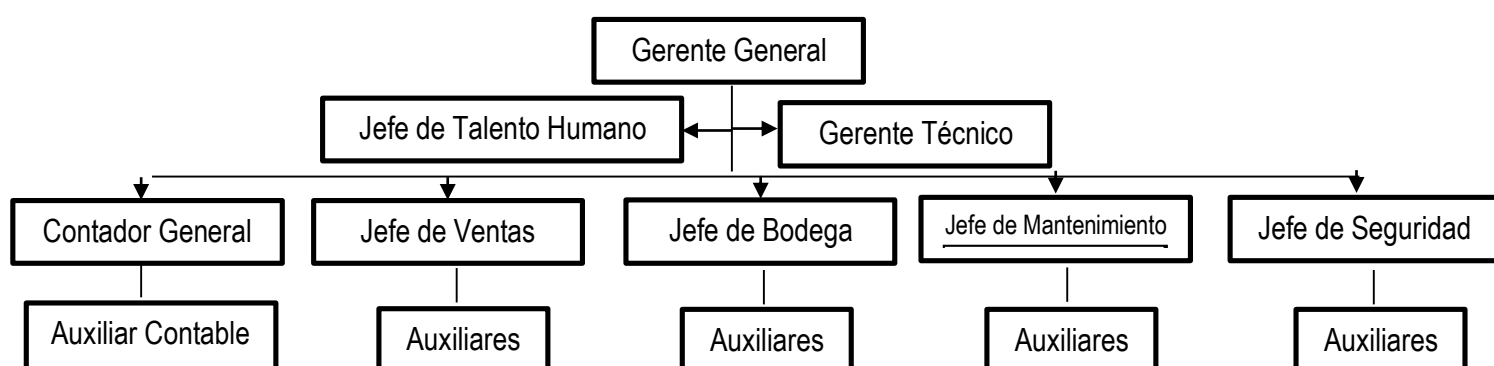
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las descripciones de los cargos de cada uno de los empleados por departamentos, las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración

detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama". Esto permite definir y delimitar las responsabilidades para una mejor organización.

Figura 21. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

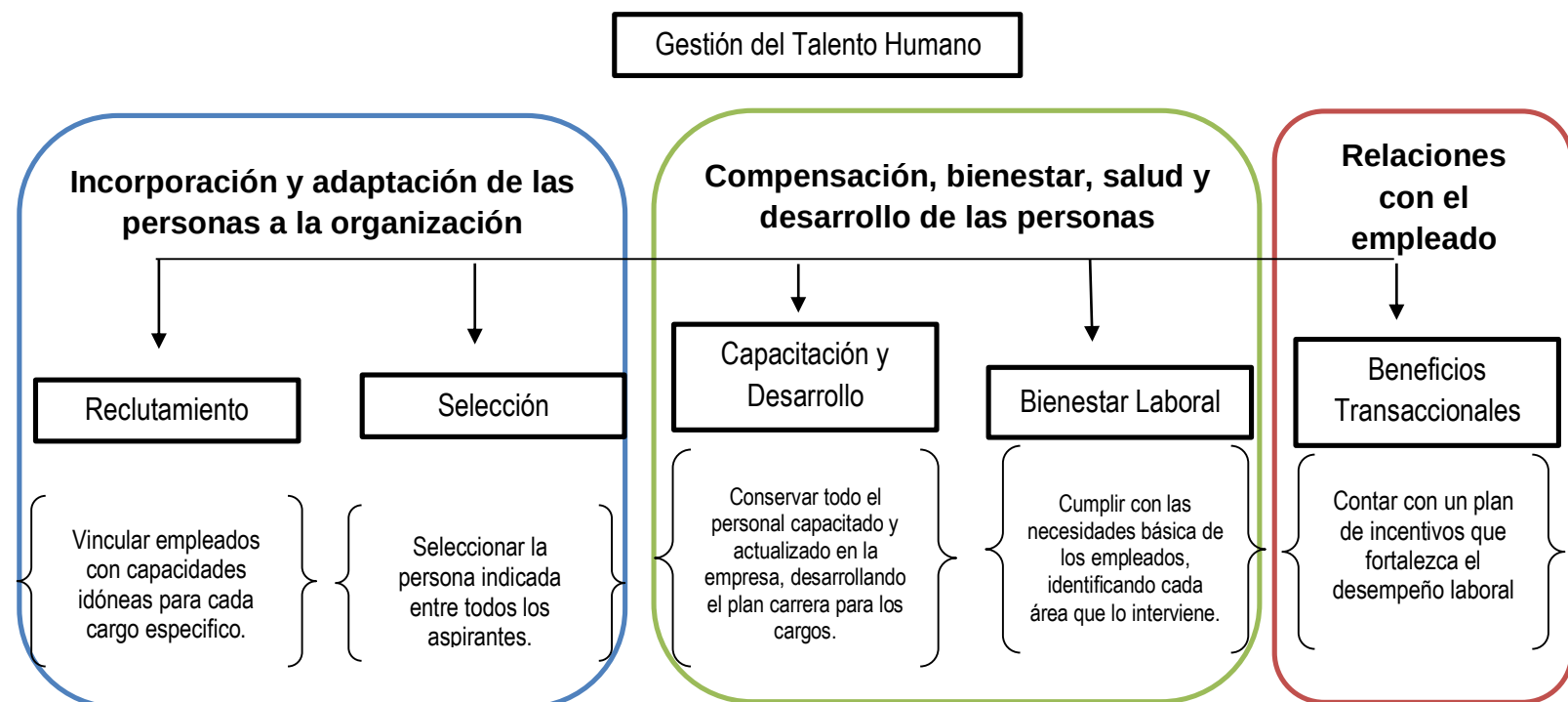
7.2 DEFINICIÓN DE LOS MACROPROCESOS

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano, por lo cual se hace necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior. Al iniciar los estudios de los teóricos que han planteado sus postulados acerca de las actividades que se desarrollan en las áreas de gestión humana de las organizaciones, se evidencia que no existe unanimidad en la manera en que se agrupan dichos procesos, lo que conlleva a presentar un nuevo enfoque para el estudio y desarrollo de la gestión humana

En la Comercializadora Llantotas S.A.S, el diagnóstico que se realizó en el macro proceso de la gestión del talento humano, se identificó oportunidades de mejora, donde cabe resaltar que la empresa cuenta con una estructura, pero no tiene identificación y muchos menos la implementa como es acorde, esto quiere decir que no está sólidamente estructurada, lo que se evidencia que no son claras las responsabilidades. De acuerdo con Jucius quien afirmaba que, *“la dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo”*.

Teniendo en cuenta la estructura que tiene la empresa y revisando las necesidades que requiere la Comercializadora Llantotas S.A.S se debe estructurar el macro proceso de gestión del Talento Humano, considerando la más acorde a las necesidades actuales de la empresa siendo más amigable con los directivos, los empleados y basado en la estructura propuesta en el documento “LOS MACRO-PROCESOS: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana” (García, 2011), permitiendo potenciar desde el área de gestión humana el talento humano y su importancia en todos los procesos. Así, se presenta la nueva estructura de la gestión del talento humano en la empresa.

Figura 22. Estructura de gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.2.1 Incorporación y adaptación de las personas a la organización

Es de vital importancia definir claramente las responsabilidades de cada uno de los integrantes de un proyecto, se debe intentar estandarizar dichos roles y responsabilidades, de manera que éstos sean homogéneos en todos los proyectos; refiriéndose a todos los procesos que seleccionan, forman, organizan, gestionan, conducen y evalúan al equipo de una determinada iniciativa. Todas las etapas están interrelacionadas y deben valorarse no sólo en relación a la empresa, sino al proyecto en sí que el profesional esté desarrollando.

La incorporación y adaptación del personal debe ser un componente y una de las estrategias fundamentales para el macro proceso de la gestión del talento humano en la Comercializadora Llantotas S.A.S, mejorar este componente permitirá adquirir y aumentar la competitividad del personal, admitiendo personas con el perfil y las capacidades que requieren cada cargo, lo que resultara significativo para que la empresa logre ventajas competitivas por contar con personal idóneo.

A continuación, se muestra el plan de mejoramiento con cada una de las estrategias para el macro proceso de la gestión del talento humano en la Comercializadora Llantotas S.A.S, se presenta la propuesta con la cual será posible adquirir y mejorar la competitividad del personal, mejorando sus capacidades para poder obtener la satisfacción de los usuarios que serán atendidos por el personal, lo que resultara significativo para que la empresa logre ventajas competitivas.

Tabla 16. Programas de incorporación y adaptación

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TAREAS	PERIODICIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
RECLUTAMIENTO	Vincular empleados con capacidades idóneas para cada cargo específico.	Definir un formato que permita hacer la requisición de personal y su justificación de la necesidad	Una vez	Formato Elaborado	Directivo Empresa-Director del área de talento humano	\$ 20.000
		Definir un formato para realizar el reclutamiento interno y externo que identifique que información debe contener	Una vez	Formato Elaborado	Director del área de talento humano	\$ 55.000
		Crear el banco de hojas de vida Organizar y filtrar las hojas de vida recibidas por profesión y/o experiencia	Una vez	Número de personas que se reclutan	Director del área de talento humano	\$ 100.000
		Tener una hoja de vida estándar Crear un formato que tenga la información requerida.	Una vez	Formato Elaborado	Director del área de talento humano	\$ 50.000
		Crear un formato que tenga la información requerida.	Cada que se requiera	Número de personas que se reclutan	Director del área de talento humano	\$ 1.500.000
SELECCIÓN	Seleccionar la persona indicada entre todos los aspirantes.	Análisis de la información de las hojas de vida Llamadas por teléfono, verificación de referencias	Persona que se vincula	Numero de hojas de vidas que se aprobaron / Numero de hojas de vida recibidas	Director del área de talento humano	\$ 10.000
		Entrevistas personales Diligencias de formados y pruebas al entrevistado	Persona que se vincula	Número de personas idóneas / Número de personas que tienen el perfil	Director del área de talento humano / Jefe del área	\$ 10.000
		Paquetes de pruebas psicotécnicas	Persona que se vincula	Número de personas idóneas / Número de personas que tienen el perfil	Director del área de talento humano	\$ 16.000

		Exámenes médicos al ingresar Entidades médicas para el examen de salud ocupacional	Persona que se vincula	Número de personal vinculado	Director del área de talento humano / Entidades de salud	\$ 800.000
		Contratación, realizar el contrato de trabajo al nuevo colaborador de acuerdo a la normatividad legal	Persona que se vincula	Personal vinculado	Director del área de talento humano / contador	\$ 55.000
CONTRATACIÓN	Proceso de incorporación de un nuevo empleado o de un ascenso	Recibe la documentación e inicia el proceso de ascenso o de contratación.	Persona que se vincula	Número de personal vinculado	Director del área de talento humano	\$ 250.000
INDUCCIÓN	El nuevo empleado que ingrese a la empresa recibirá orientación y capacitación.	Empleado que ingrese a la empresa recibirá orientación y capacitación a través de la unidad donde ocupará el puesto para el cual fue contratado. El día señalado para iniciar labores recibe al empleado e inicia la primera parte del Manual de Inducción.	Persona que se vincula	Número de personal vinculado	Director del área de talento humano	\$ 100.000
VALOR TOTAL						\$ 1.221.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.2.2 Compensación, bienestar, salud y desarrollo de las personas

Integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente. Se analizaron las actividades realizadas en las diferentes dependencias de la empresa, en forma conjunta con los trabajadores que intervienen en cada uno de ellos, los cambios de cada actividad o fase de trabajo desarrollado, lo cual permitirá, asignar tanto a los responsables, como a los usuarios, controlar su ejecución, facilitando de esta forma, evaluar las responsabilidades, en su seguimiento, como tarea de Control Interno.

Tabla 17. Programas de compensación, bienestar, salud y desarrollo

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TAREAS	PERIODICIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Conservar todo el personal capacitado y actualizado en la empresa, desarrollando el plan carrera para los cargos	Estandarizar los criterios de la inducción. Definir un cronograma de las actividades que se van a realizar en la inducción organizacional e inducción del cargo. Así mismo el de la reinducción.	Inducción, cada que ingrese un nuevo colaborador Reinducción semestral O si se requiere antes de acuerdo a las necesidades de la empresa	Número de personal vinculado	Asistente de Talento Humano	\$ 150.000
		Realizar un programa de capacitación organizacional	Cada año	Número de personas asistidas / Total de empleados	Director del área de talento humano / Jefe del área	\$ 2.500.000
BIENESTAR LABORAL	Cumplir con las necesidades básicas de los empleados, identificando cada área que lo interviene.	Definir formato de evaluación del desempeño, por cargo, realizar este proceso por cargo	Mínimo cada año	Número de empleados participantes / Total de empleados	Directivos talento humano y jefe inmediato	\$ 1.500.000
		Desarrollo de actividades de integración, culturales, deportivas, sociales que permitan tener un programa de bienestar	Cada 6 meses	Número de empleados participantes / Total de empleados	Director del área de talento humano Fondo de empleados, sindicato, Caja de compensación familiar y directivos.	\$ 5.000.000
		Estudio del clima laboral, monitorear el nivel de satisfacción de los empleados con el fin de estar en constante mejoramiento.	Cada año	Número de empleados participantes / Total de empleados	Director del área de talento humano	\$ -
		Creación del programa de salud y seguridad en el trabajo	N/A	Número de empleados participantes / Total de empleados	Director del área de talento humano Aporte del ARL	\$ 1.000.000
EVALUACIÓN	Realizar evaluación del desempeño a los colaboradores	Diseñar un formato de evaluación del desempeño con el fin de definir criterios de seguimiento y cumplimiento de funciones	Cada año	Número de empleados evaluados / Total de empleados	Director del área de talento humano Jefe Inmediato	\$ -
REMUNERACIÓN E INCENTIVOS	Contar con un plan de incentivos que fortalezca el desempeño laboral	Evaluar la escala salarial y revisar planes de incentivos financieros y no financieros, se recomienda hacer un benchmarking al igual este análisis se realiza de acuerdo al presupuesto organizacional y a los salarios del sector	Única	Número de cargos en total	Administrador, Director del área de talento humano, Contador	\$ 1.800.000
VALOR TOTAL						\$ 11.950.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Programa de Capacitación.

Este programa permitirá alimentar a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este programa tiene como propósito armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal, estableciendo en primer lugar un diseño de puestos.

Implementar un plan de inducción al personal nuevo, y contar con un programa de capacitaciones el personal antiguo puede desarrollar competencias al actual, lo primero que se quiere es presentar a la empresa por parte del macro proceso de la gestión del talento humano, teniendo en cuenta la salud ocupacional, generando calidad en las capacitaciones cuando se vinculan.

Usar los recursos internos aprovechables y apoyándose en las circunstancias de formación que brinda el SENA inquiriendo el fortalecimiento del capital humano y la ventaja competitiva que este representa.

Ascender el personal en el rango (escala salarial) teniendo en cuenta la evaluación de desempeño, capacitaciones recibidas y certificaciones obtenidas.

Tabla 18. Capacitación.

CAPACITADOR	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	A QUIEN VA DIRIGIDO	PRESUPUESTO
Empresa externa capacitada	Dirección general	Directivos y gerentes	\$ 100.000
Empresa externa capacitada	Resolución de conflictos	Jefes del área y coordinadores	\$ 100.000
Empresa externa capacitada	Liderazgo	Jefes del área y coordinadores	\$ 100.000
Empresa externa capacitada	Trabajo en equipo	Todo el personal administrativo	\$ 150.000
Empresa externa capacitada	Servicio al cliente	Todo el personal administrativo	\$ 300.000
Empresa externa capacitada	Comunicación	Todo el personal administrativo	\$ 300.000
Empresa externa capacitada	Manejo de paquete Office	Personal que lo necesite	\$ 200.000
Valor Total			\$ 1.250.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Programa de Bienestar.

Mejorar el ambiente laboral y el factor productivo, se puede optimizar las actividades con respeto al desempeño laboral, reflejando interacción entre las características del empleado y de la compañía. Esto conlleva a brindar herramientas que mejoren el nivel de satisfacción del empleado durante la permanencia en la empresa.

Tabla 19. Bienestar.

ITEM	TEMÁTICA	PROVEEDOR	PROPUESTA
CLIMA	Intervención	Empresa externa capacitada	Intervención
	Sensibilización		Sensibilización
	Aplicación		Pruebas
CAPACITACIONES	Liderazgo	EPS y ARL	Capacitaciones que permiten mejorar el desenvolvimiento de las funciones y el clima laboral.
	Trabajo en equipo	EPS y ARL	Capacitaciones que permiten mejorar el desenvolvimiento de las funciones y el clima laboral.
	Estrés	EPS y ARL	Capacitaciones que permiten mejorar el desenvolvimiento de las funciones y el clima laboral.
	Comunicación	EPS y ARL	Capacitaciones que permiten mejorar el desenvolvimiento de las funciones y el clima laboral.
	Dirección general	EPS y ARL	Capacitaciones que permiten mejorar el desenvolvimiento de las funciones y el clima laboral.
SOCIOCULTURAL	Día Mixto	Empresa externa capacitada	Celebración del día de la madre y del padre.
	Día del niño		Por regular se celebra en abril y en octubre.
	Amor y amistad		Compartir entre los compañeros
	Fiesta de fin de año		Celebración con todas las familias de los empleados.
SALUD OCUPACIONAL	Campañas de promoción y prevención	EPS y ARL	Contar con brigadas de salud donde el personal pueda asesorarse de la información que requieran saber.
	Semana de salud	EPS y ARL	Realizar actividades preventivas.
	Control de estrés	EPS y ARL	Cursos o seminarios de relajación o meditación.
	Evaluación de los resultados inspeccionados por el trabajo	ARL	Vigilar cada puesto que sea el adecuado para mejorar.
	Pausas activas	ARL	Evitar riesgos para mejorar la salud laboral.
	Creación de un plan para el aseo y el orden.	EPS-ARL y la empresa	Crear conciencia institucional, que cada uno se encargue del orden y el aseo de su puesto de trabajo, que tenga claro el uso de las papeleras, generando así un incentivo o beneficio.

ITEM	TEMÁTICA	PROVEEDOR	PROPUESTA
RECREACIÓN Y DEPORTES	Torneos deportivos en cada dependencia de la empresa	ARL y la empresa	Voleibol
			Futbol
			Baloncesto
			Tejo
			Juegos de mesa
	Actividades familiar como caminatas y retos	La empresa y la EPS	Crear vínculos más con la familia y hacerlos partes de la empresa para ser competentes.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Al evaluar el desempeño la organización, se puede evidenciar que se obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Se debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

7.2.3 Relaciones con el empleado

La pérdida de empleo, es considerada actualmente como un evento vital perturbador y se calcula que cada año son más las personas afectadas. El outplacement es así una solución al problema de disminuir los impactos a todo nivel tanto social, familiar, ambiental la pérdida del empleo a través de una asistencia apropiada y orientada por el departamento de recursos humanos de las organizaciones quienes tienen el deber de generar los acompañamientos necesarios a las personas que por algún motivo quedan sin empleo.

La pérdida del empleo, despidos por reducción o terminación de proyectos, se convierte en un gran generador de ansiedad en el ser humano, trayendo como consecuencia afectaciones en su autoestima, acompañado de sentimientos de culpa, deterioro de su auto concepto y complicaciones psicosomáticas (hipertensión, problemas gástricos, cefaleas, problemas respiratorios). Al mirar al ser humano de manera integral, se puede observar cómo estas complicaciones afectan la salud en general

En la Comercializadora Llantotas S.A.S se pueden evidenciar tres tipos de despidos:

- Regulación de empleo.
- Reducción de admisiones
- Jubilaciones

Teniendo en cuenta esta clase de despidos, debe considerar implementar el programa de Outplacement o también conocido desvinculación programada lleva a la empresa, asistir con profesionales en la materia que guíen y direccionen las ideas de aquellos que desean incursionar como independientes en mercados altamente competitivos. La implementación de este programa tiene un efecto positivo dentro de los empleados que continúan en la organización, ya que se genera relaciones de confianza, respeto y apoyo, lo cual repercute de manera directa en el buen clima de la empresa.

8 ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN

8.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

A partir de los programas y proyectos, teniendo en cuenta la existencia del macro proceso de la gestión del talento humano, se construyen indicadores que aprueben el control de las estrategias planteadas, con ello se pretende lograr los máximos niveles en el desarrollo del personal y de la organización, y es por esto que surge la necesidad de constatar que el personal cumpla con las competencias requeridas para cada cargo, pero no solo con las básicas sino también con la flexibilidad como característica importante que le permitirá surgir, mantenerse o sobrevivir en el entorno laboral.

Fomentando y facilitando el trabajo en equipo, las alianzas entre los miembros, el buen clima laboral y una comunicación fluida. La cooperación es básica para el buen funcionamiento del grupo. Influenciando y motivando de manera positiva al equipo de colaboradores. Buscando los puntos fuertes de cada miembro, combinando habilidades que hagan que el conjunto sea más potente que la suma de las individualidades. Contar con equipos de alto rendimiento incrementa exponencialmente las posibilidades de éxito de un proyecto. Sus conocimientos, su capacidad de trabajo, su motivación, sus habilidades de innovación o sus actitudes, entre otros, se conforman como el activo intangible estratégico más importante. Cuidarlo.

Tabla 20. Indicadores.

COMO SE VA A MEDIR (Concepto)	INDICADOR (Ej: acción / meta *100= % de realización)	META (En cifras)	FRECUENCIA
Desempeño de metas	Metas cumplidas / Metas establecidas	Cumplimiento del 95% de las metas creadas	Mensuales
Aumento en las ventas	Total de ventas realizadas – total de ventas esperadas	Incremento en un 15% en las ventas	Mensuales
Baja rotación de personal especializado	Número de personal que desertan/ Número total de personal especializado *100	Reducción en un 9% de rotación de personal especializado	Mensuales
Acatamiento de metas de producción o ventas	Metas cumplidas / Metas establecidas	Cumplimiento del 80% de las metas establecidas	Mensuales
Complacencia del cliente	Número de quejas por cambio de personal / Número total de quejas *100	3% de quejas por cambio de personal especializado	Mensuales
Fidelización de los clientes	Clientes conservados en el periodo/ Clientes existentes en el periodo anterior	Conservar en un 85% los clientes	Mensuales

COMO SE VA A MEDIR (Concepto)	INDICADOR (Ej: acción / meta *100= % de realización)	META (En cifras)	FRECUENCIA
Reducción de costos en proceso de incorporación y adaptación del personal.	Gastos concebidos por rotación de personal	Reducir en 8% los costos generados por rotación de personal.	Mensuales
Reducción de costos en el presupuesto de gestión humana	Cálculo total de gestión humana – recurso aprovechado por reinversión	8% de disminución de presupuesto por aprovechamiento reinversión aliados estratégicos.	Anual
Cobertura vs insuficiencias manifestadas	Número de elementos efectivos / Número de insuficiencias manifestadas	Cobertura del 100% de insuficiencias manifestadas	Trimestral
Ampliación de niveles productivos	Número de créditos realizados en el periodo / Numero de créditos propuestos para el periodo	Cifra de créditos por libranza efectuados en el periodo	Mensuales
Reducción rotación de personal	Número de personal retirado / Total de empleados *100	Disminución en un 10% la rotación de personal	Mensuales
Disminución de ausentismo	Horas trabajador ausente / horas empleado trabajadas	4% de ausentismo	Mensuales
Cumplimiento de horas empleado programadas para trabajar	Horas empleado trabajadas / horas empleado programadas	98% de horas empleado laboradas con respecto a las programadas	Mensuales
Acrecentamiento de ventas de servicios	Ventas / Presupuesto de ventas para el mes *100	Cumplimiento de ventas en un 80%	Mensuales
Conservar un clima laboral solidario	Numero de causas en riesgo intralaborales intercedidos / Número de causas en riesgo intralaborales reconocidos en encuesta de clima laboral.	60% de elementos intervenidos	Semestral
Eficacia del servicio visto en términos de reprocesos	Total devoluciones / Total libranzas analizadas *100	Devoluciones inferiores al 15%	Diario
Adaptación a la cultura organizacional	0 procesos disciplinarios por infracción a políticas, reglamentos, procedimientos establecidos por la empresa	# de procesos disciplinarios por infracción a políticas, reglamentos, procedimientos establecidos por la empresa	Acorde al periodo de prueba
Cumplimiento de los indicadores	Número de indicadores cumplidos/ Número total de indicadores	Cumplimiento del 97% de los indicadores	Mensuales

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.2 DEFINICION DEL ESCENARIO INICIAL

En el contexto que se viene evidencia desde agosto del 2018 se pudo visualizar el estado actual de la empresa, donde cada acción se estudió con historial con el que venía, lo cual se llevó a cabo indicadores que permiten evaluar cada una de las tareas que se realizan y saber si en cada etapa se han cumplido las expectativas previstas. Lo idóneo es aplicar un indicador por cada tarea que se pretenda monitorizar.

Después de establecer los indicadores, aquí se pueden evidenciar, teniendo en cuenta el historial que venía la empresa, en ventas, números de consumidores, metas trazadas, propósitos de personal, quejas en el servicio y entre otros, Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Tabla 21. Ejecución de los indicadores.

INDICADOR (Ej.: acción / meta *100= % de realización	ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN LA EMPRESA	DIFERENCIA PORCENTUAL
Metas cumplidas / Metas establecidas	31,58		
Número de consumidores asociados / Número total de asociados	1,96		
Total de ventas realizadas – total de ventas esperadas	18		
Número de personal que desertan/ Número total de personal especializado *100	14,29		
Metas cumplidas / Metas establecidas	42,11		
Número de quejas por cambio de personal / Número total de quejas *100	48,84		
Clientes conservados en el periodo/ Clientes existentes en el periodo anterior	81,70		

INDICADOR (Ej.: acción / meta *100= % de realización	ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN LA EMPRESA	DIFERENCIA PORCENTUAL
Gastos concebidos por rotación de personal	46,67		
Cálculo total de gestión humana – recurso aprovechado por reinversión	125,0		
Número de elementos efectivos / Número de insuficiencias manifestadas	61,90		
Número de créditos realizados en el periodo / Numero de créditos propuestos para el periodo	45		
Número de personal retirado / Total de empleados *100	14,29		
Horas trabajador ausente / horas empleado trabajadas	120,00		
Horas empleado trabajadas / horas empleado programadas	83,33		
Ventas / Presupuesto de ventas para el mes *100	63,00		
Numero de causas en riesgo intralaborales intercedidos / Número de causas en riesgo intralaborales reconocidos en encuesta de clima laboral.	33,33		
Total devoluciones / Total libranzas analizadas *100	66,67		
0 procesos disciplinarios por infracción a políticas, reglamentos, procedimientos establecidos por la empresa	3		
Número de indicadores cumplidos/ Número total de indicadores	52,63		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se define el formato de la evaluación de los indicadores además del estado deplorable que actualmente tienen teniendo en cuenta la estructura y la forma de realizar los procesos actualmente en la empresa. Lo que sirve de base para reconocer el potencial y el cambio positivo que puede generar la investigación cuando se implemente.

CONCLUSIONES

En el diagnóstico del macro proceso de la gestión del talento humano se evidencia la carencia de planeación estratégica a un mediano y largo plazo, ya que esto pone en riesgo a la organización, partiendo que las actividades gerenciales y administrativas están solo siendo orientadas por un bien monetario que se recibe al prestar un servicio, planeando una visión inclinada al negocio. Por otra parte, no se tiene en cuenta un plan de acción que prepare a la empresa a futuro, teniendo en cuenta que no cuenta con un macro proceso de la gestión del talento humano definida, lo cual sus procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal no son adecuados, porque no tienen las bases para efectuarlo, siendo así a través de la aplicabilidad de las herramientas para realizar el diagnóstico, se identificaron falencias y necesidades. Además de fortalezas como el tiempo que ha durado en el sector de mantenimiento automotriz y la experiencia del personal, esto se ve por la competencia que rodea a la empresa, especialmente por las herramientas con las que cuentan como una estrategia diferenciadora y sobresaliente al elegir los servicios.

Al proponer un diseño de la estructura del proceso de Gestión del Talento Humano, debe garantizar la optimización del capital humano mediante la implementación de los procesos adecuados, ya que a través del estudio se identificó que las funciones de ese departamento se encuentran en diferentes dependencias sin brindar los resultados esperados para la empresa, esta estructura permite solucionar todas aquellas carencias que se encontraron en el área, permitiendo otorgarle y solucionar con un plan de mejoramiento, un programa de capacitación, un programa de bienestar a la empresa para tener al personal idóneo motivado y capacitado al desempeñar sus labores.

Desde luego se establecieron indicadores, que permitieran evaluar el desempeño de cada área, delimitando metas de cumplimiento, se pudo definir y realizar cada indicador teniendo en cuenta el historial con el que venía la empresa y poder tener control de cada proceso de evaluación que se estableció en la propuesta; estos indicadores se construyeron con base a las brechas que se lograron detectar, reconociendo una herramienta para mejorar el desempeño general de la empresa.

Concluyendo este trabajo logramos definir una estructura dinámica y organizada en la empresa con el fin de atender todas las necesidades de ésta en cuanto a lo que se refiere al talento humano siendo el principal motor de la organización para lograr motivación, productividad y rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la organización implementar con prontitud de la propuesta del plan estratégico, teniendo en cuenta que este direccionamiento permitirá una mejor organización del personal y por ende de los procesos.

Es importante socializarles a los empleados los resultados obtenidos y como la empresa va a realizar sus planes de fortalecimiento y mejoramiento, siempre pensando en el desarrollo y crecimiento de la organización, desde luego a medida que la esta crezca cada uno de sus integrantes logra mejorar su calidad de vida a través de una estabilidad laboral, mejores reconocimientos y mayor motivación.

BIBLIOGRAFIA

ALONSO, A., & García Muina, F. (2014). La gestión del talento: líneas de trabajo y procesos clave. Barcelona: OmniaScience.

ARIAS, Administración de recursos humanos. Pag. 454, 1973.

AYALA Sabino (2004); "Evaluación del Desempeño", disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenpersonal/default4.asp

BERNAL, C. A. (2006). *Metodología de la investigación* (No. 001.42 B4564m Ej. 1 022619). Pearson,.

BJORKMAN, I., & Smale, A. (2010). La gestion del talento humano, una estrategia de exito en las empresas culturales.

CALDERA, Rodolfo (2007) "El Recurso humano en las empresas", disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

CARBONELL GARCÍA, N., Alcázar Martín, F., & Gonzalo Sánchez, G. (2013). Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexo entre las políticas formuladas e implantadas. *Intangible Capital*, 991-1020.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill -----.
(2001) *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. McGraw Hill: Bogotá.

CHIAVENATO, Idalberto; "Gestión Del Talento Humano", Segunda edición, editorial McGraw-Hill, Colombia 1994. Pág. 342

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 1991. Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991. Castell R, Castell E. Editorial: Manantial Año: 2004. 120 p.

CORTÉS, C. B. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. 47-53

CUESTA, A. (1999): *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. La Habana, Ed. Academia.

DESSLER; Gary," Administración De Personal", Octava edición; editorial Pearson Educación; México 2001. Pág. 249.

DUNNETTE, M. (1974). Selección y administración de personal. México: CECSA.

DUTTA, P. (2018). Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos. Cuida tu dinero (en línea), 01 de febrero del 2018. Disponible en Internet: <https://www.cuidatudinero.com/13084840/consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos>

García, M. (2011). LOS MACRO-PROCESOS: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Colección: Ciencias de la Administración. Categorías: Administración. Programa Editorial Universidad del Valle

LA NORMA NTC-ISO 19011 es una adopción idéntica (IDT) por traducción de la ISO 19011:2002, Guidelines for Quality and/or Environmental Management Systems Auditing. Lacoursière, R., Fabi, B. & Raymond, L. (2008). Configuring and contextualising HR systems: An empirical study of manufacturing SMEs. Management Revue, 19 (1/2) (pp. 106-125).

LEWIS & Hechman (2006). Talent management: A Critical review. Retrieved from: <http://59.67.71.237:8080/xjp/wzq/wenxian/pdf/11.pdf>, 23rd. Nov. 2014.

LORA, E. (2017). Las empresas colombianas no saben manejar el talento. Dinero (en línea), 02 de febrero del 2017. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663>

MÉNDEZ Álvarez, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (No. H 62. M46 2001).

MIRANDA, M. A. (2011). El clima organizacional como manifestación objetiva de la cultura organizacional. 109-127.

OSORIO Gómez, A. Y., & Cárdenas Gómez, O. H. (2012). el poder, el talento humano y la gestión entorno a la educación. Medellín: Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín.

QUINTERO, Yelitza (2002); "Formas de Remunerar", disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/549/Formas%20de%20remuneracion%20de%20trabajo.htm>

ROJAS Álzate, A. M., & Hurtado Gómez, P. E. (2011). Diseño de una propuesta para el mejoramiento del sistema de gestión humana en la empresa Industrias Ovelma del sector de las pymes de la ciudad de Medellín.

RUBIO, Elena; "El Clima Laboral" (2007), disponible en: http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti/clima_12.html

SALES, Matías (2002); "Importancia de la Evaluación del Desempeño", disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias .htm>

SHERMAN, Arthur y BOHLANDER, George, "Administración de los Recursos Humanos" Editorial México Iberoamérica S.A, 1994

SIMON L; DOLAN; VALLE, Ramón; JACKSON, Susan y SCHULER, Randall; "Gestión de los Recursos Humanos", Tercera edición, editorial McGraw-Hill, España 2007

TORRECILLA, Oscar Donato; "Clima Laboral en la organización", disponible en: <http://winred.com/management/definicion-del-clima-laboral/gmx-niv116- con1086.htm>

WILLIAM M. Mercar, Taller de Compensación. México. 2000. Pág. 193.

9 ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta para los empleados.

CARGO:		FECHA:	
AREA:		SEXO:	
EDAD:		TIEMPO EN LA EMPRESA:	

1. ¿Por qué medio tuvo conocimiento de la existencia de la vacante?
 - A. Por medio de anuncios de internet o periódicos.
 - B. Recomendado por una persona externa a la empresa.
 - C. Por medio de empleados que laboran en la empresa.
 - D. Otro medio.

2. ¿Cuál es su nivel académico?

*(En caso de estar estudiando actualmente, por favor indique el nivel)

 - A. Estudia actualmente.
 - B. Postgrado.
 - C. Profesional.
 - D. Técnico.
 - E. Secundaria.

3. ¿Cuándo estuvo en la entrevista le hicieron pruebas específicas relacionadas a la vacante que se postuló?
 SI _____ NO _____
 En caso afirmativo señale que tipo de prueba le fue aplicada:
 - a. Conocimientos en ley 100
 - b. Conocimientos en sistemas
 - c. Otros

4. ¿Cuándo ingreso a la empresa en el periodo de inducción, le dieron a conocer la misión, visión, y valores corporativos?
 SI _____ NO _____

5. ¿En la actualidad conoce usted la misión, la visión, y valores corporativos de la empresa?
 SI _____ NO _____

6. ¿Tiene conocimiento usted del programa de inducción que maneja la empresa?
 SI _____ NO _____

7. ¿Le comunicado de manera escrita las funciones que debe desempeñar en el cargo? SI_____ NO_____
8. ¿Cómo considera que fue la capacitación al iniciar sus labores en la empresa? SI_____ NO_____
9. ¿Actualmente usted ha sido capacitador de manera continua? SI_____ NO_____
10. ¿Cuándo estuvo en periodo de prueba fue evaluado? SI_____ NO_____
11. ¿Tiene conocimiento si su desempeño se evalúa de manera constante? SI_____ NO_____
12. ¿Sabe si existe en la empresa un manual de funciones, lo conoce? SI_____ NO_____
13. ¿Cómo califica la posibilidad de ascensos y promociones de la empresa? ALTA_____ MEDIA_____ BAJA_____
14. ¿Usted ha participado en convocatorias realizadas por la empresa? SI_____ NO_____
15. ¿Han hecho campañas preventivas de salud en la empresa? SI_____ NO_____
16. ¿La empresa cuenta con la brigada de emergencia conformada? SI_____ NO_____
17. ¿Cuenta la empresa con un plan de actividades de recreación y deporte? SI_____ NO_____
18. ¿Cuál cree el tipo de liderazgo ejerce la empresa? AUTOCRATICO_____ CONSULTIVO_____ PARTICIPATIVO_____

Fuente: Elaboración propia, 2019.

ANEXO 2. Encuesta Clima Organizacional

Tabla 22. Entrevista

COMERCIALIZADORA 					
ENTREVISTA					
Nº	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1	Mi trabajo está claramente definido				
2	La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados				
3	Está satisfecho con su trayectoria en la empresa				
4	Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización				
5	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual				
6	Se siente integrado en la empresa				
7	Su puesto de trabajo y para el desempeño de sus labores su ambiente es agradable y muy bueno.				
8	Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo				
9	En mi área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo				
10	Existe comunicación y compañerismo en mi área de trabajo				
11	La relación entre compañeros de trabajo en la organización es Muy Buena				
12	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias				
13	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas				
14	Mis compañeros suelen hablar positivamente del área o departamento.				
15	Mi jefe inmediato nos anima y valora nuestro trabajo				

16	Siento apoyo en mi jefe cuando me siento en dificultades				
17	En general, disponemos de los medios necesarios y adecuados para hacer bien nuestro trabajo				
18	El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los cuento para realizar mi trabajo son buenos.				
19	Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas				
20	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias				
21	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.				
22	Los salarios en mi organización están al nivel en otras entidades similares o a las del mercado laboral y acorde con las responsabilidades de mi cargo				
23	Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo				
24	Se realizan actividades culturales o recreativas en la organización.				
25	Participo en las actividades o recreativas de la organización				
26	Disfrutamos de nuestro trabajo				
27	En mi área de trabajo hay un ambiente alegre y animado				
28	Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita				
29	Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren				
30	La satisfacción de pertenecer a la organización es alta				
31	La organización tiene fama de ser muy dinámica y abierta				
32	La organización con frecuencia realiza actividades recreativas, paseos o programas.				

33	Entre todas las personas que laboran en la organización existe amabilidad y respeto.				
34	Los jefes exigen lo justo en el desempeño laboral				
35	Los jefes le motivan y animan para trabajar mas				
	<i>TOTAL PREGUNTAS CERRDAS</i>	<i>SIEMPRE</i>	<i>CASI SIEMPRE</i>	<i>CASI NUNCA</i>	<i>NUNCA</i>
TOTAL:	35	6	13	16	-

Fuente: Elaboración propia, 2019.

ANEXO 3. Documento De Evaluación Del Desempeño

Tabla 23. Formulario de evaluación del desempeño

						
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Datos del evaluado						
Nombre de la persona evaluada:				Cargo:		
Antigüedad en el puesto:		Periodo Evaluado:		Fecha de evaluación:		
Datos del evaluador						
Nombre de quien evalúa:		Cargo:		Relación con el evaluado: Jefe		
INSTRUCCIONES: • Marque en la columna de Puntos solo una de las opciones de cada factor, dando un valor de “1” a “5” según usted considere pertinente. • Tome en consideración que “1” indica menor grado de satisfacción y “5” su mayor grado de satisfacción • En la suma de todos los factores en el área conducta laboral, así como en de Desempeño-Productividad la cantidad máxima de puntos son de 25 y la cantidad mínima de 5 puntos. Considerando a los 25 puntos como mayor grado de satisfacción. • Para que se tome en consideración los factores a capacitar deberá tener un puntaje máximo de 3 en cada uno de los factores tanto de conducta laboral como de desempeño.						
AREA : CONDUCTA LABORAL – ACTITUD						
FACTORES		ESCALA			PUNTOS	
	1	2	3	4	5	
1.PUNTUALIDAD AD Puntualidad en el horario para asistir a su lugar de trabajo	Es impuntual y presenta dificultades con su asistencia al área de trabajo	Ocasionalmente es puntual a su área de trabajo	Trata de ser puntual en su área de trabajo	Casi siempre es puntual en el área de trabajo	Siempre cumple con su asistencia puntualmente al área de trabajo.	
2.DISCIPLINA Observancia del marco jurídico normativo establecido para el cumplimiento de las funciones asignada	Manifiesta muy poco interés en aplicar las normas y lineamientos que debió obedecer	Solo en forma ocasional cumple con las normas y lineamientos que debió observar para el desarrollo de su funciones	Regularmente observó las disposiciones normativas establecidas para la realización de su trabajo	Casi siempre cumple con las normas y lineamientos establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas	Acató totalmente los lineamientos y normas establecidos para el cumplimiento de las funciones asignadas	
3. INICIATIVA Capacidad para generar nuevas ideas	No tiene ideas propias. Se enmarca en la información y	Acepta con facilidad las iniciativas de	Ocasionalmente tiene iniciativas o	Generalmente ofrece opciones nuevas y	Busca activamente mejorar procedimientos	

o mejorar las acciones asumiendo riesgos	formatos preestablecidos sin asumir riesgos	sus otros compañeros	aporta con ideas nuevas	diferentes para resolver problemas	tos. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas.	
4. COOPERACIÓN Actitud hacia la empresa y sus compañeros	No colabora, hace solo suyos los logros	No demuestra buena disposición, solo colabora cuando es necesario	A veces comparte con medida sus conocimientos	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Coopera con los compañeros en las labores de la organización	
5. COMPROMISO	Debe mejorar sus actitud hacia el trabajo y a la organización	Interpone situaciones personales a los intereses institucionales	Respetar las normas, políticas, procedimientos actuando de acuerdo a la cultura organizacional	Se siente comprometido y actúa a favor de la misión, visión y objetivos institucionales	Se preocupa de la buena imagen de la empresa, desarrolla acciones para conseguir el propósito.	
TOTAL PUNTOS						
AREA: DESEMPEÑO - PRODUCTIVIDAD						
6. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Nivel de conocimientos, técnicos y habilidades aplicados al eficaz ejercicio del puesto.	Sabe muy poco de su trabajo y siempre se equivoca.	Casi siempre solicita explicación sobre la ejecución de sus funciones.	Aplica con dificultad los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones.	Sabe lo necesario y generalmente aplica sus conocimientos y habilidades en su trabajo.	Tiene pleno conocimiento de los distintos procesos y herramientas necesarias para desarrollar sus labores	
7. RESPONSABILIDAD Capacidad para cumplir con los deberes en el desarrollo de las funciones asignadas	Manifestó importantes problemas para asumir las responsabilidades propias de las funciones que desempeñó	No siempre asumió las responsabilidades propias de sus funciones	Ocasionalmente asumió las responsabilidades inherentes a sus funciones	Generalmente cumple con las responsabilidades concernientes a sus labores	Realiza con responsabilidad las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión permanente	
8.- PRODUCTIVIDAD Volumen y cantidad de	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento	El volumen de trabajo que realiza se encuentra por debajo del	Satisface lo exigido, propone cambios específicos	Casi siempre cumple con las metas y objetivos planteados	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	

trabajo ejecutados		promedio en relación con otros compañeros que ocupan cargos similares	para mejorar el rendimiento.	Con frecuencia va más allá de lo exigido		
9.EFICACIA Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los objetivos y metas programados	No logró cumplir con las metas y objetivos estipulados	Algunas veces logró cumplir con las metas y objetivos programados	Obtuvo resultados cercanos a los objetivos y metas que le fueron asignadas	Cumplió la totalidad de los objetivos y metas establecidas bajo su responsabilidad	Superó los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones	
10.EFICIENCIA Capacidad para alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, para lograr su optimización	Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los objetivos y metas programados	En algunas oportunidades logró optimizar los recursos y el tiempo disponibles para la consecución de los objetivos y metas	Regularmente optimizó los recursos y el tiempo requeridos para alcanzar los objetivos y metas establecidos	Casi siempre hizo uso racional de los recursos y el tiempo requeridos para cubrir los objetivos y metas trazados	Logró la máxima optimización de los recursos y tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y metas programados	
TOTAL PUNTOS						
RESUMEN DE LA EVALUACION REALIZADA						
CONDUCTA LABORAL – ACTITUD						
DESEMPEÑO- PRODUCTIVIDAD						
COMENTARIOS DEL EVALUADOR:						
¿NECESITA CAPACITACIÓN? Si <u> X </u> No <u> </u>						
<i>Si la respuesta es positiva señale en que área</i> <i>El empleado deberá ser capacitado en el área de desempeño en los factores de conocimiento de trabajo, productividad, y eficacia. Debido a que en esos factores obtuvo un puntaje máximo de 3 puntos.</i>						
Firma Evaluado				Firma del Evaluador		

Fuente: Elaboración propia, 2019.