

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y
EVALUACIÓN, EN LA EMPRESA “DEPÓSITO SAN MARTÍN” DEL MUNICIPIO
DE CARTAGO**

ANDRÉS FELIPE MAYORGA MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2019**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y
EVALUACIÓN, EN LA EMPRESA “DEPÓSITO SAN MARTÍN” DEL MUNICIPIO
DE CARTAGO**

**TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD DE ASESORIA**

ANDRÉS FELIPE MAYORGA MARTÍNEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Administradores de Empresas**

**Docente Tutor. María Janeth Granados Niño. Magister en Ingeniería
Industria**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2019**

Nota de aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Cartago Valle, julio de 2019

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de llegar hasta este momento de mi vida.

A mis padres, que han sido mi gran apoyo en cada uno de los proyectos de mi vida y confiaron en mí para este nuevo logro, ¡Mil gracias por su apoyo incondicional!

A mis hermanas las cuales han estado en todos los momentos de mi vida, brindándome su apoyo, gracias por la unión que siempre nos ha caracterizado.

A mi hija la cual se convirtió en el motor de mi vida, aumentando mis expectativas y metas.

A mis maestros, los cuales compartieron su conocimiento y experiencia ayudando a mi formación profesional. ¡Gracias por su tiempo y dedicación!

A mis compañeros de estudio los cuales compartieron su conocimiento y tiempo lo cual hizo más ameno el aprendizaje.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado no habría sido posible sin la ayuda directa o indirecta de diferentes personas, a las que doy las gracias por cada uno de sus aportes y por estar pendientes durante las diferentes etapas del proceso

Le agradezco al profesor Carlos Hernando Ramírez, por su entrega e interés en la dirección de mi trabajo de grado, por sus aportes, su confianza, colaboración y apoyo en cada una de las etapas de la asesoría.

A los demás docentes de la Universidad del Valle que se involucraron en mi formación profesional, compartiendo sus conocimientos y experiencias, gracias por sus diferentes aportes.

Al Señor Jorge Alberto López Vargas dueño y gerente del Depósito San Martín, el cual me abrió las puertas de su empresa y me brindó su apoyo en el desarrollo del proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. ANTECEDENTES	19
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.4. OBJETIVOS	24
1.4.1. Objetivo General	24
1.4.2. Objetivos Específicos	24
1.5. JUSTIFICACIÓN	24
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	26
1.6.1. Enfoque	26
1.6.2. Alcances	27
1.6.3. Método	27
1.6.4. Técnicas e Instrumentos De Investigación	27
1.6.5. Población	28
1.6.6 Hipótesis de la investigación	30
2. MARCO REFERENCIAL	33
2.1 MARCO TEÓRICO	33
2.1.1. Teoría de las Necesidades	37
2.1.2. Teoría de la Z - William Ouchi	37
2.2. MARCO CONCEPTUAL	43
2.3. MARCO CONTEXTUAL	46
2.4. MARCO HISTÓRICO	50
2.5. MARCO LEGAL	52
3. RESULTADOS	60
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	60
3.1.1. Matriz FODA	60
3.1.2. Análisis de variables internas del sector, PEST	66
3.1.3. Benchmarking	69
3.1.4. Matriz de perfil competitivo MPC	76
3.1.5. Análisis Benchmarking	84
3.1.6. Análisis de la encuesta	86
3.2. DIAGNÓSTICO	99
3.2.1. Diagnostico empresarial	99

3.3. HALLAZGOS	99
4. PROPUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, INDUCCION Y EVALUACION, EN LA EMPRESA “DEPÓSITO SAN MARTÍN” DEL MUNICIPIO DE CARTAGO	106
4.1. Direccionamiento Estratégico	106
4.1.1. Misión.....	107
4.1.2. Visión	107
4.1.3. Objetivos	107
4.1.4. Valores corporativos	108
4.1.5. Estructura Organizacional.....	109
4.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	111
4.2.1. Evaluación de desempeño.....	134
4.2.2. Plan de capacitación	146
4.2.3. Plan de acción: seguimiento y control.....	150
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	155
BLIBLIOGRAFÍA	158
ANEXOS	161

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de Antecedentes	22
Tabla 2. Universo muestral – listado empleados	29
Tabla 3. Resumen Marco Legal	56
Tabla 4. Matriz FODA Depósito San Martín.....	61
Tabla 5. Matriz PEST	67
Tabla 6. Factores Claves de éxito.....	72
Tabla 7. Formato de ingreso a nómina	130
Tabla 8. Formato Manual de Funciones	131
Tabla 9. Actividades de Inducción	132
Tabla 10. Formato inducción nuevo colaborador.	133
Tabla 11. Tabla de Calificación Nivel administrativo.....	138
Tabla 12. Nivel operativo	138
Tabla 13. Formato Evaluación de desempeño Nivel Administrativo	139
Tabla 14. Formato Evaluación Desempeño Nivel Operacional.....	143
Tabla 15 Plan de acción, seguimiento y control Depósito San Martín.	150
Tabla 16. Cronograma de Actividades 2018.....	180

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Jerarquía de las necesidades humanas Maslow	36
Ilustración 2. Seis procesos administración de recursos humanos.....	41
Ilustración 3. Mapa municipio de Cartago	47
Ilustración 4. Ubicación del Depósito San Martín.....	50
Ilustración 5. Matriz de perfil competitivo	77
Ilustración 6. Organigrama Depósito San Martín	101
Ilustración 7. Estructura organizacional propuesta para el Depósito San Martín ..	110
Ilustración 8. Diagrama de resumen del proceso para aplicar las técnicas de administración de gestión de talento humano.....	112
Ilustración 9. Diagrama proceso de reclutamiento	119
Ilustración 10. Diagrama proceso de contratación	128
Ilustración 11. Diagrama de proceso de capacitación.....	147
Ilustración 12. Plan de Formación y Capacitación	148
Ilustración 13. Formato de Asistencia Capacitaciones.....	149
Ilustración 14. Tabulación encuesta.....	164
Ilustración 15. Tabulación encuesta.....	164
Ilustración 16. Listado empleados Depósito San Martín	169
Ilustración 17. Carpetas colaboradores Depósito San Martín.....	174
Ilustración 18. Documentos Depósito San Martín	175
Ilustración 19. Documentos Depósito San Martín 2 Parte	175
Ilustración 20. Carpetas Depósito San Martín.....	176
Ilustración 21. Archivo carpetas colaboradores	176
Ilustración 22. Punto de venta Depósito San Martín.	177
Ilustración 23. Entrevista Jefe De Recursos Humanos	177
Ilustración 24. Área administrativa	178
Ilustración 25. Visita área recursos humanos	178
Ilustración 26. Visita y charla con los colaboradores Depósito San Martín.....	179

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Radar de valor Depósito San Martín.	78
Gráfica 2. Radar de valor Sopesado Depósito San Martín.	78
Gráfica 3. Radar de valor Granero el Norte	79
Gráfica 4. Radar de valor Sopesado Granero el Norte	80
Gráfica 5. Radar de valor Granero Rogelio Llanos	81
Gráfica 6. Radar de valor Sopesado Rogelio Llanos	81
Gráfica 7. Radar de valor Súper Inter	82
Gráfica 8. Radar de valor Sopesado Rogelio Llanos	82
Gráfica 9. Radar de Valor de empresas competidoras	83
Gráfica 10. Radar de valor sopesado de empresas competidoras	84
Gráfica 11. Sexo de los encuestados	86
Gráfica 12. Edad de los encuestados	87
Gráfica 13. Tiempo laborado en el depósito	88
Gráfica 14. Nivel de escolaridad de los encuestados	89
Gráfica 15. Tipo de contrato	90
Gráfica 16. Contrato pactado de forma.....	91
Gráfica 17. Inducción y/o manual de funciones	92
Gráfica 18. Proceso de selección	93
Gráfica 19. Reglamento interno	94
Gráfica 20. Ambiente laboral.....	95
Gráfica 21. Sobrecarga de trabajo	96
Gráfica 22. Motivos de la sobrecarga de trabajo.....	97
Gráfica 23. Programas de Bienestar en el Depósito	98

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta Depósito San Martín	161
Anexo B. Tabulación encuesta	164
Anexo C. Sistematización de la entrevista	166
Anexo D. Listado de empleados Depósito San Martín.....	169
Anexo E. Propuesta perfiles de cargos.....	170
Anexo F. Listado de documentos ingreso de personal	173
Anexo G. Registro fotográfico	174
Anexo H. Cronograma	180
Anexo I. Diario de Campo	181
Anexo J. Entrevista competidores Granero el Norte	182
Anexo K. Entrevista competidores Deposito Rogelio Llanos.	183

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN,
INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN, EN LA EMPRESA “DEPÓSITO SAN
MARTÍN” DEL MUNICIPIO DE CARTAGO**

RESUMEN

La propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación en la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago, es el resultado del diagnóstico realizado en dicha empresa con el propósito de identificar los procesos de gestión de talento humano existentes, toda vez que se concibe el papel protagónico de las personas en la administración y en las empresas.

Para el desarrollo del trabajo se identificaron los aspectos relevantes de los procesos mediante la utilización de instrumentos metodológicos como encuestas y entrevistas con los directivos y los colaboradores.

Como resultado y dado que el Depósito San Martín no cuenta con el área de gestión humana bien estructurada, con sus procedimientos definidos y establecidos, se diseñan los perfiles, procesos y procedimientos que permitan a la empresa gestionar y coordinar todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del personal a laborar en la empresa.

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, procesos, procedimiento, estructura organizacional.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se desarrolló la **PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN, EN LA EMPRESA “DEPÓSITO SAN MARTÍN” DEL MUNICIPIO DE CARTAGO**, en el cual se analizó el entorno y los factores que de forma directa o indirectamente afectan el desarrollo de este proceso dentro de la organización, se realizará un diagnóstico el cual permitirá obtener la información necesaria para diseñar una propuesta acorde a las necesidades y requerimientos de la organización, en búsqueda de generar un impacto positivo al contar con un serie de técnicas y procesos que permitan contar con el equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización, de esta manera, la Universidad del Valle aportó al desarrollo social y empresarial del municipio como pilar fundamental en el estudio de administración de empresas.

La gestión de talento humano involucra las “prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” ¹del correcto desarrollo de este proceso depende en gran medida el éxito de las organizaciones debido a que “los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humana un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades por que los proyectos no se desarrollan por si solos”².

Aunque la gestión de talento humano varía las diferentes técnicas, de acuerdo con la organización en que aplique, teniendo en cuenta las necesidades de cada una, es necesario resaltar que se tienen las mismas bases encaminadas desarrollar un conjunto de procesos y estrategias dentro de una organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

En el presente trabajo de grado se abordarán diferentes teorías que soportaran el concepto de gestión del talento humano, de igual forma, se identificarán las técnicas y procesos idóneos que ayuden a generar una propuesta para en un futuro implementar el área de gestión humana dentro de la organización, lo cual

¹ Administración de personal octava edición Gary Dessler, Pearson Educacion, México 2001

² Project Manager Trafford Publishing, 2011

permitirá forjar un ambiente laboral apropiado, que fomente la productividad por medio del compromiso y la motivación.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Depósito San Martín ofrece sus productos y servicios en el municipio de Cartago, desde el año 1981, a lo largo de este periodo ha atraído clientes de diferentes municipios del Norte del Valle, Risaralda y Choco. Gracias a la variedad de productos y servicios con los que cuenta ha logrado fortalecer su imagen y sostenerse en el mercado durante 37 años. Durante este periodo ha tenido que afrontar diferentes cambios y adaptarse a las dinámicas del mercado, donde inicialmente la prestación del servicio se realizaba únicamente en el sitio donde está ubicado el depósito, en la actualidad cuenta con diferentes líneas de atención entre las cuales se destacan vendedores TAT, servicio a domicilio, despachos de remesas a diferentes municipios aledaños, inclusive a logrando convenios con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar; razón por la cual ha tenido que aumentar en los últimos años considerablemente el número de colaboradores para poder cumplir los requerimientos del mercado.

Hasta la fecha no cuenta con evidencias acerca de estudios o evaluaciones de técnicas de administración de talento humano aplicadas por la gerencia del mismo, las cuales permitan conocer falencias o errores en la administración del talento humano, esta apreciación se da gracias a la entrevistas realizada a el dueño y al jefe de recursos humanos, los cuales manifiestan que a lo largo de la existencia de la empresa este tema no se ha desarrollado en la misma.

Normalmente el área de recursos humanos se establece cuando en el proceso normal de crecimiento de la organización, los dueños o administradores de la misma empiezan a sentir la necesidad de implementar o apoyarse con un área especializada en funciones que se van haciendo progresivamente complicadas, donde no solo basta con realizar la contratación y el pago de nómina, si no que se debe plantear una serie de procedimientos que permitan desarrollar el correcto proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de cada uno de sus colaboradores.

Este es el caso del DEPÓSITO SAN MARTÍN, en sus inicios no contaba con más de 3 personas laborando, debido al crecimiento del mercado se ha visto en la obligación de incrementar su grupo de trabajo, tanto así que en el año 2006 contaba con aproximadamente 7 trabajadores y a la fecha cuenta con 32 colaboradores, los cuales cumplen con diferentes funciones como vendedores de mostrador, emparador, bodegueros, conductores y administrativos.

Actualmente dentro de la organización, no está estructurada el área de gestión de talento humano, todo lo concerniente al personal se maneja de manera informal, sin aplicar las técnicas de administración de personal. Ejemplo de su informalidad es la carencia de procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación, falta de personal en algunas áreas, carencia de procesos disciplinarios, candidatos no aptos para ciertas actividades, ausencia de planes de bienestar entre otros.

En el Depósito San Martín, por medio del levantamiento de información mediante entrevista, encuestas y observación directa se encontraron los siguientes factores los cuales reflejan la necesidad de realizar una propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación.

Capacidades y potencial de los colaboradores: uno de los más grandes problemas con el que se enfrenta la empresa actualmente, es no conocer exactamente los perfiles que requieren para cada uno de los diferentes cargos, factor por el cual puede estar desperdiciando habilidades que impulsarían el desarrollo y crecimiento económico del Depósito San Martín.

Políticas de gobierno o requisitos legales: Colombia tiene una reglamentación estructurada en cuanto a temas laborales se trata (Código Sustantivo de Trabajo), el incumplimiento de esta normatividad por parte de cualquier empresa en nuestro país desencadena diferentes sanciones legales.

Aspecto sociocultural del colaborador: el contexto socio cultural afecta en diferentes formas la empresa. Una de las más evidentes es mediante la actuación y expectativas de los colaboradores, los cuales traen consigo una serie de comportamientos, creencias, valores e influencias. Con lo cual se pueden evidenciar que hay colaboradores con o sin vocación para el servicio, pesimistas, optimistas, sumisos otros que por su carácter o formación solo quieren mandar mas no ejecutar.

Falta de planeación: otro de los problemas que se evidencia en la empresa, es la carencia de procesos y procedimientos estipulados para realizar adecuadamente el reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, de los colaboradores.

- Una estructura de mando o jerarquías claras.
- Los perfiles de cargo y manuales de funciones básicos para el desarrollo de las actividades de cada colaborador.
- Un proceso o procedimiento estipulado para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, re inducción, evaluaciones de desempeño, capacitación.

Generalmente se contrata el personal de manera empírica e informal, sin medir las consecuencias que esto puede acarrear, la falta de contratos escritos, falta de afiliación al sistema de seguridad social, incremento o falta de colaboradores lo cual puede generar gastos innecesarios o por lo contrario afectar el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

Centralización del poder: un problema común dentro de esta empresa es la centralización de las decisiones, en este caso el propietario tiene el temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y la toma de decisiones.

Actualmente se apoya en su sobrino el cual es el encargado del manejo del personal, pero realiza solo labores de coordinación y seguimiento ya que todas las decisiones son tomadas por el propietario basado en su experiencia.

Desconocimiento de las políticas claras y estructuradas de las técnicas de gestión de talento humano: El problema más grave con que cuenta la empresa en materia de gestión del talento humano es que no existe un procedimiento claro de planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, y evaluación de desempeño del personal. El ingreso de personal en la empresa se hace sin realizar ningún tipo de filtro ya sea pruebas o entrevistas, no se utiliza ningún criterio de selección. Por esto es recomendable que existan unas políticas, estableciendo la forma técnica de planear, reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y evaluar el desempeño del personal, con el fin de que solo ingresen a la empresa las personas idóneas y motivadas para desarrollar y comprometerse con la empresa.

Naturaleza de los colaboradores: Otro aspecto a tener en cuenta es que las personas, por naturaleza, son diferentes, esto se ve reflejado tanto en los comportamientos, motivaciones, expectativas, sueños, aspiraciones, valores y principios; la gestión de talento humano deberá integrar todas las diferencias y alinearlas hacia el trabajo en equipo, procurando un clima de sana convivencia; es

esta la dificultad, pero depende la adecuada gestión y el comportamiento de los colaboradores.

Desinterés: Por último, la empresa actualmente no cuenta con objetivos y políticas en materia de gestión de talento humano, esto se refleja en la carencia de una escala salarial correspondiente a las actividades o cargos de los colaboradores, alta carga laboral por los horarios de trabajos extendidos, falta de incentivos o bonificaciones, carencia de oportunidades de crecimiento profesional, lo cual desencadena en la baja productividad o rendimiento de parte de los colaboradores.

Por lo tanto, se infiere que la empresa está perdiendo la oportunidad de contar con las herramientas que le permitan realizar adecuadamente el reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, de los colaboradores.

1.2. ANTECEDENTES

Para el desarrollo de la investigación se indago sobre trabajos anteriores que pudiesen aportar sobre el tema a tratar, dentro de la empresa Depósito San Martín no se encontró evidencia alguna sobre estudios preliminares de este tema.

Por tal motivo se investigaron diferentes fuentes las cuales permitieran conocer algunos antecedentes que sirvieran para el desarrollo de la investigación, se consultó varios trabajos donde trabajaran la misma temática y que fuesen aplicados en contextos similares.

El primero de ellos es un Ensayo Diplomado de Alta Gerencia presentado por el señor Luis Francisco Quesada Quecán de la Universidad Militar Nueva Granada con el tema a tratar “Gestión Del Talento Humano, Como Promotor Del Desarrollo Organizacional” realizado en el año 2014 (Bogotá D.C), mediante el cual se presentaron las ventajas de la aplicación de la metodología de la gestión del talento humano y su importancia en las organizaciones actuales, bajo la premisa que el capital más importante dentro de la organización es el talento humano. Para esto se hizo necesaria la revisión de los conceptos y teorías desarrolladas bajo el enfoque del talento humano.

Este referente permitió ampliar el enfoque teórico del presente trabajo de grado, debido a que se encontró una revisión de los conceptos y teorías desarrolladas bajo el enfoque del talento humano, logrando así tener una perspectiva mucho

más amplia mediante el conocimiento de un estudio previo en esta área de la administración. Abordando diferentes posturas teóricas como Abraham Maslow y la teoría motivacional, David McClelland y la teoría de las necesidades, Douglas McGregor y la teoría X y teoría Y, William Ouchi y la teoría Z.

El segundo trabajo es un proyecto de grado "Propuesta De Gestión De Desarrollo Humano En La Empresa Nacional De Confecciones De La Ciudad De Pereira" Realizado por Catalina López Burgos y Luz Delia Torres Jiménez en el año 2008, de la Universidad Tecnológica de Pereira facultad de Ingeniería Industrial, en dicho trabajo se desarrolla una propuesta para la gestión del área de recursos humanos en la empresa Nacional De Confecciones, con el objetivo de definir cuáles son las técnicas de administración de talento humano más apropiadas para la empresa. Enfocándose en la capacidad potencial de los colaboradores, política de gobierno, aspectos socio culturales y falta de planeación en los procesos.

Este proyecto se llevó a cabo mediante la investigación de tipo descriptivo analítica donde se identificaron y analizaron los aspectos concernientes a la administración de recursos humanos en la empresa Nacional De Confecciones de la ciudad de Pereira, para ello aplicaron encuestas y entrevistas al subgerente para indagar como se llevaba a cabo los procesos administrativos del talento humano, al finalizar el trabajo obtuvieron como resultados la elaboración el diagnostico de las técnicas administrativas del talento humano, elaboración de una propuesta de gestión de desarrollo humano para la empresa

Este referente ayudo a la identificación de las problemáticas abordadas dentro del Depósito San Martín, mediante la interpretación de los diferentes factores que incorpora la unidad administrativa de gestión de talento humano, de igual permitió ampliar el panorama referente a la legislación que rige la presente propuesta. De igual forma se tomó como referencia los instrumentos usados para la recolección de información tales como encuesta y entrevistas.

El tercer referente fue la investigación "Gestión del Talento Humano en la Micro, Pequeña y Mediana empresa vinculada al programa EXPOPYME de la Universidad del Norte en los sectores de confección y alimentos" realizado por Olga Lucia Jaramillo Naranjo en el año 2005 trabajadora social de la Universidad de Caldas, Especialista en administración de recursos humanos de la universidad de Manizales y magister en administración de empresas de la Universidad Del Norte. El propósito de la investigación fue conocer la situación actual registrada en las 48 Mipymes del sector alimenticio y confecciones de la ciudad de Barranquilla, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación al empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración

de la compensación, salud ocupacional y bienestar social, características predominantes de los empleados.

Los hallazgos de esta investigación muestran las difíciles condiciones por las que atraviesan las Mipymes en materia de gestión humana, dado que su capacidad financiera, cultural y estructural no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que lo componen, el gerente o dueño debe hacer acopio de todas las capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa, los procesos críticos son inducción y entrenamiento salud ocupacional y bienestar, lo que hace a estas empresas poco competitivas frente al entorno globalizado.

El cuarto referente fue la Propuesta De Creación Del Área De Gestion Del Talento Humano En El Centro De Salud San Juan Bautista E.S.E Del Municipio De Pupiales. Realizado por Elena Del Carmen Moran Tovar e Irma Patricia Tapia Lasso, estudiantes de la Universidad de Nariño, del programa de administración de empresas año 2013. Dicha investigación se muestra las dificultades de una empresa que necesita de propuestas para dar paso a una nueva, mejor y prometedora forma de administración enfocada en su talento humano, optimizando la Gestión del mismo en pro de la productividad tan anhelada por las actuales empresas.

Esta investigación permitió plantear las prácticas propias del área de gestión de talento humano como: reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar social y salud ocupacional para el centro de salud San Juan Bautista E.S.E del Municipio de Pupiales.

Tabla 1. Síntesis de Antecedentes

AÑO	ENTIDAD	TRABAJO REALIZADO	OBJETIVO
2014	Universidad Militar Nueva Granada	Gestión del talento humano, como promotor del desarrollo organizacional	Estudiar una serie de teorías sobre motivación humana y manejo de personal las cuales ayuden a descubrir el porqué de la conducta humana y la importancia de la gestión del Humano.
2013	Universidad De Nariño	Propuesta de creación del área de gestión del talento humano en el centro de salud san juan bautista E.S.E del municipio de Pupiales	Plantear las prácticas propias del área de gestión de talento humano como: reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar social y salud ocupacional.
2008	Universidad Tecnológica De Pereira	Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa nacional de confecciones de la ciudad de Pereira	Desarrolla una propuesta para la gestión del área de recursos humanos en la empresa Nacional De Confecciones, abordando diferentes técnicas buscando el mayor beneficio para la compañía y los empleados.
2005	Universidad Del Norte	Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expo pyme de la Universidad Del Norte en los sectores de confección y alimentos	Conocer la situación actual de 48 mypimes de la ciudad de Barranquilla en materia de reclutamiento, selección, entrenamiento, formación, evaluación, compensación y bienestar social.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática abordada dentro del Depósito San Martín se origina debido a la falta de procedimientos en el área de gestión del talento humano, por lo general esta área aparece en las organizaciones cuando en el proceso general de crecimiento se empieza a sentir la necesidad de contar con un departamento el cual se empodere de ciertas funciones que progresivamente se van haciendo complicadas a medida que la empresa va creciendo.

En la actualidad el depósito no cuenta de manera específica con esta unidad administrativa que le permita realizar procesos como: llevar registros de los colaboradores actualizado, verificar el cumplimiento de los requisitos legales, selección de personal (reclutamiento), contratación, inducción, evaluación de desempeño, desarrollo profesional, programas de reconocimiento, retención de colaboradores.

Otras de las problemáticas que se observa son: la falta de centralización de poder, reflejado en el temor para delegar poder o autoridad a la hora de tomar decisiones debido a la carencia de roles y responsabilidades en cada uno de los procesos; de igual forma se evidencia la falta de organización de la empresa reflejado en carencia de un organigrama, no se cuenta con procesos o procedimientos establecidos para realizar las labores administrativas como reclutamiento, selección, contratación e inducción, no se tienen fijados objetivos y políticas en materia de manejo de personal, provocando un desinterés o desmotivación y baja productividad por parte de los colaboradores. La empresa debe ser consciente que sin ellos, esta no alcanzaría el éxito

Gracias a la información vista anteriormente se logró identificar la pregunta problema que fue la base para el desarrollo de este trabajo. Buscando agregar valor a las actividades desarrolladas y siendo el principio fundamental para establecer los objetivos que brindarían el lineamiento adecuando para desarrollar la propuesta de gestión de talento humano. La pregunta del problema fue la siguiente.

¿Qué procedimientos de gestión de talento humano son necesarios estructurar para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago (Valle del Cauca)?

Todos estos factores dieron origen a la formulación de la pregunta problema y de la cual nacen otras, tales como.

- ¿Es importante la propuesta de implementación de procedimientos de gestión de talento humano en esta empresa?
- ¿De qué manera se verán beneficiados tanto los colaboradores como la parte administrativa con esta propuesta?
- ¿Qué impacto tendrá en la productividad y competitividad este estudio?
- ¿Qué practicas utiliza actualmente la empresa para conformar su grupo de trabajo?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa Depósito San Martín, que permita mejorar los procesos administrativos y la toma de decisiones.

1.4.2. Objetivos Específicos

- A. Evaluar el ambiente externo del Depósito San Martín para identificar sus amenazas y oportunidades.
- B. Identificar la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.
- C. Definir las técnicas de administración del talento humano idóneas para la empresa Depósito San Martín.
- D. Formular el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, objetivos, estructura y valores.
- E. Elaborar una propuesta de gestión de talento humano, y documentarla con el fin de mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y capacitación.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La administración de personal se “define como los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal, o la gente en el trabajo administrativo, e incluye entre las funciones, el análisis de puesto, la planeación de la necesidades de mano de obra y el reclutamiento de candidatos, la selección de candidatos a ocupar el puesto, la inducción y capacitación de los nuevos empleados, la evaluación de desempeño, la comunicación interpersonal, la seguridad y salud de los empleados, y, el manejo de quejas y relaciones laborales”.³

³ Administración de personal octava edición Gary Dessler, Pearson Educación, México 2001

Por medio de la propuesta de implementación de gestión de talento humano, esta investigación pretende ofrecer a la empresa, herramientas metodológicas para la futura implementación del área de Gestión Humana, procedimientos encaminados a atraer, seleccionar, retener y evaluar al personal que hace parte del Depósito San Martín del municipio de Cartago (Valle), y de tal forma poseer el mejor talento dentro de la organización donde se requiere personal competente, capaz de desarrollar y contribuir a los diferentes retos que en cada oportunidad se presentan.

“Durante las últimas décadas se ha marcado en todo el mundo una serie de cambios dentro de las organizaciones, la gran competitividad, los cambios en el entorno económico, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar”⁴, son algunos de los motivos por los cuales los departamentos de recursos humanos han incrementado su importancia para el éxito de la organización, en el caso del Depósito San Martín este estudio conllevara a determinar las practicas pertinentes las cuales de ser aplicadas en un futuro ayudaran a reclutar y retener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta la cual este comprometida en alcanzar los objetivos de la organización, de igual forma la empresa ganara competitividad ya que fortalecerá la productividad de los colaboradores en beneficio de los clientes, para que esta no solo se dedique a sobrevivir sino que tenga éxito en las décadas siguientes logrando así mantenerse en el tiempo.

En la actualidad existen tres aspectos los cuales se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio y la valoración del conocimiento, por lo cual el principal capital de una organización es su talento humano ya que este posee habilidades y características que le dan vida a toda organización. Es por esta razón que es de suma importancia una correcta administración de dicho recurso, comprender la verdadera esencia del individuo y proceso de manejo del talento humano es profundamente humanista, el proceso de cambio comienza en el individuo luego en su entorno.

Estos cambios a menudo suceden de forma inesperada, muchas veces demasiado tarde y los dirigentes de las organizaciones reaccionan de forma drástica tomando decisiones tan fuertes como la reingeniería o cierre de empresas, entendiéndose como si dentro de las organizaciones no existieran personas sino solo puestos y funciones.

⁴ Tendencia en la gestión de recursos humanos hacia fines del segundo decenio, lic Ps Paulo Díaz Villavicencio.

Por estas razones el Depósito San Martín del municipio de Cartago necesita una propuesta clara y apropiada en cuanto a gestión del talento humano, lo cual le permita mejorar y aplicar conocimientos administrativos del talento humano buscando fortalecer sus procesos y mejorar sus políticas administrativas.

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de investigación para el presente trabajo de grado, a la luz de Hernández Sampieri, es de carácter no experimental “se realiza sin manipular deliberadamente variables”⁵; de igual forma no se crean las categorías o variables a trabajar, solo se identificarán las características de las mismas sin manipularlas, basándose fundamentalmente en la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Así mismo, se caracteriza por ser transversal, debido a que para su desarrollo se logra identificar y estudiar conceptos referentes a la gestión del talento humano, los cuales son inicialmente aplicados en beneficio de la empresa Depósito San Martín, pero el tema abordado en el presente trabajo podrá ser base o referencia para futuros estudios de este mismo tipo.

1.6.1. Enfoque

Con el objetivo de generar la adecuada propuesta de Gestión de Talento Humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación en la empresa “DEPÓSITO SAN MARTÍN”, se trabajó un enfoque cuantitativo el cual es útil para evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar causalidades e implicaciones del problema planteado, mediante los criterios de la delimitación del problema, relación entre variables y formulación de preguntas y así tratar un problema medible y observable”⁶. Para ello fue aplicado la exploración y observación, se contextualizó y se profundizó en el comportamiento actual de los procesos administrativos empleados por la empresa en el manejo del talento humano; se desarrollaron a lo largo del trabajo interpretaciones de los resultados que permitieran al final general una adecuada propuesta de gestión de talento humano, acorde con las necesidades de la empresa intervenida.

⁵ Hernández, Fernández y Bapista. Metodología de la Investigación Ed Mc Graw hill Pg 35.

⁶ INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN [en línea]. [http://www.uv.es/monterdh/RESEARCHERS/Curso_Master_UJI/\(5a\)Metodos_de_investigacion_social_Cualitativos.pdf](http://www.uv.es/monterdh/RESEARCHERS/Curso_Master_UJI/(5a)Metodos_de_investigacion_social_Cualitativos.pdf) [07 de Abril, 2017, hora: 15:34].

1.6.2. Alcances

Para la realización del presente trabajo de grado, se llevó a cabo una investigación con alcance de tipo descriptivo; mediante el cual se buscó especificar las características y rasgos importantes de la gestión de talento humano, por medio de una profunda búsqueda bibliográfica logrando especificar las propiedades, características y rasgos importantes para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, y así realizar una propuesta acorde con las necesidades del Depósito San Martín.

1.6.3. Método

El método utilizado para llevar a cabo el trabajo de grado fue inductivo, proceso “utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares”⁷, se partió de analizar el fenómeno de la gestión del talento humano, como se da dentro de la empresa Depósito San Martín y realizó la propuesta buscando mejorar este de acuerdo a los diferentes planteamientos teóricos relacionados con el tema.

1.6.4. Técnicas e Instrumentos De Investigación

En cuanto a los instrumentos y herramientas se caracterizaron diferentes técnicas, entre las cuales se encuentran la observación directa, la cual se realizó con el fin de identificar los comportamientos y características que presentan los trabajadores y la empresa, debido a la ausencia de procedimientos en el área de gestión de talento humano, lo cual permitió tomar base teóricas y prácticas apropiadas para el desarrollo de la propuesta de implementación de procesos de gestión de talento humano en la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago.

Otros instrumentos que se usaron en esta investigación fueron:

La entrevista: Se realizó al nivel directivo de dicha empresa, al (Dueño y Gerente) y al encargado de la contratación de personal con el fin de obtener información hacia el logro del objetivo del presente estudio. (Ver Anexo C)

⁷ Conceptos de método inductivo – Maria Estela Raffino <https://concepto.de/metodo-inductivo/>.

Encuesta: Se aplicó en el total de los colaboradores, con el fin de conocer sus perspectivas y opiniones frente al tema de estudio, dicha encuesta estaba conformada por 13 preguntas cerradas. Para el desarrollo del presente trabajo, la encuesta se validó mediante método de consulta, como es el juicio de expertos, los cuales fueron encargados de constatar que el contenido de la misma fuera acorde a la necesidad y objetivos del trabajo a desarrollar.

El instrumento se somete a validación por el panel de expertos conformado por: Carlos Hernando Ramírez- Abogado profesional en salud ocupacional y especialista en derecho laboral, María Janeth Granados Niño – Magister en ingeniería industrial y docente de la Universidad del Valle, Carmen Cecilia Zabala Rincón – Administradora de empresas y directora gestión humana empresa GANE.

Dicho juicio de valoración se basa en la coherencia entre el cuestionario y el objetivo general del presente trabajo de grado. (Ver anexo A)

Para sustentar el contenido del presente trabajo de grado se usaron diferentes fuentes como libros de gestión de talento humano, recursos humanos y cartillas laborales, esta información fue sistematizada por medio de la transcripción de los textos o palabras claves para el desarrollo y soporte de los contenidos, la información usada quedó plasmada por medio la bibliografía plasmada en el presente documento.

1.6.5. Población

El sector objeto de la investigación es el comercio al mayor y detal de víveres y abarrotes, tomando como muestra finita depósitos del municipio de Cartago, para ello se tomó como muestra no probabilística intencional a la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago.

Compuesto por el total de los colaboradores, correspondiendo así al universo muestral de 32 personas. A continuación, se relaciona la composición de dicho universo muestral.

Tabla . Universo muestral – listado empleados

DEPÓSITO SAN MARTÍN			
Departamentos		Nombre	Cargo
Administrativos		Jorge Alberto López	Representante Legal
		John Edwin franco	Administrador
		James Hurtado	Jefe Hogares
		Luz Nancy Duque	Secretaria
		Diego López	Jefe Recurso Humano
Ventas		Estella Pamplona	Cajera
		Laura Raigoza	Cajera
		Fernanda Montoya	Supernumeraria
		Blanca Duque	Atención cliente especiales
		Rosalba Atehortua	Vendedor
		Álvaro López	Vendedor
		Liliana Giraldo	Vendedor
		Maira Raigoza	Vendedor
		Damaris Villada	Vendedor
Call Center		Sebastián López	Asesores comerciales
		Sandra Santa	Asesores comerciales
TAT		Carlos Quintero	Vendedor T.A.T
Domicilios		José Leonardo	Conductor Carro
		Steven Saldarriaga	Conductor Carro
		Argemiro Grisales	Conductor Carro
		Leónidas Tovar	Conductor Carro
		Yolian López	Conductor Carro
		Favio Perdomo	Conductor Moto
Bodega		Fredy Ríos	Bodeguero
		José Moreno	Bodeguero
		Ariel López	Despachador
		Marco López	Despachador
Empacadora		Arturo Aristizabal	Empacador
Hogares		Juan Ortega	Supervisor
		Alejandro Gallego	Conductor
		Duvalir Galvis	Asistente de despachos
		Anderson González	Asistente de despachos

Fuente: Archivo Depósito San Martín.

1.6.6 Hipótesis de la investigación

1.6.6.1. Hipótesis Alternativa

Para el Depósito San Martín del municipio de Cartago (Valle), una propuesta de gestión de talento humano, fortalecerá sus procesos administrativos mejorando la toma de decisiones.

1.6.6.2. Hipótesis Nula

Para el Depósito San Martín del municipio de Cartago (Valle), una propuesta de gestión de talento humano, No fortalecerá sus procesos administrativos ni mejorará la toma de decisiones.

Con la elaboración de la hipótesis se pudo identificar la variable tanto independiente como dependiente incluida en el planteamiento de esta.

- **Variable independiente:** Gestión del talento humano
- **Variable dependiente:** Mejora de procesos administrativos o mejoramiento continuo

1.6.6.3. Variable independiente

¿Qué es gestión del talento humano?

“Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa por medio de la consecución y manejo del talento humano, es la responsable de manejar el recurso humano de toda organización”,⁸ lo cual incluye:

1. Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, dentro de una organización.
2. Capacitar a los empleados, dependiendo a la funcionalidad o rol que cumplirá en la entidad.
3. Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Importancia

Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.

Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.

Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.

Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.

Apoya las decisiones que toma la gerencia.

⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw-Hill/interamericana. 2007. Pág. 122

Funciones

1. Reclutamiento y selección
2. Inducción y capacitación
3. Contratación
4. Evaluación de desempeño
5. Remuneración

Entre otros

1.6.6.4. Variable dependiente

¿Qué es el mejoramiento continuo?

Los planes de mejoramiento son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente o por los hallazgos de control. Con base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la empresa a partir de los objetivos definidos, la aprobación por gerencia, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas.

La importancia del mejoramiento continuo radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las empresas deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El área de gestión humana ha sufrido una serie de cambios en todos los ámbitos, por tal motivo muchas de las definiciones o conceptos que se tenían anteriormente respecto al capital humano se han modificado, en las últimas décadas el concepto se ha estado apoyando en modelos o doctrinas de la administración que entienden al ser humano como un ente social, que no puede desligar su ámbito personal del laboral y al desarrollarse de un contexto diferente plantea nuevos requerimientos

Si las empresas quieren cumplir con sus objetivos y metas propuestas, es indispensable contar con un grupo de colaboradores idóneos, con las competencias necesarias tanto laborales como personales, para que conjuntamente trabajen por el mismo fin, de igual manera la empresa debe administrar, planear, organizar, dirigir, controlar y gestionar su talento humano, para así obtener el máximo rendimiento posible, para cumplir exitosamente con las metas.

Las retribuciones económicas no es lo único esperado por los colaboradores, puesto que existen y demandan diferentes necesidades, exigencias y expectativas, las empresas deben presentar propuestas que contenga diferentes aspectos tangibles (como los económicos) e intangibles (como los servicios esperados alrededor de la carrera profesional, horarios, desarrollo, formación, programas de asistencia y bienestar)⁹.

Podemos decir que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas absolutamente necesarias para dirigir los diferentes aspectos administrativos relacionados con las personas o capital humano, dentro de los procesos que se manejan en esta área se encuentran: reclutamiento, selección, contratación capacitación

Para Idalberto Chiavenato “Los objetivos de la gestión de talento humano son diversos. El área de gestión humana debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios.

⁹ Gregorio Calderón Hernández gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas, Bogotá 2006 pag 20.

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función del área de gestión humana es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de talento humano sin conocer los negocios de una organización.

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.

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.”¹⁰

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones “son unos verdaderos seres vivos, a medida que logran el éxito van creciendo o por lo menos tienden a sobre vivir, este crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesita para realizar sus operaciones, como aumentar el capital, renovar la tecnología, adoptar nuevas estrategias, pero definitivamente se ven obligados a incrementar el número de personas que participan en el desarrollo de sus actividades; de igual forma surge la necesidad de que este recurso no solo proporcione fuerza laboral en la ejecución de tareas concretas, sino que es indispensable que apliquen los conocimientos, habilidades y destrezas que ayude a mantener la competitividad del negocio”.¹¹

Tradicionalmente, la gestión del talento humano se ha tomado como una actividad de segundo plano e incluso irrelevante, generalmente las áreas responsables del recurso humano se enfocan en funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero en la actualidad las organizaciones están

¹⁰ Amador Juan Pablo. Fundamentos teóricos sobre la gestión de talento humano 2003. Pág. 8

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera edición McGraw-Hill. 2009. Pág. 102.

comprendiendo el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

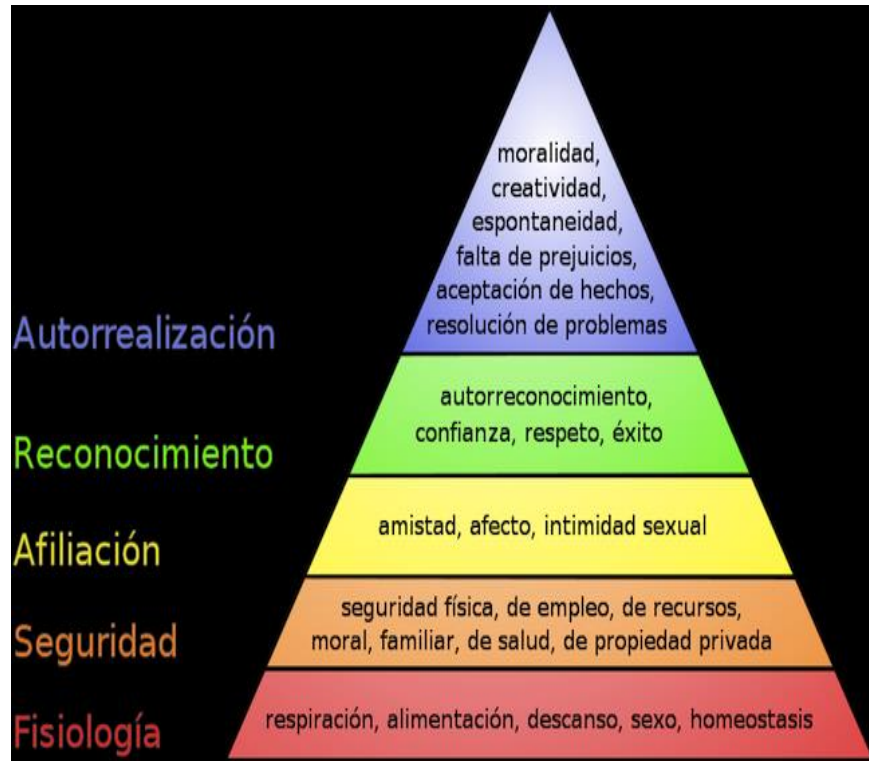
Debido a esto las organizaciones de hoy se han visto en la necesidad de modificar sus prácticas administrativas para aprovechar con plenitud a las personas en sus actividades, en lugar de simplemente invertir en el cliente, invierten en el personal que los atiende les sirve y saben cómo satisfacerlo y dejarlos impactados.

Para La Propuesta De Gestión De Talento Humano Para El Proceso De Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción Y Evaluación, en la Empresa “Depósito San Martín” del Municipio De Cartago se requirió de la investigación de diversos autores especializados en temas como: motivación, necesidades, conducta y relaciones humanas, gestión del talento humano como nuevo paradigma administrativo. Con la ayuda de estos teóricos se pueden identificar factores que ayudaran al desarrollo de la propuesta para la solución del problema de investigación.

El punto de partida y primera base de sustentación es la teoría de la motivación propuesta por el psicólogo y consultor norteamericano Abraham Maslow, la cual ilustra que las necesidades humanas están organizadas y dispuestas por niveles en una jerarquía de importancia e influencia las cuales a medidas que cada necesidad se satisface, la siguientes se vuelve dominante.

Maslow formula en su teoría que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Ilustración 1. Jerarquía de las necesidades humanas Maslow



Fuente: institutosaludysaber.com/2015

Siendo este el punto de partida para el correcto desarrollo de esta investigación ya que esta teoría se convierte en el pilar el cual ayudara a comprender las necesidades que identifican la conducta humana; y posteriormente como mediante la gestión de talento humano se pueden satisfacer cada una de las necesidades de determinado nivel.

En el primer grupo se encuentran las necesidades básicas o fisiológicas, las cuales son las primordiales para mantener la vida humana, unas son innatas como respirar, pero otras van de la mano con del desarrollo profesional o laboral como la alimentación, descanso, debido a que mediante el desarrollo laboral se pueden mejorar la calidad al suplir este tipo de necesidades.

Necesidad de seguridad y protección, en este segundo grupo los individuos se enfocan suplir conceptos como la seguridad física, la salud, cobertura del empleo y mantenimiento de ingresos u obtención de recursos.

Dentro del tercer grupo o nivel se encuentran las necesidades de afiliación y afecto, siendo este el encargado del desarrollo afectivo de las personas y los niveles relacionales de la sociedad, la participación en colectivos y el sentimiento de sentirse aceptado e integrado.

Como penúltimo grupo en la pirámide se encuentra las necesidades de reconocimiento o estima, siendo comprendida en dos tipos una alta y otra baja, la estima alta concierne a las necesidades de auto comprensión, dentro de estos sentimientos propios se encuentran la confianza, competencias, maestría, independencia y libertad.

Y el último peldaño de la pirámide está compuesto por la necesidad de autorrealización,

2.1.1. Teoría de las Necesidades

McClelland define un modelo de necesidades basado en 3 aspectos principales

- Necesidades de Logro: Superarse, cumplir con estándares y alcanzar objetivos planteados.
- Necesidades de Poder: Lograr influir en el comportamiento de otros.
- Necesidades de Afiliación: Construir relaciones y lazos fraternos con otras personas

McClelland señala en su documento “las personas con mayor afinidad a satisfacer necesidades de logro son buenos líderes, aunque lleguen a exigir mucho, son muy responsables y gustan de difíciles desafíos, asimismo las personas con mayor afinidad de necesidades de afiliación tienen mejores relaciones y lazos con otros seres humanos”.¹²

2.1.2. Teoría de la Z - William Ouchi

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas busca entender al colaborador como un ser integral que no puede separar su vida personal de la

¹² Murillo Vargas, Zapata Domínguez, Álvaro Martínez Crespo, Jenny Dávila Avalos, Henán Salas Paramo, Jairo López Arellano, Teorías Clásicas de la organización y el Management, primera edición ECOE ediciones Bogotá DC 2007 p.18.

laboral, para esto se requiere algunas condiciones como la confianza, trabajar en equipo, que los colaboradores tengan trabajo de por vida, buenas relaciones laborales y toma de decisiones grupales.

Ouchi considera que: un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez.

La aparición de las áreas encargadas de los asuntos humanos en las organizaciones se dio hace 70 años aproximadamente y fue promovida por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perkert Follet, Abraham Maslow y Duglas Mc Gregor al desarrollar la teoría de las relaciones humanas en los estados unidos en el año 1930 la cual se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que se presentan la teoría clásica.

La teoría de las relaciones humanas se caracteriza por estudiar la organización como un grupo de personas, apoyándose en sistemas psicosociales buscando implementar un proceso administrativo el cual pueda satisfacer las necesidades básicas, motivaciones y expectativas de los colaboradores, de igual forma busca fortalecer la confianza en las personas para así conseguir una excelente dinámica grupal e interpersonal, dejando a un lado las concepciones que se tenía del trabajador como una unidad aislada la cual se manejaba bajo principios muy rígidos implantando la división del trabajo, especialización, coordinación y organización lineal.

En la actualidad se le está dando una nueva respuesta a que es la organización “esta respuesta está menos enfocada en la estructura y más en la capacidad. Las aptitudes se rigen por muchos términos – competencias, procesos, equipos de trabajo de altos resultados, disciplina, características o procesos. Ellos representan lo que la organización sabe hacer bien y es bien conocido por sus empleados y clientes. La diagnosis de la organización de hoy en día se centra en ¿Qué aptitudes de la organización se necesitan para transformar la estrategia en resultados?”.¹³

Este nuevo enfoque ha hecho que el área de talento humano sea un nuevo paradigma empresarial el cual está centrado en las personas y en los resultados.

¹³ Charles Lusthaus; Marie-Helene Adrien, Gary Anderson y Fred Carden primera edición en español 2001 investigación Canada 1999.

En la medida en que se cree en él y se actúe en consecuencia –no solo de palabra– se podrán aumentar los beneficios e incrementar la satisfacción personal. Lo cual lograra convertirse en el gestor de cultura como marca de las empresas, con el objetivo de que este sea el patrimonio de la misma, buscando con las políticas de recursos humanos un crecimiento en competitividad, capacidad, valor y capital intelectual.

En las empresas modernas se está optando por utilizar el término desarrollo del potencial o talento humano ya que esta permite una visión más humanista; mientras que el término Recurso Humano se puede interpretar al hombre como un simple recurso productivo o instrumento de la organización. Debido a esto se considera pertinente hablar de ahora en adelante de recurso inteligente o colaborador. Para unificar el lenguaje de este trabajo se manejará el concepto de "Gestión de talento humano el cual brinda una nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos. Habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos "socios de las organizaciones", constituyéndose en el "capital intelectual de la organización" y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. " ¹⁴

Por esta razón no se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen, para su correcto funcionamiento y desarrollo, principalmente del elemento humano con que cuenta, por tal razón una organización es el reflejo de sus integrantes. La administración de recursos humanos o dirección de personal se define "como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quien recibe el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal"¹⁵.

Se refieren entonces al conjunto de técnicas, normas, principios y procedimientos que se aplican al grupo de personas lo cual permite alcanzar los objetivos propuestos de igual forma para su correcto funcionamiento se apoya en otras disciplinas como Psicología, derecho, pedagogía, sociología entre otras.

Desde otro punto de vista la ARH (Administración de Recurso Humano) es una función administrativa dedicada a la integración, formación, la evaluación y remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido,

¹⁴Óp. Cit. Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano Tercera edición McGraw-Hill 2009 Pag 122.

¹⁵ Wayne Mondy, Robert M. Noe. Novena edición Pearson Education. México. 2005. Pág. 63.

gerentes de recursos humanos, por que participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.¹⁶

Por tal motivo toda empresa debe encontrar la forma de alcanzar sus objetivos tanto económicos, financieros, y sociales aprovechando al máximo las capacidades de cada uno de sus colaboradores, de ahí la importancia de implementar una correcta gestión del talento humano en la cual se pueda encontrar la manera de identificar reclutar y retener los colaboradores más indicados para alcanzar las metas de la organización.

Se hace necesario para esta organización la propuesta de gestión del talento humano la cual permita aplicar un enfoque humanista como el propuesto por Elton Mayo en 1932, el cual considera el trabajador un hombre social, y la organización como grupos de personas, la delegación plena de autoridad, autonomía del trabajador, importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales donde los incentivos principales son los sociales y simbólicos logrando una eficiencia óptima.

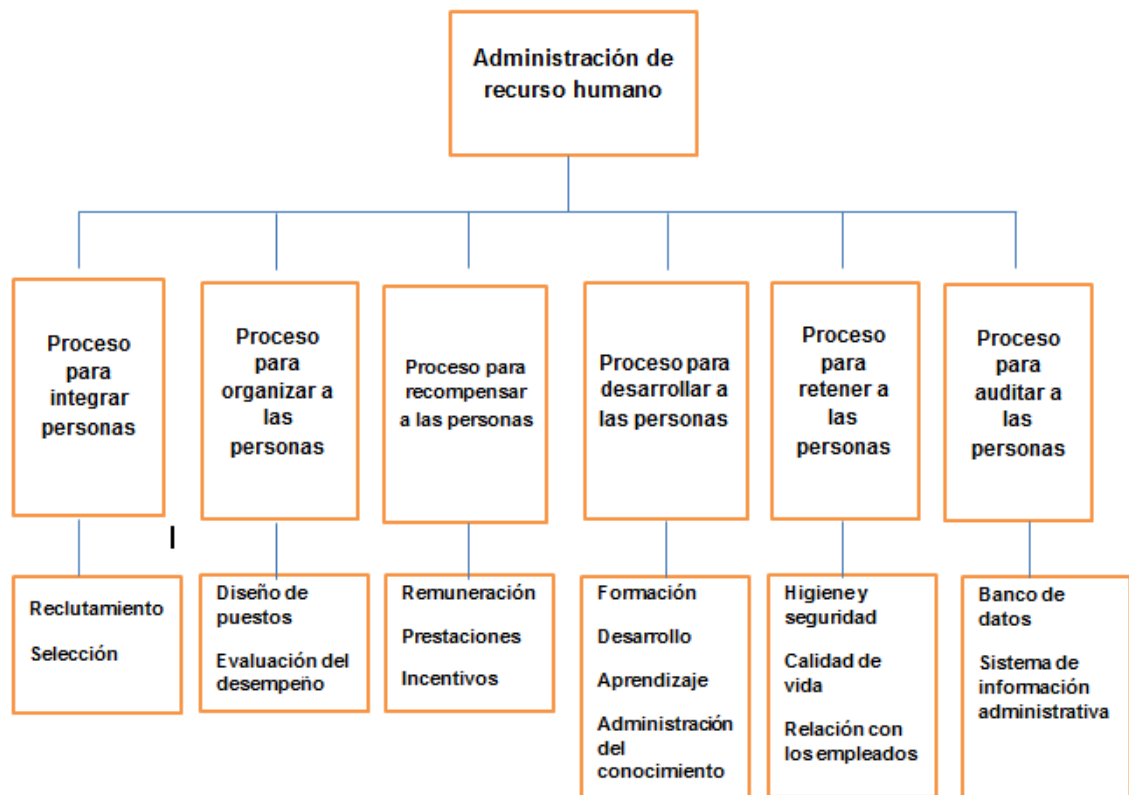
Trayendo este enfoque a un contexto más reciente Robbins (2001) nos ayuda a definir la administración de recursos humanos “como la parte de la organización que trata con la dimensión ‘Humana’ y distingue dos funciones básicas, la primera, desarrollada por el área de los recursos humanos que proporciona personal y apoyo a la organización, y la segunda una función que compete a todos los gerentes sin importar si hacen parte del área de recursos humanos, ya que todos deben administrar eficaz mente a los empleados”¹⁷.

Para un correcto desarrollo del área de gestión del talento humano las organizaciones deben implementar políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. Las políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

¹⁶ Óp. Cit. Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano Tercera edición McGraw-Hill 2009.

¹⁷ Óp. Cit. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Novena edición Pearson Education. México. 2005. Pág. 82.

Ilustración 2. Seis procesos administración de recursos humanos



Fuente: Propia adaptación Gestión del talento humano 2009. (Chiavenato)

Estos procesos o macro procesos tienen una relación muy estrecha, donde hay una interacción constante y uno afecta al otro y se tiene una influencia recíproca. Dichos procesos están orientados a organizar el área para que esta tenga un correcto funcionamiento, enfocándose en diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa.

Y por último esta propuesta se apoyó en 3 grandes libros los cuales fueron referentes claves a la hora de desarrollar el tema:

- Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana (Mónica García – Karem Sánchez – Alvaro Zapata).
- Gestión de los recursos humanos (Dolan – Schuler- Valle).
- Gestión del talento humano (Chiavenato).

A continuación, se presenta una matriz de análisis, donde se referencian diferentes autores con sus respectivos puntos de vista, sobre el concepto de

Gestión del Talento Humano, permite tener claridad de sus postulados y así encontrar la definición que más se adapte a la situación.

Tabla 3. Teorías Administrativas Talento Humano

AUTOR	CONCEPTO	APORTE
Abraham Maslow	<i>Pirámide de las necesidades</i>	Identificación de una jerarquía de las necesidades
David McClellan	<i>Teoría de las necesidades</i> - Necesidad de logro - Necesidad de poder - Necesidad de afiliación	Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.
William Ouchi	<i>“teoría Z” también llamada “método</i>	Sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.
Elton Mayo	Necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón	Promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones.
Idalberto Chiavenato	Objetivos del talento humano	Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos y metas propuestas. Suministrar empleados entrenados y motivados Administrar el cambio

Fuente: Elaboración propia

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Según el diccionario de la real academia de la lengua recurso proviene del latín *recursos el cual* es definido como “medio de cualquier clase que, en caso de necesidad sirve para conseguir lo que se pretende”, otra definición es el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. (Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, técnicos, humanos, entre otros).

“La palabra humano es de origen latín “humanus”, formada por “humus” que significa “tierra”, y el sufijo “-anus” indica “procedencia de algo”, todo lo que es perteneciente al hombre o parte de él. ¹⁸Entonces el termino recurso humano puede ser entendido como aquel recurso de la empresa el cual está compuesto en su totalidad por seres humanos, llevando consigo comportamientos, necesidades, conocimientos y habilidades de cada individuo que lo conforma.

Es así entonces que el termino Recurso Humano hace referencia a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas, normalmente, se designa como recursos humanos al 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 a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

Desler (1991) define la administración de personal como los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal, o la gente en el trabajo administrativo, e incluye entre sus funciones, el análisis de puesto la planeación de la necesidad de la mano de obra, y el reclutamiento de candidatos, la selección, la inducción y capacitación de los nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, incentivos y beneficios. Robbins (2001) define la administración de recursos humanos como la parte de la organización que trata con la dimensión humana proporcionando personal y apoyo a la organización e involucre a todos los gerentes sin importar si forman parte o no del área de recursos humanos. Byars y Rue (1997) definen la administración de personal como el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando la necesidad del personal como

¹⁸ Concepto recurso humano: <https://www.significados.com/humano/>

reclutar, seleccionar, desarrollar asesorar y recompensar a los empleados. Según Chiavenato (2002) Sherman, Bohlander, Snell (1999) y Rodriguez y Valencia (2002) el propósito fundamental de la práctica de la gestión humana en cualquier tipo de organización es planear los talentos humanos requeridos, dotar de personal a la empresa, administrar los sueldos, manejar adecuadas relaciones laborales, capacitar y desarrollar el elemento humano y fomentar el desarrollo de una cultura organizacional. Pfeffer (1998) por su parte, además de compartir las definiciones anteriores, afirma que la gestión de talento humano es la base fundamental de la excelencia empresarial dada la ventaja competitiva que ofrece a largo plazo.¹⁹

Luego de mirar diferentes significados y autores, se puede concluir entonces que Gestión del Talento humano es el conglomerado de actividades y procesos necesarios para direccionar a las personas o recurso humano que están dentro de la organización, atravesando procesos tales como el diseño, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación, seguridad salud y bienestar, lo cual conlleve a generar un valor agregado tanto para la empresa como para el colaborador.

El desarrollo de la gestión de talento humano ayuda a conseguir los siguientes objetivos tanto para la organización como para el individuo.²⁰

Objetivos Organizacionales.

Supervivencia – Crecimiento sostenido – Rentabilidad – Productividad – Calidad en productos y servicios - Reducción de costos - Participación del mercado – Nuevos mercados – Nuevos clientes - Competitividad.

Objetivos Individuales

Mejores salarios – Mejores beneficios – Estabilidad en el empleo – Seguridad en el trabajo – Calidad de vida en el trabajo - Satisfacción en el trabajo – Consideración y respeto – Oportunidades de crecimiento - Autonomía - Liderazgo participativo.

¹⁹ Catalina López Burgos, Luz Delia Torres Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa nacional de confecciones, Pereira 2008. Pág 36

²⁰ CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>

La gestión del talento humano se basa en 3 aspectos fundamentales según Jorge Humberto Martínez Díaz administrador de empresas y magister en docencia universitaria de La Salle:

Seres Humanos: dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, poseen conocimientos distintos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: los colaboradores son impulsores de la organización, capaces de dotarlas de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.

Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones (salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.)²¹

Las Pymes poseen características que no siempre se señalan y que requieren una consideración específica. No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño, lo real es que tienen características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos²². Por tal razón la gestión de talento humano dentro de una empresa sin importar el tamaño que esta sea debe contar con organización y planificación del área de gestión humana, el cual es un macro proceso orientado a organizar el área para su correcto funcionamiento, los procesos que se deben llevar a cabo son.²³

Admisión de Personas: Proceso utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen Reclutamiento y selección de personas.

²¹ Martínez Díaz Jorge Humberto. Las personas en las organizaciones, revista equidad y desarrollo 2005 pag 42

²² Miklos, Tomas. Tello, Maria Elena. Planeación prospectiva. Limusa. 1991.

²³ Jaramillo naranjo Olga lucia. Gestion del talento humano en micro pequeña y mediana empresa, universidad del norte 2005

Aplicación de Personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Compensación de Personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales.

Desarrollo de Personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

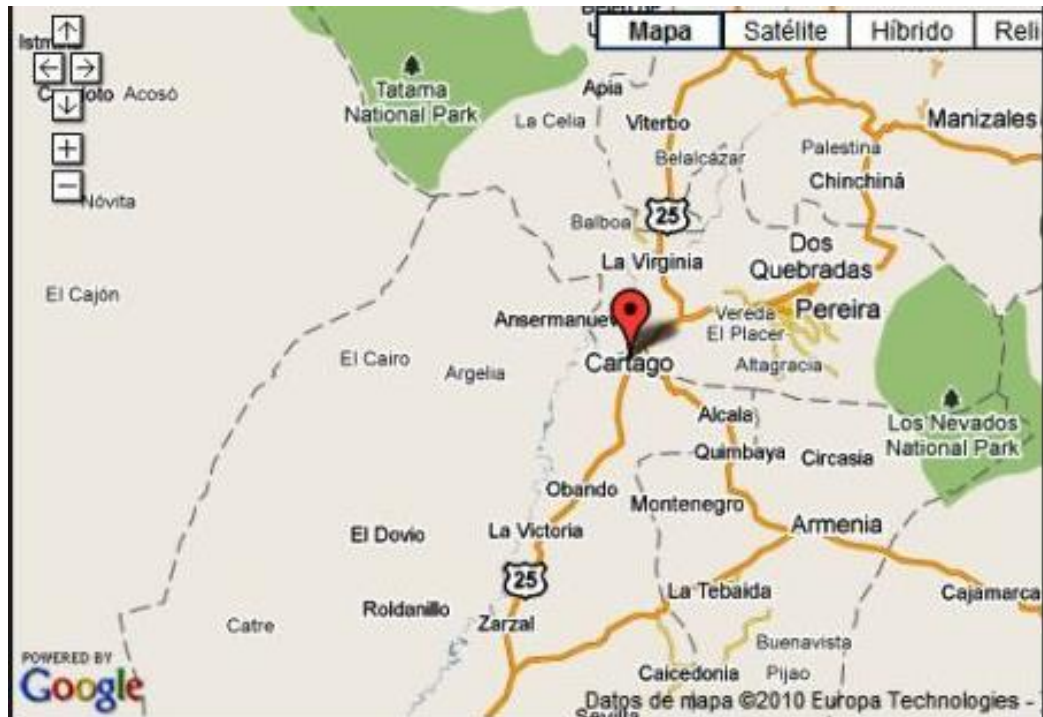
Mantenimiento de Personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.

Evaluación de personas: técnicas usadas ante los empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

2.3. MARCO CONTEXTUAL

Mapa donde se indica la ubicación del municipio de Cartago, en donde se realizará la asesoría a la empresa Deposito San Martin, propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa “Deposito San Martin” del municipio de Cartago.

Ilustración 3. Mapa municipio de Cartago



Fuente: GOOGLE MAPS ²⁴

CARTAGO

“Cartago se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, concretamente en la región conocida con el nombre del Norte del Valle. Siendo la puerta de entrada a este. Se encuentra en la región andina de Colombia, en una planicie con una altitud de 917 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra ubicada en la latitud $4^{\circ}44' N$ y longitud $74^{\circ}54' O$ ”²⁵. Limita al norte con el Departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el Departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Anserma nuevo. La ciudad posee un clima cálido con una temperatura promedio de $26^{\circ} C$. Hacen parte del municipio los corregimientos de Cauca, Coloradas, La Grecia, Modín, Piedra de Moler, San Jerónimo, Santa Ana y Zaragoza. Tiene una extensión aproximada de 279 Km² y se encuentra a 186.8

²⁴ Mapa de Cartago: <https://www.google.com.co/maps/place/Cartago,+Valle+del+Cauca/@4.7460176,-75.9629651,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e38701d1696dfd7:0x4e5a8917e065713a!8m2!3d4.7472212!4d-75.9116289> (consulta marzo 2018)

²⁵ <https://docplayer.es/22648629-Municipio-de-cartago-valle-del-cauca-nit-891-900-493-2-caracterizacion.html>

Km de la ciudad de Santiago de Cali, capital del Dpto. El territorio es plano y ligeramente ondulado; lo atraviesan los ríos La Vieja y Cauca²⁶.

Cartago se encuentra aproximadamente a 187 km de Cali, famosa por sus bordados, Cartago también es conocida por la arquitectura colonial de su centro histórico. En este municipio es posible visitar el museo Casa del Virrey, que data de finales del siglo XVII. Se destacan como referentes arquitectónicos y turísticos el Conservatorio Pedro Morales Pino, algunos templos religiosos como la Iglesia de Guadalupe, el Parque La Isleta y el Aeropuerto de Santa Ana, también los talleres en los que se fabrican los famosos bordados artesanales.

Fundación: Cartago fue fundada por el Mariscal Jorge Robledo el 9 de agosto de 1540, en nombre del Rey de España Felipe II; se reconoció como municipio desde 1916. Su nombre se debe a que casi todos los compañeros de Jorge Robledo eran oriundos de Cartagena (España).²⁷

Geografía y clima: “Se encuentra en la Región Andina de Colombia, en una planicie a unos 917 msnm. Por el municipio pasan muy cerca los ríos Cauca y La Vieja. Está situado al norte del departamento, razón por la cual se considera como “La puerta de entrada” a este. Limita al norte con el departamento de Risaralda y El Águila; al oriente con la Ulloa, Alcalá y el departamento de Quindío; al sur con Obando y al occidente con Toro y Ansermanuevo”²⁸.

El municipio posee un clima cálido con una temperatura media de 26 °C. Por algo es llamada "el sol más alegre de Colombia", desde allí el turismo por su río tutelar ha atraído a muchísimos turistas nacionales e internacionales.

Población: “Cartago cuenta con 122.001 habitantes en la zona urbana y 2.830 en la zona rural, para un total de habitantes de 124.831 habitantes²⁹”. Aproximadamente el 74.8% de los hogares de Cartago tiene 4 o menos personas. Se evidencia que del total de hogares de Cartago el 10.1% tiene experiencia emigratoria internacional. Del total de personas de estos hogares residentes de forma permanente en el exterior el 48.4% está en España, el 28.0% en USA y el 1.9% en Venezuela. Del total de la población de Cartago el 47.0% son hombres y el 53.0% mujeres. La tasa de alfabetismo es del 86.9% de la población de 5 y más

²⁶ http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf

²⁷ http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305953_cartago.pdf

²⁸ <https://www.ucc.edu.co/internacionalizacion/Paginas/cartago.aspx>

²⁹ <https://prezi.com/dhqegn-hwtb8/4-pilares-del-saneamiento-basico-en-cartago/>

años sabe leer y escribir. El 66.5% de la población entre 3 y 5 años, el 94.9% de la población de 6 a 10 años y el 81.3% de la población de 11 a 17 años, asiste a un establecimiento educativo formal³⁰.

Economía: Las principales fuentes económicas del municipio son: la agricultura, la ganadería, el comercio, el turismo y la industria; se cultiva algodón, soya, millo, caña de azúcar y frijol; es epicentro ganadero y su principal atractivo turístico es la industria de los bordados a mano. El 9.1% de los establecimientos se dedican a la Industria; el 56.4% al comercio; el 33.5% a servicios y el 1.1% a otra actividad.³¹

Infraestructura Básica: “Cartago dispone de todos los servicios públicos, cuenta con 12 Instituciones Educativas oficiales con 52 sedes”³², cuenta con más de 37 colegios privados que ofrecen todos los niveles educativos. Además, cuenta con sedes universitarias como la Universidad del Valle, la Católica de Oriente, la Corporación de Estudios tecnológicos, la Universidad Cooperativa de Colombia y una extensión de la Universidad del Quindío. Además, cuenta con servicio de hospital, clínicas, servicios de correos y además cuenta con el aeropuerto “Ethel Ángel de Sanín” que posee una de las mejores pistas del país. El 89% de las viviendas en Cartago, son casas. El 4.4% de los hogares tienen actividad económica en sus viviendas. El 99.2% de las viviendas tienen conexión a la energía eléctrica y el 50.2% tiene conexión a gas natural. El 99.3% de las viviendas urbanas tiene cobertura de acueducto y en la zona rural el 34.9%. El cuanto al servicio de alcantarillado el 98.8% está cubierto en la zona urbana y en la rural el 33.7%.

Depósito San Martín: El Depósito San Martín se encuentra ubicado en la calle 13 numero 5-100 barrio centro Cartago Valle, esta hubicado frende a la plaza de mercado del municipio, zona la cual se caracteriza por su gran fuerza comercial, pues asus alrededores esta ubicados los almacenes Éxito (Super Inter), la Plaza Campesina, las oficinas de las empresas municipales, y todas las bodegas que surten al municipio de cartago de frutas, verduras, granos y abarrotes.

El Depósito San Martín actualmente tiene 32 empleados directos, los cuales tiene a su cargo diferentes funsiones como: cajeros, vendedores de mostrador, bodeguero, conductores y parte administrativa. Prestando sus productos y servicios a la poblacion de Cartago, Norte del Valle, Chocó y Risaralda.³³

³⁰ <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/cartago.pdf>

³¹ <http://www.cartago.gov.co/SITIOCARTAGO/Portal/Docs/4.1%20demografia.pdf>

³² <https://docplayer.es/22648629-Municipio-de-cartago-valle-del-cauca-nit-891-900-493-2-caracterizacion.html>

³³ Información suministrada:por la dirección del Depósito San Martín Señor Jorge Alberto López

Se evidencia que el municipio de Cartago Valle es aquel que se beneficia de manera económica y social, debido a que el dinero obtenido por su actividad impacta la economía de la ciudad, de igual fomenta el empleo en la misma.

Ilustración 4. Ubicación del Depósito San Martín



Fuente:

2.4. MARCO HISTÓRICO

Depósito San Martín es una empresa familiar creada en el año de 1981 por uno de sus propietarios actuales el señor Marcos López, quien junto con un tío inicio un pequeño depósito, ubicado en el centro de la ciudad, mas exactamente en la calle 13 con carrera 5 y 6 (calle 13 # 5-100) frente a la plaza de mercado de la ciudad de cartago; en sus inicios tan solo era atendido por sus propietarios.

Sus primeros productos fueron los granos y elementos básicos de la canasta familiar.

Tiempo mas tarde y gracias a que poco a poco el negocio iba creciendo, se unió Víctor López hermano del señor Marcos López el cual invirtió capital lo cual les permitió ir comprando locales contiguos e ir expandiéndose, ya en el año de 1993

ingreso el señor Jorge Alberto Lopez como administrador, pero gracias a su iniciativa experiencia y habilidad en las negociaciones la empresa fue creciendo, y ganando prestigio con el correr de los años, estando atentos a las exigencias de un mercado cada vez mas competitivo.³⁴

Ya tiempo despues y debido al fallecimiento de señor Victor Lopez, se realiza una sociedad entre el señor Marco Lopez y Jorge Lopez los cuales son los actuales dueños del Depósito San Martín, buscando impulsar mas la marca comercial desiden empesar a ampliarse mas, por lo cual compraron los locales vecinos, y los habilitaron y adecuaron con la finalidad de satisfacer los requerimientos del negocio, entre las adecuaciones mas sobresalientes se dio la creacion de 3 bodegas adicionales a la que contaba inicialmente, expansión en el punto de venta y adecuacion del area administrativa.

El Depósito San Martín se caracteriza por la calidad de sus productos, precios bajos, atencion via telefonica, domicilio sin costo alguno, lo cual ha generado buenos resultados obteniendo excelentes resultados y ganado cada vez mas participacion en el mercado.

Actualmente cuenta tiene convenios con el Instituto Colombiano De Bienestar Familiar (ICBF), como proveedor de las provisiones para los hogares infantiles del Norte del Valle y choco, cuenta con su propia empacadora de granos certificado por el INVIMA y adicional a esto cuenta con su propia trilladora de maiz.

Información general de la empresa

Nombre o razón social: DEPOSITO SAN MARTIN

Dirección: Calle 13 # 5- 100 **ubicación:** barrio centro (Cartago)

Teléfono: 2144304

Años de fundación: 37 años

Naturaleza jurídica: sociedad por acción simplificada.

Cantidad de empleados: 32

³⁴ Información suministrada por: la dirección del Depósito San Martín Señor Jorge Alberto López

2.5. MARCO LEGAL

En Colombia, la relación laboral entre las empresas y el trabajador está regulada por el código sustantivo de trabajo y sus normas reglamentarias, (al igual que el código procesal) junto con la doctrina oficial y la jurisprudencia de las altas cortes como es el caso de la corte constitucional y la corte suprema de justicia (sala de casación laboral).

De igual forma hacen parte de la regulación laboral, los convenios internacionales ratificados por el congreso de la república.

Al respecto el código sustantivo del trabajo dice en su artículo 1 Objeto. “La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre los patronos y los trabajadores, dentro del espíritu de coordinación económica y equilibrio social”³⁵.

En todo el territorio nacional se tiene una reglamentación orientada a la regulación del comportamiento de las personas, sean naturales o jurídicas, estableciendo unas conductas para la sana convivencia, asegurar el bienestar de las personas que forman parte de una nación y mitigar el impacto de las organizaciones frente a los ciudadanos y el medio ambiente.

En la república de Colombia la constitución nacional es la carta magna para emanar normas o leyes debido a que esta es la base fundamental de los derechos de los ciudadanos de la nación.

El Depósito San Martín no está exento de actuar bajo la reglamentación nacional, estipulada para velar por el correcto desarrollo de las relaciones laborales que surgen en el desarrollo de sus actividades, siendo este el punto de partida para las respectivas normas que especifican la manera en la que debe proceder la empresa en busca de mantener una correcta relación laboral.

³⁵ Código sustantivo de trabajo Colombia 1950.

Constitución política de Colombia 1991

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas³⁶.

Código Sustantivo del Trabajo

La expresión "patrono" se entiende reemplazado por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley 50 de 1990³⁷.

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 2o. APLICACION TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

ARTICULO 3o. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

LEY 71 DE 1988 (Diciembre 19)

Por la cual se expiden normas sobre pensiones y se dictan otras disposiciones
Reglamentado por el Decreto Nacional 1073 de 2002³⁸

³⁶ Constitución política de Colombia 1991

³⁷ Código Sustantivo del trabajo Colombia

³⁸ Cartilla Laboral 2016 LEGIS información y soluciones.

LEY 100 DE 1993 (Diciembre 23)

Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 692 de 1994 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1889 de 1994, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1748 de 1995 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1406 de 1999 ,Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 1530 de 1996, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 2577 de 1999 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 800 de 2003, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 3667 de 2004, Modificada por el art. 36, Decreto Nacional 126 de 2010.

"Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones".

El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

LEY 789 DE 2002 (Diciembre 27)

Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 975 de 2004 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 973 de 2005, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 2581 de 2007, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 2190 de 2009 , Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1160 de 2010.

Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

Artículo 1°. Sistema de Protección Social. El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

LEY 1010 DE 2006 (Enero 23)

Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Artículo 1°. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.

Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

DECRETO 1443 DE 2014 (Julio 31)

Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Artículo 10. Responsabilidades de los trabajadores: Los trabajadores, de conformidad con la normatividad vigente tendrán entre otras, las siguientes responsabilidades:

1. Procurar el cuidado integral de su salud;
2. Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud;
3. Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa;
4. Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo;
5. Participar en las actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo definido en el plan de capacitación del SG-SST; y
6. Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

CAPITULO IV. MODALIDADES DEL CONTRATO. Art 37 al 54.

Artículo 76. Periodo de prueba y aprendizaje. Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador,

apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

Artículo 145. Salario Mínimo. Trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

Artículo 161. Jornada Máxima. La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana

Tabla 3. Resumen Marco Legal

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Constitución política de Colombia 1991 Artículo 25.	El trabajo como un derecho y una obligación. Protección por parte del estado.		Las personas están amparadas para que obtengan un trabajo en condiciones dignas y justas.	
Código Sustantivo del Trabajo Artículo 1	Justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, buscando la coordinación económica y equilibrio social.		Regula las relaciones laborales buscando una equidad entre las partes involucradas	Las prácticas informales a las cuales se acogen gran parte de empleados y empleadores en Colombia.

Continuación Tabla 3. Resumen Marco Legal

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Código Sustantivo del Trabajo Artículo 2 y 3	El Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. Aplicable a todas relaciones de derecho individual del Trabajo particular colectivo, oficiales y particulares.		La regulación que se hace tanto a nacionales como a extranjeros, los cuales pretendan realizar algún tipo de actividad económica en la que se aplique una relación laboral.	
LEY 71 DE 1988	Establece normas para el proceso relacionado con las pensiones		Logra estipular y regular el pago de pensión en el territorio nacional.	Tramites a la hora de intentar acceder a la pensión, y aumento de las condiciones (edad y tiempo cotizado)

Continuación Tabla 3. Resumen Marco Legal

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
LEY 100 DE 1993	Crea el sistema de seguridad social integral	El sistema de seguridad social, aun no logra que todos los trabajadores de cada una de la empresa hagan parte de esta misma,	Busca que se reúnan de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales los ciudadanos podrán acceder, con el fin de garantizar una calidad de vida digna,	Retrasos y reproceso en la oportuna atención, autorizaciones con especialistas y procedimientos. Desvió de billones de pesos destinados a infraestructura y equipos hospitalarios que dificulta la cobertura y agilidad en los procedimientos.
LEY 789 DE 2002	Conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.		Creación del Fondo de Protección Social. Créase el Fondo de Protección Social, como una cuenta especial de la Nación, sin personería jurídica, adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o a la entidad que haga sus veces, cuyo objeto será la financiación de programas sociales	
LEY 1010 DE 2006	adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos		Ayuda a mantener las buenas relaciones laborales, castigando el abuso o acoso laboral por parte del empleador y entre los diferentes miembros de la organización	Falta de compromiso de algunas organizaciones frente a este tema y ocultan este tiempo de información

Continuación Tabla 3. Resumen Marco Legal

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
DECRETO 1443 DE 2014	Implementación del SG-SST la cual busca la protección de cada uno de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades		Permite el análisis de cada una de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, buscando minimizar los riesgos a que están expuestos	
CAPITULO IV. ARTICULO 37	Directrices y diferentes modalidades de contrato regulando las relaciones entre empleador y cada trabajador		Formalización de la relación laboral.	

Fuente: Elaboración Propia.

3. RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1.1. Matriz FODA

Se presenta la matriz FODA en la que se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Depósito San Martín.

Para el identificar los diferentes factores internos se sostuvo una entrevista con el dueño y gerente de igual forma participo el administrador, en ella se evidenciaron las (fortalezas y debilidades) del Depósito San Martín. (Ver Anexo Entrevista)

Para la identificación de los factores externos (amenazas y oportunidades) fueron realizados mediante la observación de la zona y del levantamiento de información que sé que se efectuó en la empresa, con el apoyo del gerente y propietario, el cual ayudo a identificar con su u experiencia en el sector los diferentes factores que crean una amenaza u oportunidades para el Depósito San Martín, toda la información se buscó centralizarla en relación a la gestión de talento humano.

Con elaboración de la matriz FODA se pudo identificar diferentes aspectos de carácter interno que son de mucha importancia para la elaboración de propuesta de gestión de talento humano en la empresa Depósito San Martín, entre los que cabe mencionar que actualmente no cuentan con una área encargada de la gestión del talento humano, la persona que realiza el proceso de contratación lo realiza de forma empírica y con poco conocimiento en el tema, en muchas ocasiones se percibe por parte de la administración la poca relevancia que le dan a este tema debido a que, como lo menciona, durante mas 30 años han funcionado de esta manera informal.

También se pudo apreciar que a pesar de algunas inconformidades por parte de los empleados en general aprecian a su dueño y gerente por la calidad de persona que son; de igual forma, la administración considera necesario mejorar el área de gestión humana lo cual puede ayudar a mejorar los proceso mediante la obtención seguimiento y conservación de personal idóneo.

Se analizó la matriz FODA para al final presentar unas estrategias que fueron realizadas con la intención de aprovechar los aspectos relevantes, de igual forma mitigar los aspectos negativos que se identificaron mediante la misma.

Tabla 4. Matriz FODA Depósito San Martín

		Fortalezas: F		Debilidades: D	
		1	Alto portafolio de productos	1	Falta de capacitación de los colaboradores
		2	Precios bajos	2	Poca inversión en la mejora de procesos administrativos
		3	Lealtad y satisfacción del cliente	3	Desconocimiento u omisión de la normatividad vigente que regula las relaciones laborales
		4	Variedad proveedores y disponibilidad de productos	4	Carencia del área encargada de la gestión de talento humano
		5	Variedad en los servicios ofrecidos (domicilios y call center)	5	Inconformidad de los colaboradores desmotivación
		6	Experiencia en el mercado regional	6	La gran cantidad de procesos manejados se desarrollan de manera empírica.
		7	Ambiente laboral positivo	7	No posee reglamento interno
		8	Excelente reputación frente a los proveedores por manejo de cartera.	8	Poca publicidad de la empresa
		9	Rentabilidad	9	No cuenta con un procedimiento para el manejo de inventarios.
Oportunidades: O		Estrategias: FO		Estrategias: DO	
1	Ampliación del mercado	1	Desarrollar estrategias de mercadeo, las cuales se enfoquen en la apertura de nuevos nichos de mercados, actualmente el fuerte de la empresa son los tenderos del municipio de Cartago.	1	Para ampliar la cobertura de mercado la empresa debe desarrollar planes de capacitación para los colaboradores, buscando garantizar la mejor atención y experiencia de compra a todos sus clientes generando posicionamiento y credibilidad.
2	Apertura de nuevos contratos y convenios comerciales con entidades del gobierno.	2	Actualmente se tienen convenios con el ICBF, aprovechar esto para fortalecer las relaciones comerciales y generar nuevos convenios gracias a los precios que el depósito maneja debido a que es un distribuidor directo de la gran mayoría de productos que oferta.	2	Aplicar mejoras en los procesos administrativos lo cual permita ser competitivos no solo mediante el manejo de precios, si no generar confianza las a nivel organizacional mediante la aplicación y percepción de una estructura administrativa sólida.

Continuación Tabla 4. Matriz FODA Depósito San Martín

Oportunidades: O		Estrategias: FO		Estrategias: DO	
3	Aprovechamiento de las tecnologías de la información	3	Las tecnologías de la información son una herramienta que permite y facilita el contacto con los clientes y proveedores del correcto aprovechamiento de estas se puede obtener resultados diferentes beneficios, como reducción en los tiempos de atención, solicitudes y respuestas	3.	Apoyarse en el uso de tecnología para estar en constantemente actualizados sobre los cambios en la legislación laboral, de igual forma se puede aprovechar para capacitar al personal.
4	TLC	4	El TLC facilita las importaciones de granos con lo cual los proveedores logran abastecerse con calidad, cantidad y buen precio. Gracias a esto se puede ofertar diferentes productos tanto nacionales como importados buscando satisfacer las diferentes necesidades y gustos de los clientes.	4	El tratado de libre comercio abre las puertas comerciales y aumenta la competencia en nuestro país, por tal motivo no basta con solo manejar buenos precios, sino que las exigencias del mercado buscan que las empresas cada vez sean más organizadas y competitivas contando con el grupo de colaboradores indicados, por tal motivo, se requiere en toda organización un departamento encargado de la gestión del talento humano.
5	Aumento del ingreso per cápita	5.	Al aumentar los ingresos de personas permiten que estas tengan la posibilidad de aprovechar la variedad y calidad de los productos, esto sumado a las diferentes opciones que ofrece la empresa para realizar las compras ofrece una oportunidad de explotar el mercado.	5	A mayores ingresos económicos de las personas se comprometen más con la empresa esto se ve reflejado en la actitud frente a los clientes, el nivel de satisfacción de los empleados y la imagen que esta refleja. Generar estrategias de motivación como incentivos a sus colaboradores
6	Crecimiento de la población	6.	A mayor nivel poblacional aumenta el mercado objetivo ya que los productos que se comercializan son de primera necesidad de allí radica la importancia de explotar la experiencia que se tiene en el mercado y aprovechar la buena imagen frente a los clientes.	6	Se deben desarrollar, implementar y estandarizar procesos que agilicen la atención al cliente como la sistematización de las cajas.
7	Aumento nivel educativo de las personas	7	Las personas que se preparan intelectualmente se adaptan mejor a una organización, generando nuevas ideas y fortaleciendo el comportamiento dentro de la misma.	7,	Establecer el reglamento interno de trabajo indicado para la empresa, para esto es necesario contar con el área de gestión de talento humano y lo colaboradores adecuados para el desarrollo de la misma.

Continuación Tabla 4. Matriz FODA Depósito San Martín

Oportunidades: O		Estrategias: FO		Estrategias: DO	
8	Nivel de desarrollo tecnológico	8	Aprovechar los recursos tecnológicos para mejorar los procesos de facturación y cruce de cuentas por pagar y cobrar, lo cual permite mayor agilidad en los mismos, actualmente se realiza de forma manual.	8	Dar buen uso de las redes sociales y páginas que permitan impulsar la imagen del depósito.
9.	Facilidad de acceso a la tecnología	9	Adquisición de equipos tecnológicos que permitan el desarrollo en los procesos que así lo requieren. Actualmente se manejan de manera empírica y mediante técnicas manuales	9	Suministrar equipos tecnológicos que permitan tener fácil acceso a la información de inventarios, en tiempo real y con datos confiables. buscando reducir las pérdidas de mercancías y demás operaciones que afecten la empresa
Amenazas: A		Estrategias: FA		Estrategias: DA	
1.	Fácil ingreso al mercado de nuevos competidores	1.	Aprovechar el reconocimiento y adaptarse al comportamiento del mercado buscando alternativas en la calidad y precio de los productos. Aumentando el portafolio de productos	1.	Desarrollar planes de capacitación para los colaboradores, buscando la mejora continua y la satisfacción del cliente, convirtiendo este factor en valor agregado frente a las grandes tiendas de mercado y nuevas superficies comerciales.
2.	Cambios en la normatividad legal	2.	Cambios en leyes que afecten el actual comportamiento de la oferta y demanda, lo cual puede incrementar los precios de los productos, para esto se deben plantear planes de acción para contrarrestar estas situaciones.	2.	Implementar procesos administrativos que permitan cumplir con la normatividad legal y de igual forma planear, dirigir y controlar la empresa.
3.	Cambios en la economía del país	3.	Teniendo en cuenta que los productos ofertados son de primera necesidad, fidelizar los clientes por medio de valor agregado en la atención.	5.	Desarrollar escalas salariales lo cual permita aumentar la motivación de los colaboradores, teniendo en cuenta los cargos, rentabilidad y economía del país.
4.	Cambio climático	4.	Fortalecer las relaciones con los proveedores actuales y contactar en lo posible con las marcas fabricantes para evitar los intermediarios que encarecen el precio de los productos, de igual forma ir buscando opciones a la hora de eventuales cambios climáticos que afecten la producción	9.	Para la compra de nuevos productos o productos sustitutos actualmente se carece del adecuado uso de inventarios, lo cual permita tener una provisión en momentos en que las cosechas o la producción se afecte por cambios climáticos

Continuación Tabla 4. Matriz FODA Depósito San Martín

Amenazas: A		Estrategias: FA		Estrategias: DA	
5.	Nivel de pobreza	5.	Explotar y fortalecer los servicios adicionales con los que se cuenta como los pedidos telefónicos (call center) y domicilios sin costos, siendo un valor agregado para los diferentes clientes los cuales ven en SAR MARTIN la mejor opción para realizar sus compras y no incurrir en gastos adicionales de (transporte). Teniendo en cuenta que la mayoría de público es estrato 1, 2 y 3.	5.	Manejar incentivos económicos, lo cual permita por una parte mejorar la calidad de vida de los colaboradores y de igual forma aumentar su motivación y compromiso.
6.	Tasa de desempleo	6.	Establecer estrategias de venta, con beneficios en precio, calidad y valor captar al público. General nuevas fuentes de empleo directas e indirectas en la ciudad siendo reconocidos como una empresa estable.	6.	Diseñar programas de incentivos donde se le resalte al colaborador sus fortalezas y desempeño lo cual aumenta la confianza y el afecto hacia la empresa. Dichos incentivos pueden ser de reconocimiento económicos del tiempo y hasta educación
7.	Demandas problemas jurídicos	7.	Desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima laboral, aunque actualmente se percibe buenos comportamientos de igual forma se sienten inconformidades por parte de los colaboradores.	7.	Desarrollar el correspondiente reglamento interno lo cual permita regular las relaciones laborales y de igual forma manejar los debidos procesos a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz FODA se tomaron en cuenta la información y datos obtenidos por medio de la observación directa, conversaciones que se sostuvieron con la parte directiva, los colaboradores, los cuales manifestaron que el Depósito San Martín es un establecimiento comercial muy reconocido en el municipio el cual se caracteriza por sus precios bajos y la excelente calidad en los productos que oferta, de igual forma se identificó que gran parte de su mercado objetivo son los tenderos, mini mercados, rapitiendas de Cartago y municipios aledaños, de este mismo modo se observó que cuenta con una serie de estrategias de mercado lo cual les ha permitido sostenerse en el tiempo tales estrategias son el uso de diferentes domicilios (5 carros y 3 motos) y la atención de pedidos vía telefónica, lo cual genera un valor agregado para el cliente ya que desde la comodidad de su casa puede hacer su remesa sin tener que invertir tiempo en desplazarse y de igual forma le llegan los productos hasta la puerta de su casa sin incurrir en un gasto adicional.

La estructura del Depósito San Martín ha conservado su esencia desde sus inicios, se caracteriza por la atención directa con el cliente por la amabilidad de sus colaboradores, actualmente este tipo de negocios en el municipio han ido desapareciendo por la entrada en el mercado de grandes superficies (D1, ARA, Colsubsidio, Metro, Súper Inter- Éxito) las cuales han ido absorbiendo estos negocios pero el depósito san Martín ha logrado competir y mantenerse en el mercado, incluso aumentando su cobertura hasta diferentes municipios del norte del Valle, Risaralda y Chocó. De igual forma tiene actualmente convenios con el ICBF para ser el proveedor de los diferentes hogares infantiles del municipio.

Ya en la parte interna de la empresa se detectó que aun su manejo administrativo es empírico, toda la responsabilidad de las decisiones recae en el dueño de la empresa, actualmente no se delegan responsabilidades a los diferentes colaboradores lo cual genera un ambiente de incertidumbre dentro de la misma, se evidencio que se carece de una estructura organizacional y de la estandarización de los procesos, se encontró que el ambiente entre compañeros de trabajo en forma general es bueno pero se nota la inconformidad de los colaboradores por temas como jornadas de trabajo, descansos, salarios, oportunidades de crecimiento y desarrollo.

De los hallazgos más relevantes para el presente trabajo de grado fue que se logró identificar que el Depósito San Martín no cuenta con un proceso administrativo encargado de la gestión del talento humano, actualmente una persona se encarga de realizar solo las afiliaciones al sistema de seguridad social (ARL, EPS, AFP, cesantías, caja de compensación), no se cuenta con contratos de trabajo todos los trabajadores son contratados de forma verbal, no existe un proceso de reclutamiento, elección, contratación, inducción y evaluación para

ninguno de sus colaboradores, no se ha desarrollado ni socializado ningún tipo de reglamento interno durante los años que a empresa lleva funcionando, por ende nunca han llevado a cabo un proceso disciplinario.

De igual forma al momento de contratar los colaboradores no se aplica ningún tipo de entrevista o examen médico ocupacional.

Son diversos factores que reflejan la situación actual y crítica del depósito en materia laboral, tanto así que está incurriendo en la omisión de la legislación y normatividad legal vigente.

A partir de estos hallazgos y a petición del Depósito San Martín, se realizó la propuesta de gestión de desarrollo de talento humano, buscando generar un conjunto de actividades necesarias para el correcto manejo de las personas o recurso humano dentro de la empresa partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo, y bienestar. Que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los colaboradores y el entorno.

Basándonos como proceso administrativo la gestión humana en los cuatro principios de la administración Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, basados en el ciclo de mejoramiento continuo (PHVA), propuesto por Edwards Deming.

3.1.2. Análisis de variables internas del sector, PEST

“El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios puesto que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio”³⁹.

El Acrónimo PEST está compuesto de las iniciales de los factores utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad, estos son: Políticos-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico. Esta herramienta funciona como un marco para analizar una situación y es de utilidad para realizar estrategias.

³⁹ Análisis de variables externas. <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm> (consultado el 08 de agosto del 2018)

Por medio de las variables externas que pueden afectar el sector en que se desenvuelve el Depósito San Martín se pueden anticipar los posibles riesgos a los que se enfrentan la empresa, continuación se relacionaran las variables a intervenir que para el desarrollo de la propuesta de implementación de procesos de gestión de talento humano en la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago que en este caso fueron de tipo político, económico, sociocultural, tecnológico los cuales son los factores que de manera directa o indirecta pueden afectar el correcto funcionamiento.

Tabla 5. Matriz PEST

ENTORNO POLITICO	ENTORNO ECONOMICO
Cambio en la normatividad sobre la legislación laboral	Inflación elevada
Tratados de libre comercio	Reformas tributarias
Beneficios para inversionistas extranjeros (eliminaciones barreras arancelarias)	Tasa de desempleo
Crisis diplomática con países de la región	Cambios en la tasa de interés
Exigencias ministerio de trabajo	
ENTORNO SOCIO – CULTURAL	ENTORNO TECNOLÓGICO
Fuentes de empleo	Tendencias administrativas
Tendencias (grupos sociales) religioso político cultural, etnias.	Implementación de nuevas tecnologías para la mejora de procesos (facturación e inventarios)
Conflicto armado	Aprovechamiento de plataformas digitales

Fuente: Elaboración propia, basada en la matriz PEST trabajo de grado manual de funciones, procesos y procedimientos Fundación Gloria Restrepo De Mejía, Realizado por Edier Alexis Flores Gallego y Alonso Restrepo Álvarez

Para la elaboración de la matriz, se manejó dentro de la variable política temas que de manera directa o indirecta pueden afectar el normal funcionamiento o desarrollo de la propuesta de gestión de talento humano, tales factores son cambios en la normatividad sobre la legislación laboral colombiana, tales como pagos y afiliaciones al sistema general de seguridad social, tipos y modalidades de contratación, vacaciones, horas extras, licencias, incapacidades, accidentes laborales, procesos disciplinarios, deberes y derechos del trabajador y el empleados, factores que son muy sensibles para una organización y que el desconocimiento de la norma no exime de las responsabilidades.

Otro factor que afectaría el correcto desarrollo de las actividades de la empresa es el incumplimiento a las diferentes exigencias y regulaciones que lleva a cabo el Ministerio de Trabajo en temas de SG SST.

Dentro del entorno político otro factor a tener en cuenta son los diferentes tratados de libre comercio que afectan los productos que se procesan en Colombia, para el depósito es fundamental este tema debido a que gran parte de los agricultores del país deben competir con productores extranjeros que ingresan al país granos de buena calidad a precios inferiores a los manejados en el mercado interno.

De igual forma las políticas del gobierno están dirigidas a beneficiar a los inversionistas extranjeros los cuales ven en Colombia una opción para invertir a cambio de que tiene privilegios arancelarios, tema por el cual ingresan al mercado grandes superficies que manejan productos a menor precio, marketing, lo cual va ha acabado con los negocios tradicionales del país.

Otro de los factores críticos en el entorno político es el surgimiento de un conflicto entre nuestra nación y un país vecino, lo cual traería consigo consecuencia a nivel nacional y la empresa intervenida no sería ajena a estas consecuencias.

En el entorno económico, se evaluaron factores como inflación elevada, reformas tributarias, tasa de desempleo y aumento en las tasas de interés, estos factores afectan directamente al Depósito San Martín debido a que si la variación en la tasa de cambio el incremento de la inflación el aumento de aranceles por reformas tributarias, pérdida de endeudamiento y capacidad de compra de las personas repercuten directamente en el consumo de los productos de la canasta familiar, afectando el margen de rentabilidad del negocio e igualmente viéndose afectado por el pago de nuevos impuestos, si la tasa de empleo aumenta se pierde el poder de adquisición y aumentan simultáneamente los problemas sociales.

En el Socio – Cultural, se aborda desde la perspectiva de la generación de empleo y la fuente para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y viéndose reflejado en los comportamientos sociales ya que en una sociedad económicamente estable se reducen los índices de violencia explotación, en general el aumento de las fuentes de empleo genera bienestar y desarrollo social no solo para un sector en específico sino para toda la comunidad. Esto se debe a que la economía se dinamiza, de igual forma se deben tener en cuenta los diferentes grupos sociales que conforman nuestro país esto con el propósito de respetar las diferentes culturas, creencias costumbres y no incurrir en violaciones a la dignidad humana.

El factor más relevante de este entorno son los problemas de conflicto armado donde puede verse afectado el desarrollo normal de la empresa a causa de extorsiones, enfrentamientos, ataques por parte de los diferentes grupos ármados o delincuencia común que operan en Colombia por ello la importancia de generar planes o estrategias que minimicen estos riesgos.

Y por último y no menos importante está el entorno tecnológico el cual es la ventana para el mejoramiento continuo de la empresa, gracias a los diferentes adelantos tecnológicos se pueden implementar mejoras a nivel administrativo y operativo las cuales mejores la actividad productiva la imagen y comportamientos organizacionales, de igual forma se convierte en una alternativa para generar expansión el mercado, mediante la explotación de las redes sociales y demás entornos digitales que dinamizan las operaciones de las empresas.

Teniendo en cuenta este análisis se plasmó el siguiente cuadro donde se realizó una calificación (POSITIVO O NEGATIVO) a los diferentes factores teniendo en cuenta cómo afectan estos el desarrollo, continuidad y permanencia del Depósito San Martín.

3.1.3. Benchmarking

“El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de la comparación”.⁴⁰

La metodología para realizar el presente estudio de Benchmarking inicia con la selección de las empresas a comparar, teniendo en cuenta su trayectoria en el mercado local, en este caso se eligieron las empresas Granero Del Norte, Granero Rogelio Llanos y Súper Inter, todas del municipio de Cartago Valle. Se procede a elaborar una caracterización de las empresas mencionadas anteriormente, de igual forma se escogerán 8 factores críticos de éxito los cuales se calificaran en una escala de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la empresa.

⁴⁰ BETANCOURT, B. Análisis sectoriales y competitividad. Ecoe Ediciones (2014) Pag. 163

Selección de empresas

Las empresas se seleccionaron al conocer el listado de empresas suministrado por la Cámara de Comercio de Cartago, se tuvo en cuenta ubicación, portafolio de productos y trayectoria, de igual forma el representante legal y el administrador del Depósito San Marín, expusieron cuales son las empresas consideradas competencia directa por lo cual se basaron en listado de Cámara de comercio e identificaron los competidores directos más fuertes debido a la trayectoria y participación en el mercado; las cuales son Granero Del Norte, Granero Rogelio Llanos y Súper Inter.

A continuación se realiza una breve descripción de las empresas seleccionadas.

Granero El Norte

Granero el norte es una empresa de carácter familiar la cual está ubicada en la Carrera 6 # 12-113 barrio centro, en el municipio de Cartago Valle, lleva en el mercado aproximadamente 30 años, en los cuales se ha enfocado en la comercialización de productos de la canasta familiar, granos y abarrotes, se caracterizan por manejar la venta al por mayor y detal cuenta con servicio de domicilio para todos sus clientes en el munición de Cartago.

Actualmente no cuenta con misión, Visión y valores Corporativos; en sus instalaciones laboran 14 empleados los cuales principalmente se encargan de la atención al cliente, toma de pedidos, despachos y domicilios. Según información suministrada actualmente no cuenta con contratos laborales y todo se maneja de forma verbal.

Según su Propietario el Señor Alonso Ospina a lo largo de los 30 años se han logrado mantener en el mercado gracias al precio de sus productos, atención y reconocimiento.

Granero De Rogelio Llanos Gómez

El Granero Rogelio Llanos es una empresa dedicada al comercio al por mayor de productos alimenticios, ubicada en la carrera 6 # 13-10 en el municipio de Cartago Valle, dicha empresa ofrece sus servicios hace aproximadamente 35 años, en los cuales se ha dedicado a la comercialización de productos de la canasta familiar, granos, abarrotes y artículos de aseo, actualmente se caracteriza por realizar despachos a diferentes municipios del Norte del Valle y Chocó.

Como suele suceder en este tipo de empresas, durante su trayectoria no ha contado con un planteamiento estratégico Misión, Visión y Valores Corporativos, durante los años que lleva en el mercado se han enfocado principalmente en la fidelización de sus clientes por medio de la buena atención y los precios en sus productos; su mayor fortaleza es la prestación de servicio a domicilio, cuenta con su propia empacadora de granos y el despacho de mercancía a municipios del norte del Valle y Choco.

En la actualidad cuenta con 15 empleados, los cuales desempeña labores operativas como toma de pedidos y despachos de mercancía, actualmente todos sus empleados son contratados de forma verbal y se encuentran afiliados al sistema de seguridad social.

Súper Inter

Es una empresa del grupo éxito la cual se fundó en el año 1992 la marca que inició en Siloé, uno de los barrios más populares de Cali, Súper Inter es reconocida por sus productos de carnes, frescos y granos. Así mismo por los precios bajos y el conocimiento del cliente y un trato cálido y cercano.

3.010 empleados trabajan en Súper Inter y disfrutan de un portafolio de más de 100 beneficios para ellos y sus familias; cuenta con 71 tiendas completa la cadena de supermercados en el Valle del Cauca, Caldas, Risaralda, Quindío, Tolima y Huila, la sede en Cartago Valle se encuentra ubicada en la carrera 7 # 12-94.

Tras consolidarse por 22 años como el operador independiente más grande del país, y una de las cadenas líderes del formato descuento en el Valle del Cauca y el Eje Cafetero, Súper Inter entró en el 2014 a hacer parte de las marcas del Grupo Éxito, la cadena de retail más grande de Colombia, que ha respetado sus promesas y ha aprendido de su experiencia en carnes, frutas y verduras y productos a granel para implementarlo en otras marcas.

A continuación se mencionan la misión, visión valores y principios de dicha empresa.

Misión

Es la satisfacción de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, mediante experiencias de compra memorables y garantía de excelencia en

servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial.

Visión

La visión del grupo éxito es para el año 2015 cautivar por encima de la competencia, la lealtad de los consumidores colombianos, la preferencia de los proveedores y el orgullo de los empleados y accionistas". Consolidarse como una empresa internacional con participación de las marcas comerciales propias.

VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores del grupo éxito son

- Servicio
- Respeto
- Lealtad
- Confianza
- Responsabilidad.

Los principios del grupo éxito son

- Tratar a todas las personas como quiero ser tratado.
- Desarrollar al máximo el talento humano.
- Trabajar en equipo.
- Vivir la pasión por el resultado.
- Orientar nuestras acciones al mercado y sus clientes.
- Impulsar el progreso de nuestra comunidad.

Una vez conocidas las empresas a evaluar, lo siguiente es identificar los factores claves de éxito, los cuales son acordes para aplicación en la empresa en cuestión, es decir los que tiene más peso e influyen en esta. Una vez identificados se les asignará un peso a cada factor de acuerdo a su importancia y se procederá a calificar cada uno de los factores en las empresas seleccionadas.

Tabla 6. Factores Claves de éxito.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
Precio competitivo	Cobertura del mercado
Servicio al cliente	Posicionamiento de marca
Fidelización	Selección de personal
Remuneración	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la descripción de cada uno de los factores identificados.

- Precio Competitivo

“En pocas palabras, una estrategia competitiva de precios es una técnica que las organizaciones utilizan para atraer a los clientes y lograr que compren productos de ellos en lugar de la competencia. Hay muchos aspectos a tener en cuenta al fijar el precio de un producto. Una estrategia competitiva de precios tiene que tener en cuenta todas las variables controlables, así como las variables que no se pueden controlar, como la confianza de los consumidores. Una buena estrategia competitiva de precios anima a los clientes a preferir una tienda que a otra”.⁴¹

- Publicidad

“La publicidad es un medio de divulgación en el cual diversos organismos, empresas, individuos, ONG, entre otros, intentan hacerse conocer, anunciar o simplemente aludir ciertos bienes, servicios, para poder interesar a potenciales compradores, usuarios, etc.

Dentro del marketing, la publicidad es considerada el medio más efectivo para llamar la atención del público requerido. Para llevar a cabo esta función son contratados publicistas y agencias especializadas en el tema. Estos tienen como objetivo crear un anuncio publicitario que luego será publicado en diversos medios, sea mediante panfletos, radio, televisión, etc. Actualmente uno de los medios más utilizados es Internet”⁴².

- Cobertura del Mercado

“La decisión estratégica sobre Cobertura de Mercado apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor.

⁴¹ Cuida tu Dinero EN LINEA www.cuidatudinero.com/13117011/estrategia-de-precios-competitivos

⁴² Concepto de EN LINEA <https://concepto.de/publicidad/>

La distribución intensiva tiene por objetivo alcanzar el máximo volumen de ventas, por lo cual necesita estar presente en todos o en el mayor número de puntos de ventas, y consiguientemente, precisa utilizar un gran número de intermediarios. Principalmente es utilizada en productos de compra corriente o consumo masivo”⁴³.

- Servicio al Cliente

“El servicio al cliente (también conocido como servicio de atención al cliente) involucra varias etapas y factores. No nos referimos exclusivamente al momento en que un cliente hace una compra, sino lo que ocurre antes, durante y después de la adquisición de un producto o utilización de un servicio.

Un buen servicio al cliente no sólo es responder las preguntas del cliente, sino ayudarlo cuando ni siquiera ha pedido nuestra ayuda, adelantarnos a lo que necesita y cubrir sus necesidades de manera eficaz. Existen otros aspectos como la amabilidad, calidad y calidez que también influirán en el servicio ofrecido”⁴⁴.

- Posicionamiento de Marca

“El posicionamiento es la percepción de una marca que tiene un usuario en su mente. Son los rasgos y características que se perciben de ésta. Un buen posicionamiento permite crear una diferenciación en cuanto a sus competidores. Al conseguir una diferenciación sólida, disminuyen las posibilidades de ser imitados y así ser únicos dentro del mercado tan saturado en el que se encuentra.

Es importante ser conscientes de que el posicionamiento es algo que se construye entre la interacción de la marca y el usuario. Como marca puedes tener una idea de lo que eres y lo que quieres, pero sin una buena estrategia puede que no estés reflejándote como deseas. Es decir, que tus usuarios te están percibiendo de una manera distinta y esto es muy negativo para el negocio, te aleja de los objetivos y muchas veces crea una mala reputación”⁴⁵.

⁴³ Clases de Marketing EN LINEA <http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html>

⁴⁴ QuestionPro EN LINEA <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>

⁴⁵ CiceroComunicaciones EN LINEA <https://www.cicerocomunicacion.es/que-es-el-posicionamiento-de-marca/>

- Fidelización.

“La fidelización es un mecanismo básico para cualquier empresa, se trata del concepto con el que se hace referencia al método por el que se logra que un cliente que ya haya contado antes con los servicios de una empresa o con sus productos, vuelva a hacerlo y recurra a ella en más ocasiones. Es uno de los elementos más básicos a la hora de mejorar la rentabilidad de un negocio.

Conseguirla es algo que se realiza de diferentes maneras. Las compañías suelen lanzar promociones, ofertas especiales o incluso premiar a los clientes que llevan mucho tiempo recurriendo a ellas con el fin de fidelizarlos. Y es que conseguir esa lealtad es crucial para que un negocio pueda seguir funcionando bien e incluso crecer para expandirse y aumentar sus ganancias”⁴⁶.

- Selección de personal

“La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. Conoce por qué el reclutamiento de personal es importante para encontrar a los candidatos perfectos.

Un proceso que permite identificar a candidatos potenciales

La selección de personal se inicia con el lanzamiento de la convocatoria donde se anuncia el o los puestos de trabajo disponibles. A partir de esto se reciben los CV de los candidatos.

El proceso de selección de personal permite elegir entre los postulantes a aquellos que más se ajusten a las demandas del puesto laboral, para luego pasar al siguiente paso: la entrevista.

Sin el proceso inicial de la fase de reclutamiento de personal, cualquier persona podría pasar a la entrevista, aun cuando ni siquiera cuente con los

⁴⁶ NeoAttack EN LINEA <https://neoattack.com/neowiki/fidelizacion/>

requisitos mínimos del puesto. Esto haría perder tiempo valioso a la compañía, de ahí su importancia”⁴⁷.

- Remuneración.

“La remuneración es el pago o la retribución que se ofrece a una persona por la prestación de un servicio en un tiempo determinado y en un lugar en específico. Este concepto salarial también se conoce como salario, paga o sueldo, que viene a ser el pago o la nómina que se le ofrece a un trabajador por parte de su empleador para ocupar una vacante en su empresa. Sin embargo, también es posible hablar del concepto de remuneración en el ámbito de los productos bancarios (como puede ser la remuneración de un depósito o de una cuenta corriente), o en acuerdos mercantiles (trabajadores freelance)”⁴⁸.

3.1.4. Matriz de perfil competitivo MPC

Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a la elaboración de la matriz del perfil competitivo. En la columna peso se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que responde al 100%.

La columna valor corresponde a la calificación que se le dan a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en este factor. La columna valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna.⁴⁹

La calificación asignada a cada empresa competidora se da mediante información suministrada por personal de las empresas estudiadas por medio de entrevistas realizadas para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo.

⁴⁷ Manpower EN LINEA <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526>

⁴⁸ Economía Simple EN LINEA <https://www.economiasimple.net/glosario/remuneracion>

⁴⁹ Betancourt. Op. cit., p. 174

Ilustración 5. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Deposito San Martin		Granero El Norte		Granero Rogelio Llanos		Supér Inter	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio Competitivo	17%	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Publicidad	10%	0,10	1	0,10	1	0,1	1	0,1	4	0,4
Cobertura del Mercado	12%	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48
Servicio al Cliente	15%	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Posicionamiento de Marca	11%	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	4	0,44
Fidelizacion	15%	0,15	4	0,60	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Selección de Personal	11%	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	4	0,44
Remuneración	9%	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	4	0,36
TOTAL	100%	1		3,07		2,6		2,89		3,85

Fuente: Elaboración propia

Al tener la matriz de perfil competitivo totalmente diligenciada con el respectivo valor y valor sopesado, se procede a realizar el correspondiente análisis por medio de los radares de valor y valor sopesados, el cual permite conocer y comparar el estado de la empresa intervenida frente a sus competidores directos.,

Radares de comparación valor y valor sopesado

“La grafica de radar también conocida como diagrama de araña (Spider diagram), es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor”⁵⁰.

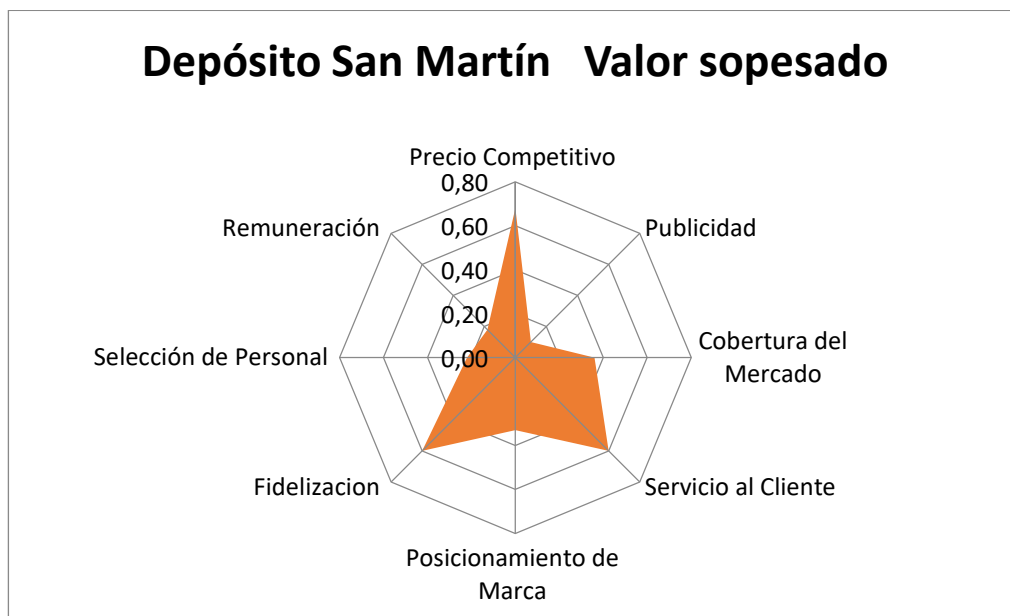
⁵⁰ Betancourt. Op. cit., p. 174

Gráfica 1. Radar de valor Depósito San Martín.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Radar de valor Sopesado Depósito San Martín.



Fuente: Elaboración propia.

Según los gráficos de tipo radar en el Depósito San Martín, se evidencia que la empresa tiene un excelente comportamiento en los factores como precio

competitivo, servicio al cliente y fidelización, seguido de posicionamiento de marca y cobertura de marca, pero se observa un bajo desempeño en los factores de publicidad, selección de personal y remuneración.

Gráfica 3. Radar de valor Granero el Norte



Fuente: Elaboración propia.

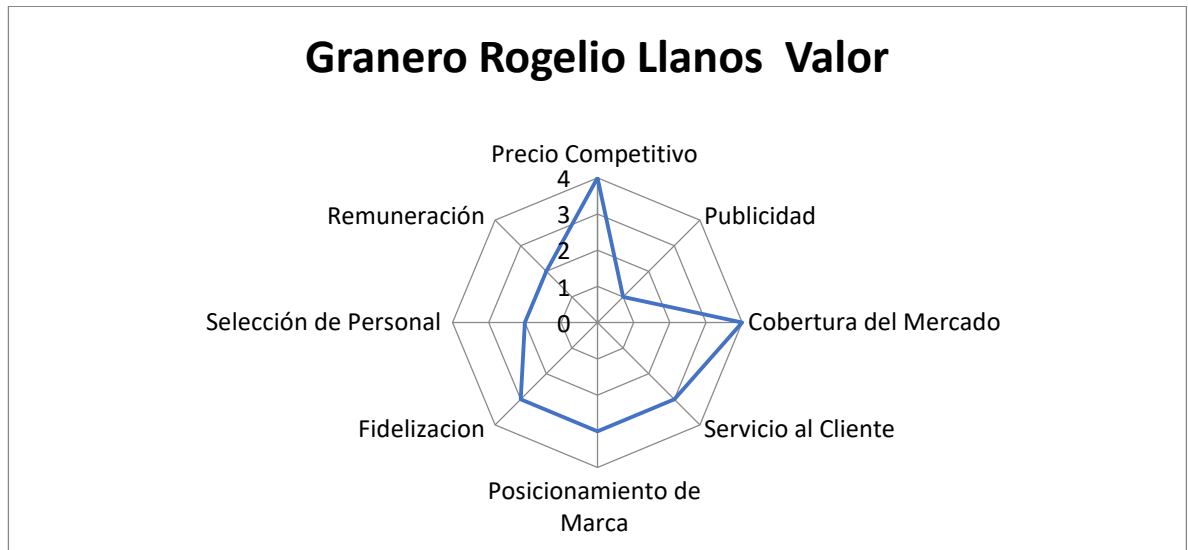
Gráfica 4. Radar de valor Sopesado Granero el Norte



Fuente: Elaboración propia.

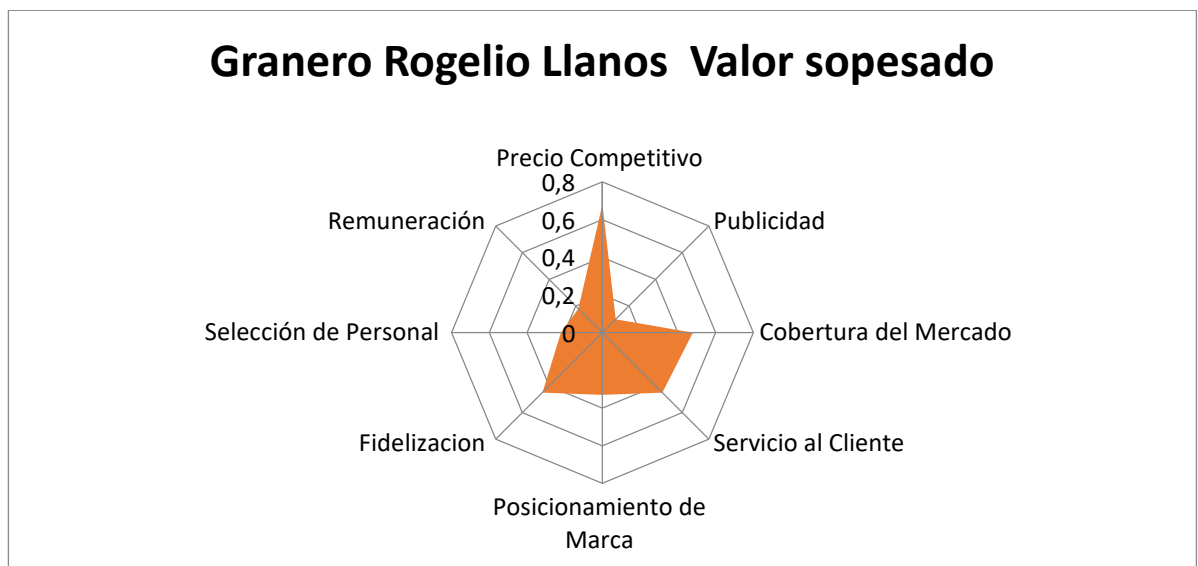
Según los gráficos de tipo radar en el Granero El Norte, se evidencia que la empresa tiene un excelente comportamiento en los factores de precio competitivo y fidelización, tiene un desempeño crítico en publicidad y remuneración seguida de un bajo desempeño cobertura de mercado, posicionamiento de marca y selección de personal, de un aceptable comportamiento se presenta servicio al cliente.

Gráfica 5. Radar de valor Granero Rogelio Llanos



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6. Radar de valor Sopesado Rogelio Llanos



Fuente: Elaboración propia

Según los gráficos de tipo radar en el Granero Rogelio Llanos, se evidencia que la empresa tiene un excelente comportamiento en los factores de precio competitivo y cobertura de mercado, tiene un desempeño critico en publicidad seguida de un bajo desempeño en selección de personal y remuneración, de un aceptable

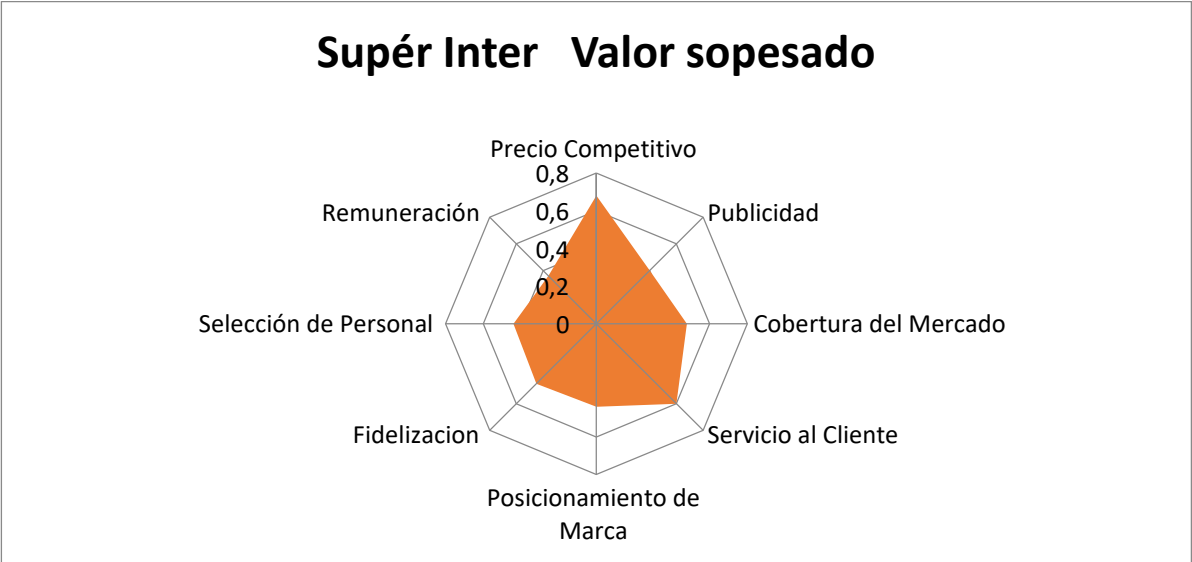
comportamiento se presenta servicio al cliente, posicionamiento de marca y fidelización.

Gráfica 7. Radar de valor Súper Inter



Fuente: Elaboración propia

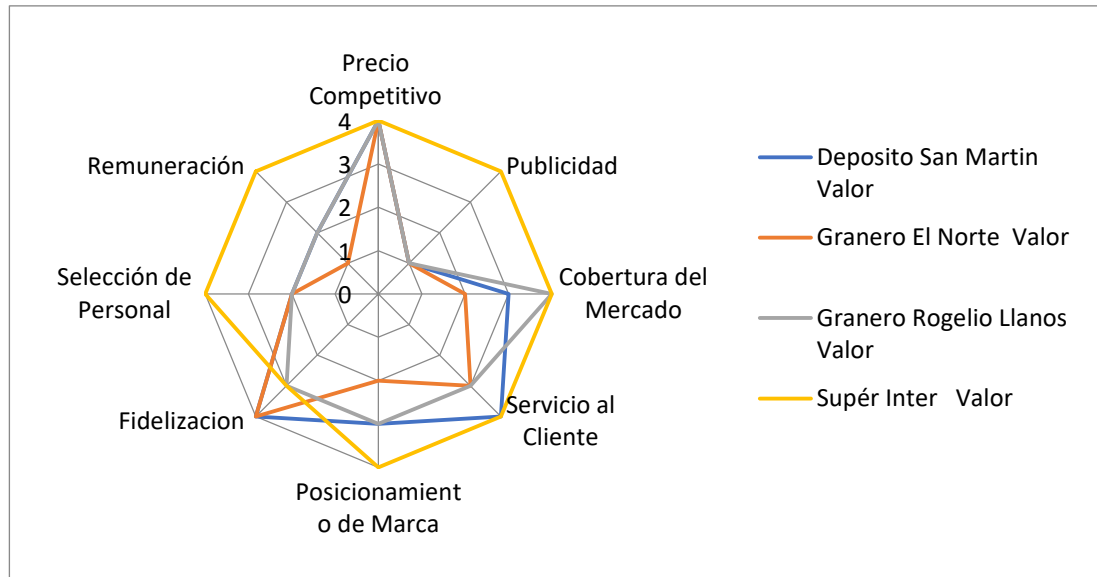
Gráfica 8. Radar de valor Sopesado Rogelio Llanos



Fuente: Elaboración propia.

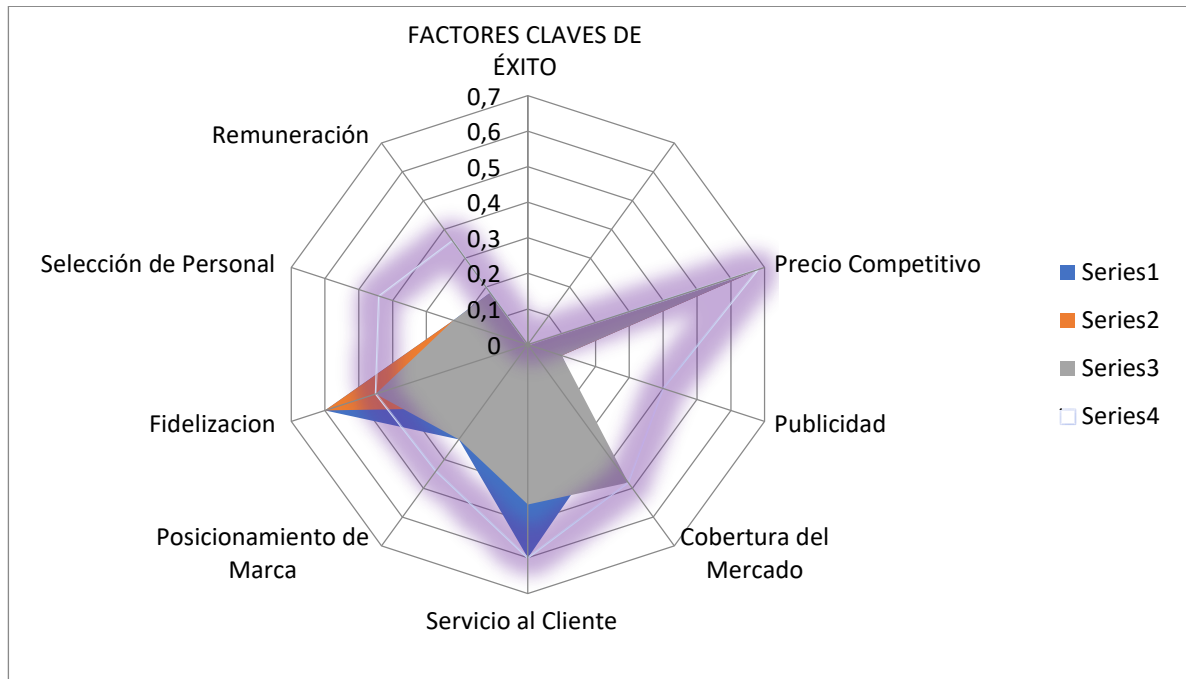
Según los gráficos de tipo radar en Súper Inter, se evidencia que la empresa tiene un excelente comportamiento en los factores de precio competitivo, publicidad, cobertura de mercado, servicio al cliente, posicionamiento de marca, selección de personal y remuneración, de un aceptable comportamiento se presenta fidelización.

Gráfica 9. Radar de Valor de empresas competidoras



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10. Radar de valor sopesado de empresas competidoras



Fuente: Elaboración propia

Serie 1: Depósito San Martín – serie 2: Granero El Norte -Serie 3: Rogelio Llanos- Serie 4: Súper Inter.

En los dos gráficos anteriores se observa cómo se encuentra el Depósito San Martín frente a sus competidores mediante los factores previamente establecidos, donde se identificó que sus factores más fuertes son el precio competitivo, servicio al cliente y fidelización los cuales obtuvieron la calificación más alta.

El Depósito San Martín obtuvo calificación aceptable en factores como cobertura de mercado; sin embargo, existen otros factores donde la empresa presenta puntos débiles en factores como selección de personal y remuneración. El punto crítico identificado fue la publicidad.

3.1.5. Análisis Benchmarking

La información recolectada en las diferentes empresas competidoras en el mercado, fue de suma importancia para la construcción de la matriz del perfil competitivo y los gráficos tipo radar, de los cuales se puede inferir que de las empresas estudiadas tres de ellas tiene factores en igualdad de condiciones y una de estas se encuentra por encima de los estándares de las demás evaluadas. Por

medio de una calificación de valor sopesado, el cual se encuentra en la matriz, arroja los siguientes resultados: la empresa con mejores resultados fue Súper Inter con un valor de 3.85, esto la convierte en la mejor competidora, gracias a sus precios competitivos, publicidad, cobertura de mercado, servicio al cliente, posicionamiento de marca, selección de personal y remuneración, cabe resalta que esta empresa hace parte del Grupo Éxito, donde sus lineamientos están dados a nivel nacional.

Así mismo, el Depósito San Martín obtiene una puntuación de 3.07, siendo aceptable con aspectos a destacar como precio competitivo, servicio al cliente y fidelización, siendo esta la empresa que sigue más de cerca a la empresa líder en el sector, pero de igual forma presenta factores a los cuales no le dan mucha relevancia como selección de personal y remuneración y el factor de publicidad no lo manejan en a gran escala, se basan básicamente en su trayectoria de 35 años en el mercado.

De igual manera el Depósito Rogelio Llanos obtiene una puntuación de 2.89, siendo aceptable con aspectos a destacar como precio competitivo y cobertura de mercado, lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado por más de 30 años. De igual forma se ve la necesidad de mejorar en factores servicio al cliente, posicionamiento de marca y fidelización; de igual manera carece de publicidad.

Al realizar la calificación del Granero El Norte, la cual fue de 2.6 evidenciando fortalezas en precio competitivo y fidelización llevando en el mercado más de 20 años en el mercado, de igual forma se aprecian factores que debe mejorar como cobertura de mercado, posicionamiento de marca y selección de personal, de igual manare carece del factor de publicidad.

En las tres últimas empresas evaluadas se encuentran factores en común como el hecho de que son empresas familiares que llevan en el mercado local más de 20 años en el sector, su manejo administrativo son empíricos, este tipo de empresa no maneja proceso de selección ni escalas salariales; un factor el cual presentan todas las tres empresas es que no manejan publicidad de las misma, y expresan que no lo realizan por motivos de seguridad ya que esto da pie a extorsiones, según lo afirman en las entrevistas realizadas. Ver anexo J.

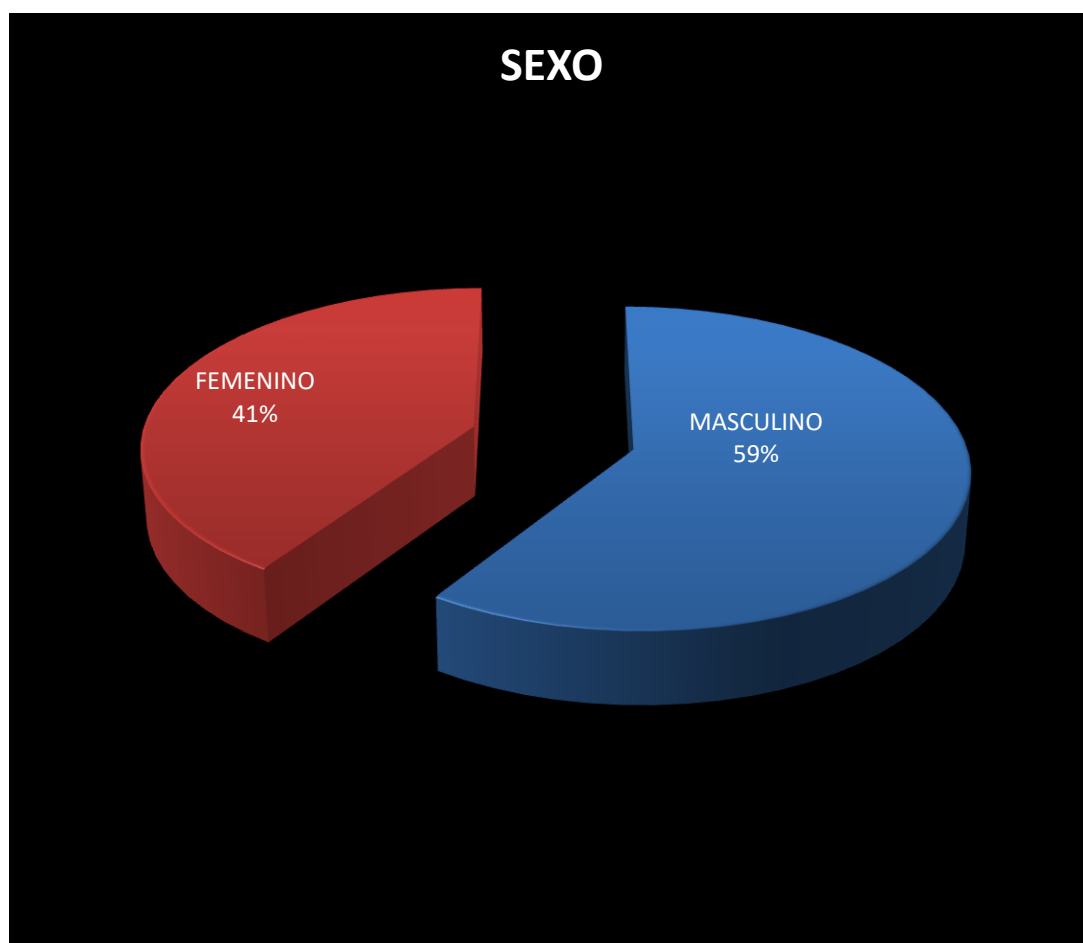
Por medio del estudio realizado se destaca la importancia de aplicar el benchmarking ya que es una herramienta que permite estudiar la competencia, en un mercado tan agresivo en el que se encuentran las organizaciones, de igual forma permite detectar los puntos débiles de la competencia y así poder generar

estrategias que permitan impulsar planes de mejoramiento que permita la consolidación en el mercado.

3.1.6. Análisis de la encuesta

A continuación, se muestra la encuesta realizada a los empleados directos del Depósito San Martín, la cual arroja la siguiente información.

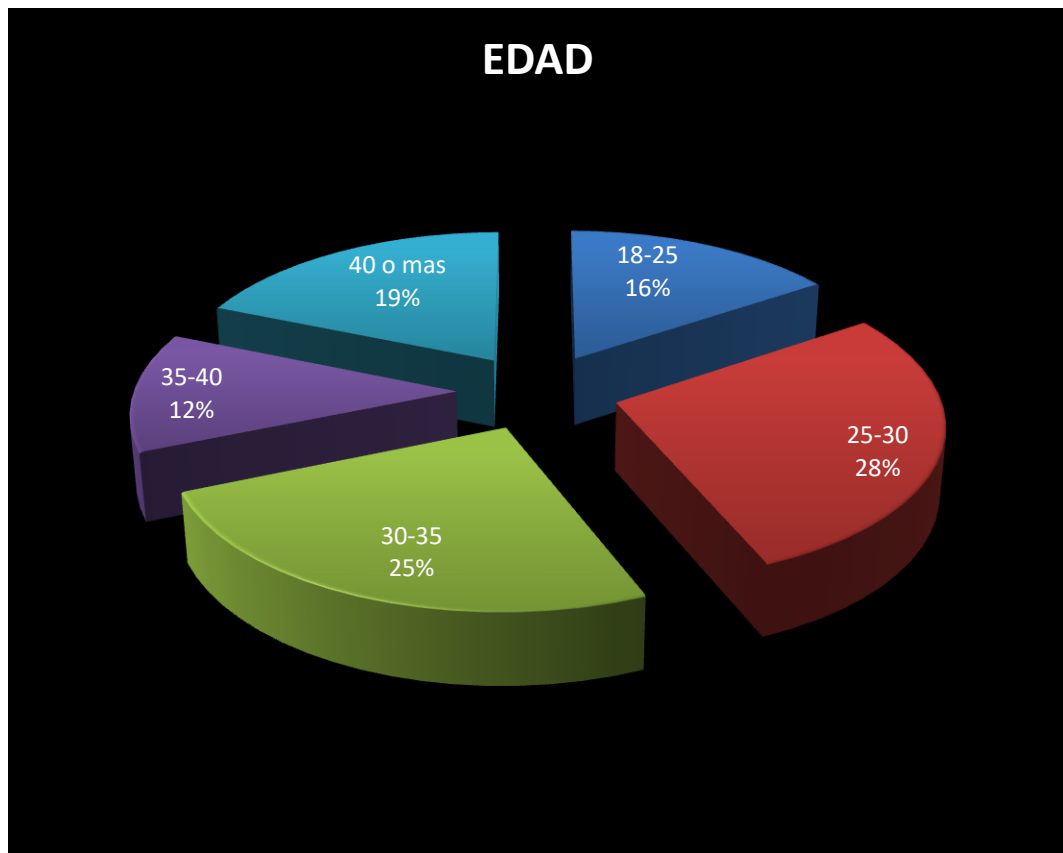
Gráfica 11. Sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En esta grafica se muestra como está conformado el equipo de trabajo del Depósito San Martín, en donde el 59% de la población encuestada corresponde al género masculino y 41% restante corresponde al género femenino, donde se puede apreciar que el género predominante en esta empresa es el masculino, esto se debe a las actividades físicas que allí se realizan.

Gráfica 12. Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este grafico se muestra como está distribuido por edades el equipo de trabajo del Depósito San Martín, en donde el 16% de los colaboradores tienen edades entre los 18 a 25 años, el 28% corresponde a las edades comprendidas entre más de 25 hasta 30 años, el 25% comprende de 30 a 35 años, y de 35 a 40 años tiene un porcentaje del 12% y el mayor porcentaje se presenta en el rango de 40 años en adelante.

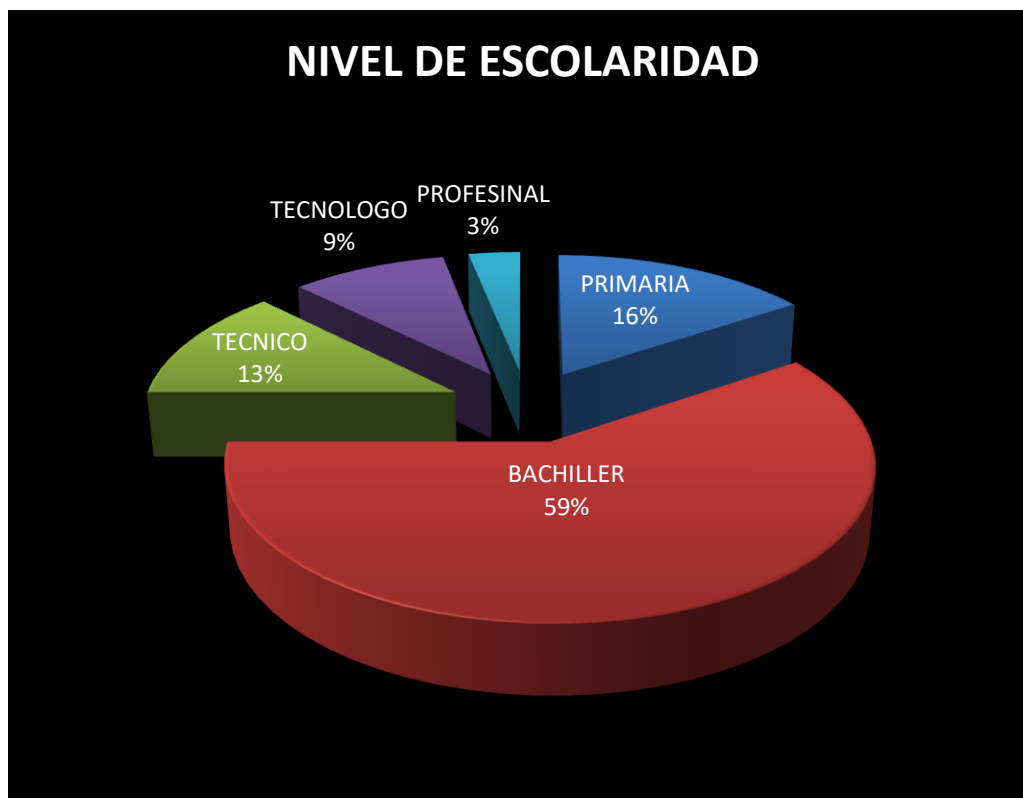
Gráfica 13. Tiempo laborado en el depósito



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En esta gráfica se muestra como está distribuida los años laborados por los colaboradores que hacen parte del equipo de trabajo del Depósito San Martín, el 12% de sus colaboradores llevan menos de un año laborando, el 19% tiene una antigüedad de 1 a 2 años, el 38% corresponden a un periodo de 3 a 5 años laborados y el 31 % de los colaboradores llevan más de 5 años de servicio en el depósito. Se puede apreciar que existen colaboradores que llevan más de 20 años laborando en esta empresa y se percibe que dentro de la misma los colaboradores tienen estabilidad laboral. Se podría afirmar que la rotación de personal es muy baja.

Gráfica 14. Nivel de escolaridad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem se buscó obtener el nivel de escolaridad de los colaboradores del depósito, se obtuvo los siguientes resultados el 16% de los colaboradores solo cuentan con la primaria, el 59% afirmó haber terminado sus estudios secundarios, el 13% tienen un título técnico, el 9% es tecnólogo y tan solo el 3% es profesional, con estas cifras podemos concluir que por el tipo de actividad que la empresa desarrolla no cuenta con perfiles los cuales requieran de colaboradores que cuenten con un nivel de estudio más elevado, se puede observar que la gran mayoría de colaboradores han terminado sus estudios secundarios, de igual forma esta información puede ser un punto de partida para desarrollar futuros planes de capacitación o estímulos que permitan que los colaboradores puedan realizar sus estudios profesionales.

Gráfica 15. Tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem se muestra de los 32 colaboradores encuestados que modalidades de contratos tienen cada uno de ellos, en donde el 100% de los colaboradores cuentan con un contrato a término indefinido.

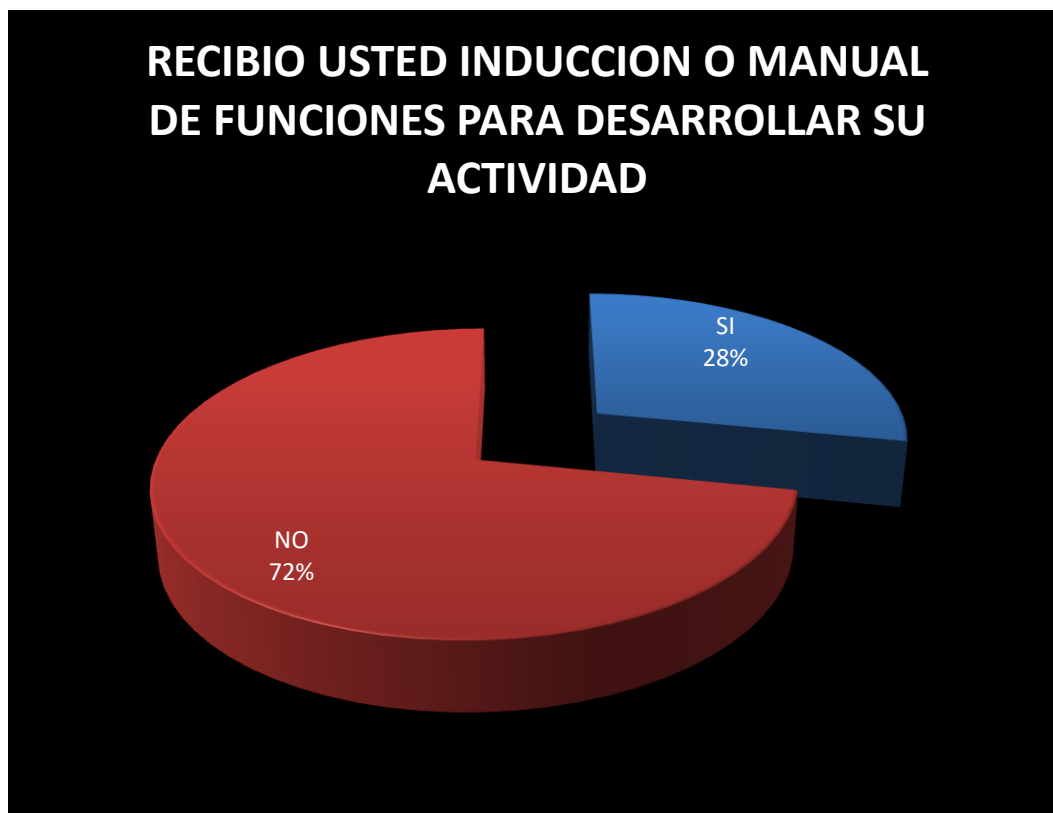
Gráfica 16. Contrato pactado de forma



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

Mediante este ítem se pudo determinar que todos los colaboradores del Depósito San Martín son contratados de forma verbal, motivo por el cual todos cuentan con contratos a término indefinido, ningún colaborador ha firmado o conoce algún tipo de contrato escrito por parte la empresa, esta información se validó al momento de revisar en el archivo las carpetas de cada colaborador.

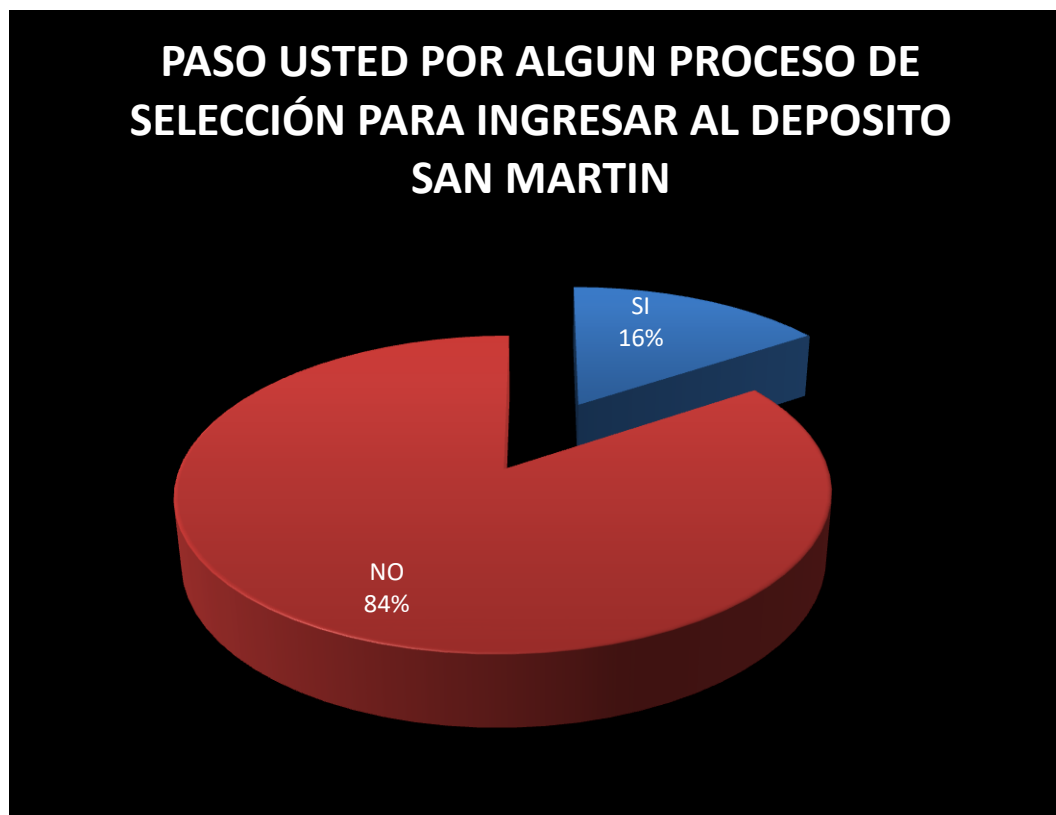
Gráfica 17. Inducción y/o manual de funciones



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem se muestra el porcentaje de respuestas dadas por el equipo de trabajo de los integrantes del Depósito San Martín, en esta pregunta donde se pretendía conocer si la empresa realiza procesos de inducción y da los respectivos manuales de funciones. El 28% de los colaboradores afirman haber recibido inducción o conocer el manual de funciones, y el 72% afirma no haber ni recibido inducción a su puesto de trabajo ni le entregaron su correspondiente manual de funciones, al validar esta información por medio de charlas con los colaboradores y entrevista con la persona encargada del proceso de contratación se pudo conocer primero que la empresa no cuenta con ningún manual de funciones y segundo que algunas veces se realiza inducción a los nuevos colaboradores pero esta se da sobre la marcha de sus actividades, donde algún otro compañero más antiguo le da algunas indicaciones pero en si no existe una proceso de inducción estipulado.

Gráfica 18. Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem se muestra si se aplican procesos de selección a cada uno de los candidatos a la hora de ocupar alguna vacante en el Depósito San Martín, en donde el 16% afirmó haber pasado por algún proceso de selección antes de ingresar a laborar en la empresa y el 84% restante afirma no haber pasado por ningún proceso de selección, por medio de charlas y entrevistas se pudo concluir que el único filtro que a veces se realiza es una charla con el administrador el cual da el visto bueno de la persona recomendada, esta charla es informal ya que no se tiene formalizada como una entrevista ni existen formatos o procedimientos estipulados.

Gráfica 19. Reglamento interno

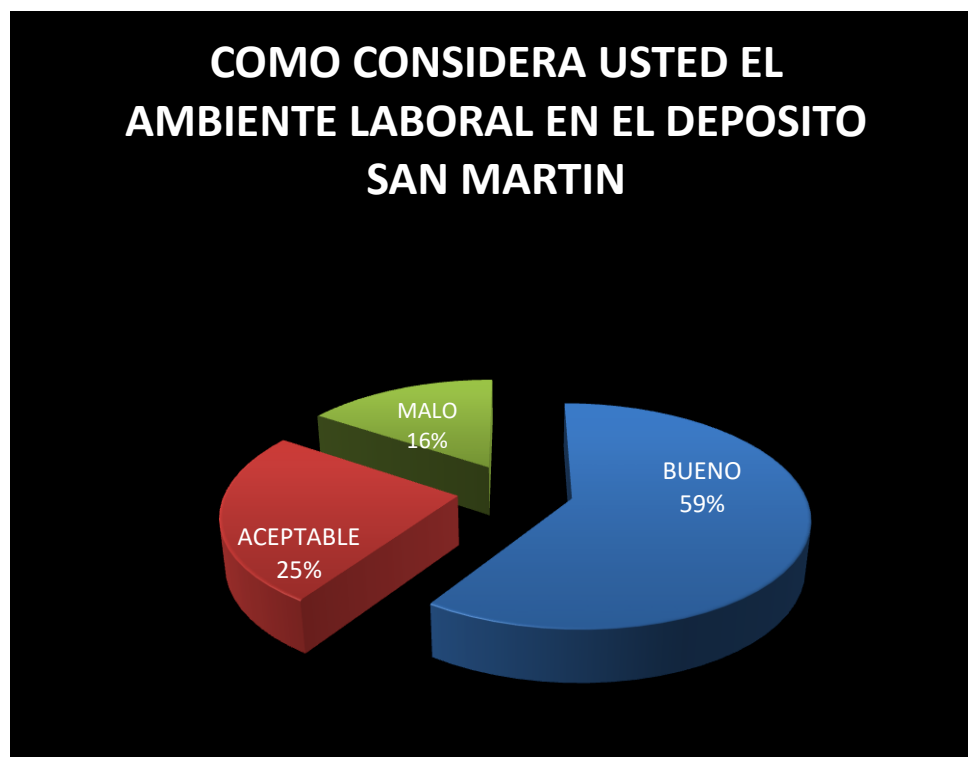


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem se muestra si los integrantes del equipo de trabajo del Depósito San Martín, tiene conocimiento si hay un reglamento interno de trabajo en la empresa, en donde el 100% de los colaboradores afirmaron no tener conocimiento de la existencia de un reglamento interno de trabajo.

De igual forma se validó con la parte administrativa si la empresa contaba con reglamento interno a lo que respondieron que nunca se ha tenido alguno, que en el momento están en el proceso de diseñarlo, porque se los están exigiendo en el SG-SST. Actualmente no se ha iniciado con su elaboración.

Gráfica 20. Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

Teniendo en cuenta que el ambiente laboral es uno de los elementos más importantes en el día a día de la empresa, pero es difícil de precisar ya que pueden ser de naturaleza tangible o intangible, para el desarrollo del presente trabajo se analizó este ítem desde el punto de vista de las relaciones humanas y condiciones de seguridad, la percepción por parte de los colaboradores del Depósito San Martín, frente al clima laboral de la empresa, donde el 59% de los colaboradores creen que es bueno, el 25% aceptable y el 16% malo, estas opiniones se dan basadas en el trabajo en equipo, algunos colaboradores afirman que se trabaja bien entre la gran mayoría de compañeros, pero sienten que son cargados con demasiadas actividades, de igual forman expresan que las jornadas de trabajo son extenuantes lo que afecta el clima y otros dejan ver su descontento con la remuneración recibida frente a horarios y actividades realizadas.

Gráfica 21. Sobrecarga de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem se pretendía conocer la percepción de los colaboradores frente a la carga laboral que manejan dentro del Depósito San Martín, donde el 100% expreso que tiene sobrecarga en las actividades que deben realizar, esto se da debido a que no existen unas funciones claras para cada cargo, por tal motivo todos deben realizar diferentes actividades al tiempo, por ejemplo se observó que mientras un colaborador atiende en el mostrador, de igual forma le asignan diferentes listas de pedidos los cuales debe empacar, si es necesario debe tomar pedidos de forma telefónica, realizar varios (verificar los pedidos que se están empacando, revisar precios en las facturas y sacar mercancía de las bodegas.

Gráfica 22. Motivos de la sobrecarga de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem buscaba conocer por que creen los colaboradores que se presenta la sobrecarga laboral dentro del Depósito San Martín, donde el 37% piensa que se debe a la falta de definir y delegar las funciones a cada colaborador, el 22% afirman que no se tiene claridad en cada uno de los proceso de la empresa, motivo por el cual todos deben intervenir en ellos, y el 41% restante piensan que esto se debe a la falta de planeación y organización por parte de la administración, motivo por el cual muchos de los procesos y manejos de la empresa se dan de forma empírica motivo por el cual no se tiene estipulado una serie de procesos y procedimientos las cuales permitan re distribuir mejor las actividades laborales donde cada persona tenga bien definido a que se debe dedicar y cuáles son sus responsabilidades y objetivos.

Gráfica 23. Programas de Bienestar en el Depósito



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta realizada en el mes de Septiembre del 2018 a los colaboradores del Depósito San Martín de Cartago.

En este ítem se muestra si el Depósito San Martín, desarrolla actividades de bienestar a los colaboradores, donde el 100% de los colaboradores afirman que este tipo de actividades no se realizan en la empresa, expresaron que algunas veces se reúnen en la casa de algún compañero para realizar alguna integración, pero esto no hace parte de un programa de bienestar. Lo cual dificulta mejorar la percepción del clima laboral y de igual forma generar ambientes que fomenten la integración, interacción y compromiso de cada uno de los colaboradores.

3.2. DIAGNÓSTICO

3.2.1. Diagnostico empresarial

Definición de diagnóstico: Es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles⁵¹. Se puede interpretar que en este proceso se recopila información que ayuda a identificar la raíz de los problemas y basados en esto generar o dar respuestas efectivas buscando la solución de los mismos por medio del planteamiento de estrategias.

Definición de diagnóstico empresarial: Sergio Romagnoli define el concepto de diagnóstico empresarial de la siguiente manera “el diagnostico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y de los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo”⁵²

En el caso del Depósito San Martín ubicado en el municipio de Cartago al realizar el diagnóstico de la situación actual con respecto a la gestión de talento humano, donde se hizo uso de diferentes herramientas de tipo investigativa tales como: la observación, recolección de información, análisis de la misma, recomendaciones y conclusiones, se realizó buscando mejorar los procesos que están presentando falencias y dar solución al problema objeto de estudio planteado al inicio del desarrollo del trabajo de grado.

3.3. HALLAZGOS

La gestión de talento humano es el conjunto de actividades necesarias para manejar o dirigir a las personas o talento humano dentro de una organización, tiene su punto de partida en la planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y bienestar, buscando generar valor agregado para la empresa los colaboradores y el entorno.

⁵¹ Guía de la elaboración de diagnósticos, ING Javier Rodríguez Cuaqueva. Mayo de 2007 Disponible en internet <http://www.cuaqueva.org.ar/gu%%/cpdf> (consultado octubre del 2018)

⁵²Sergio Romagnoli <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656> (consulta octubre del 2018)

La importancia de la gestión del talento humano ha cobrado fuerza ya que las organizaciones han comprendido que el talento humano es un factor clave para impulsar la productividad y la generación de ventajas competitivas a corto mediano y largo plazo en las organizaciones, Jim Collins, en su libro Empresas Que Sobresalen, manifiesta que “los ejecutivos que iniciaron la transformación de las empresas buena a sobresalientes no empezaron por resolver adonde dirigir el auto bus para luego conseguir quienes lo llevaran allá. Lo que primero hicieron fue llevar a bordo personas competentes, y solo entonces pensaron donde ir”⁵³.

Siendo conscientes de que este proceso administrativo lo componen diferentes actividades, procedimientos y programas y teniendo en cuenta la necesidad actual de la empresa, y gracias a la recolección de información, se pudieron evidenciar las siguientes falencias:

El Depósito San Martín tiene algo de conocimiento sobre las técnicas de administración de personal, pero no tiene políticas claras de los procesos que se deben llevar a cabo en cada una de ellas.

1. PLANEACIÓN

La planeación del talento humano en el Depósito San Martín no está definida como un proceso de técnicas de administración de talento humano, se pudo observar y determinar que el depósito actúa según las necesidades que se van presentando con base a los requerimientos del negocio.

Se pudo encontrar que la empresa no cuenta con misión y visión, perfiles de cargos, manuales de funciones y reglamento interno; carece de planeación y direccionamiento estratégico.

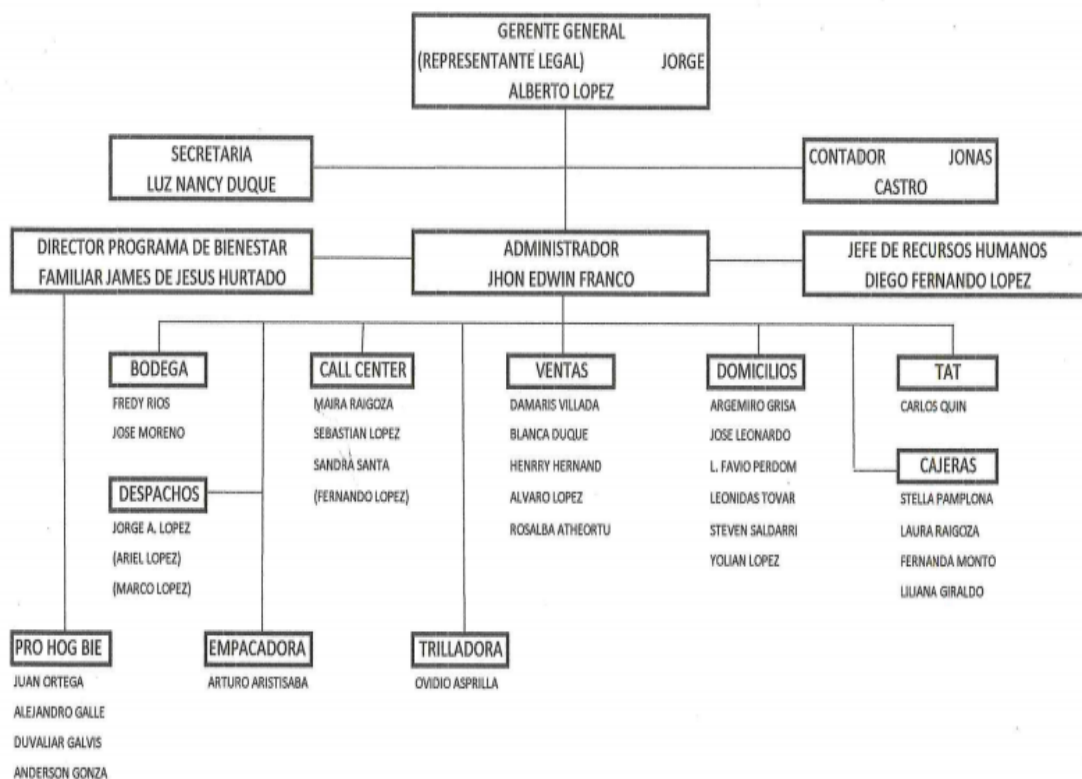
Dejando en el limbo no solo a la empresa y sus directivos sino también a sus colaboradores, los cuales solo ejecutan una serie de actividades, pero no tiene directrices ni línea de partida y mucho menos enfoque para desarrollar sus actividades con motivación.

La estructura organizacional no representa la distribución de las funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa, hasta hace poco no se contaba con un organigrama definido, actualmente y bajo los requisitos de la

⁵³ COLLINS, JIM empresas que sobresalen Edición Gestión 2000 Barcelona 2006

implementación del sistema gestión de seguridad y salud en trabajo se desarrolló el siguiente organigrama buscando definir los niveles jerárquicos.

Ilustración 6. Organigrama Depósito San Martín



ORGANIGRAMA DEPOSITO SAN MARTIN CARTAGO S.A.S.

Fuente: Organigrama suministrado por Diego Fernando Lopez (Jefe Recursos Humanos Depósito San Martín).

Se preguntó a la administración de la empresa si contaban con objetivos establecidos y socializados a los colaboradores a lo cual se evidencio que actualmente no cuentan con objetivos los cuales vayan acorde con la actividad a la que se dedica.

2. RECLUTAMIENTO

En el Depósito San Martín no se tienen claros los procesos de reclutamiento y selección, ya que algunas veces estos procesos funcionan como uno solo o en la gran mayoría de veces no se aplican.

La búsqueda de candidatos para una vacante se realiza a través de personas de la misma empresa conocidos o recomendados, no se realiza convocatoria o se da a conocer la vacante.

Se carece de la elaboración de anuncio o publicaciones de la vacante las cuales cumplan con contenido claro sobre el cargo, bien redactado, fácil de leer, que sean publicados en diferentes lugares ya sea en la empresa o por medios de comunicación o plataformas digitales.

Algunas veces dependiendo de la vacante realiza reclutamiento interno pero el inconveniente de esto es que por lo general si mueven a alguien de puesto, este no es reemplazado lo cual genera que la carga laboral sea distribuida a los otros colaboradores.

3. SELECCIÓN

Como se mencionó en el punto anterior, la empresa el reclutamiento y la selección lo suelen manejar como uno solo, no se tiene claramente definidos los procedimientos de cada uno de los procesos.

No se tiene en cuenta que la selección es un proceso útil y necesario que debe ser aplicado para cada persona que aspire a tener un cargo dentro de la empresa, aplicando una serie de filtros que permita encontrar el candidato idóneo para cada vacante. Esta problemática se ve tanto para la parte administrativa como operativa.

Como el proceso actual se maneja por recomendación de los mismos colaboradores o conocidos de los propietarios o administrativos se carece tan siquiera de solicitar la hoja de vida del candidato, no se aplica proceso de selección alguno, reclutamiento, preselección de candidatos, selección, contratación, seguimiento y control, actualmente la persona recomendada para el cargo sostiene una plática informal con el administrador o en ocasiones con el dueño del depósito de la cual no queda registro alguno.

Posterior a esto y por medio de la percepción ya sea del administrador o del dueño se procede a contratar al candidato.

El proceso para el área administrativa se maneja de la siguiente forma, una vez se presenta la vacante, se busca dentro de los mismos colaboradores activos la persona que se considere puede adaptarse al nuevo cargo, adicionalmente se vela por que sea un colaborador de confianza para los dueños.

4. CONTRATACIÓN

La contratación del personal en el Depósito no está definida como un proceso, no se maneja técnica alguna para la administración de personal.

En el Depósito San Martín la contratación de sus colaboradores cumple con algunos requisitos legales como es la afiliación al Sistema General de Seguridad Social (Salud, Pensión y Riesgos Laborales), de igual forma se afilian a Caja de Compensación.

Todos los colaboradores son contratados de forma directa, mediante la modalidad de contrato verbal lo cual hace que todos tengan un contrato a término indefinido, esto se validó mediante la entrevista con la persona encargada del proceso de contratación y la administración de la empresa, de igual forma se verificaron las carpetas de los colaboradores, en las cuales se pudo constatar que ninguno cuenta con algún tipo de contrato escrito.

Dentro del rango salarial se observó que todos devengan un salario mínimo legal vigente, la parte administrativa suele recibir algún tipo de bonificación o incentivo lo cual no está contemplado como salario.

5. INDUCCIÓN

Actualmente la empresa no cuenta con un proceso definido para realizar la inducción de los nuevos colaboradores, en general los nuevos colaboradores van aprendiendo sobre la marcha.

Inducción al área de trabajo: al nuevo trabajador se le muestra en un breve recorrido las instalaciones de la empresa y el lugar donde desempeñara su labor.

Inducción al cargo: ya en el área de trabajo recibe indicaciones de los diferentes compañeros, los cuales le van indicando que tareas realizar. Cabe aclarar que no se maneja manual de funciones.

Inducción de la empresa: al carecer de un plan estratégico, reglamento interno de trabajo, políticas, por ende, no se realiza una inducción a estos temas. De la empresa se da a conocer las personas que están a cargo y se da una explicación sobre la actividad económica a la que se dedican.

6. CAPACITACIÓN

Al igual que la gran mayoría de comportamientos que se aprecian dentro del depósito todo se da de forma empírica, las personas que reciben un cargo no reciben las capacitaciones a para ello, de igual forma la empresa no cuenta con un cronograma de actividades a desarrollar durante el año.

Cabe resaltar que hacen falta implementar capacitaciones enfocadas al desarrollo de las destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo, al perfeccionamiento técnico del colaborador y al aumento del bienestar. Los colaboradores que asistan a estas capacitaciones reciban sus certificados.

Se evidencio también que debido a los horarios que se manejan la empresa expresa que se le dificulta realizar estas actividades.

7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El rendimiento de los colaboradores en el Depósito San Martín se fundamenta en el diario vivir, es decir todos los días de manera empírica e implícita se observa el desempeño del colaborador.

No se tiene diseñados formatos para la evaluación de desempeño y nunca se ha aplicado metodología alguna para dicha evaluación durante todos los años de funcionamiento.

Como mecanismo para estimular al colaborador es considerado por parte de la administración, el buen trato, la remuneración cumplida, afiliaciones a seguridad social, algunos incentivos económicos.

El colaborador no recibe una retroalimentación del trabajo que realiza, al ser evaluado informalmente solo se le informa de su rendimiento cuando presenta alguna falla o falta, de lo contrario si su rendimiento es adecuado no recibe algún tipo de reconocimiento.

8. BIENESTAR

Durante toda la fase de levantamiento de información se pudo apreciar que la empresa no cuenta con un programa de bienestar, el cual ayude a mejorar las condiciones y el ambiente laboral de sus colaboradores.

Durante el año se realizan algunas actividades (integraciones) donde participan gran parte de los colaboradores, pero estas actividades no están enmarcadas bajo un programa de bienestar.

De igual forma se evidencio que en los últimos años no han realizado charlas, capacitaciones, jornadas de salud, actividades para los cumpleaños o fechas especiales, actividades para mejorar el clima organizacional.

La información con la cual se elaboró el presente diagnóstico, se obtuvo, por medio de la observación directa, entrevistas y encuestas, ver anexos A, B, C, H, I.

4. PROPUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, INDUCCION Y EVALUACION, EN LA EMPRESA “DEPÓSITO SAN MARTÍN” DEL MUNICIPIO DE CARTAGO

4.1. Direccionamiento Estratégico

Luego de realizado el diagnostico en la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago, es conveniente elaborar una propuesta que conlleve primero a mejorar el direccionamiento estratégico de dicha empresa y posteriormente desarrollar la propuesta de gestión de desarrollo de talento humano.

Para la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico compuesto por misión, visión, objetivos, valores corporativos y estructura organizacional del Depósito San Martín se contó con la participación de:

Jorge Alberto López (Propietario y Gerente), Jhon Edwin Franco (Administrador), Diego López (Jefe de Recursos Humanos y Andrés Felipe Mayorga (estudiante), dicho grupo se reunió con el objetivo de elaborar el direccionamiento estratégico adecuado a las necesidades y realidad de la empresa, se presentaron diferentes propuesta de misión y visión las cuales fueron discutidas con el nivel gerencial y se realizaron modificación que conllevaron a plasmas los siguientes resultados.

Se partió con el diseño de una **Misión** que corresponda a la labor actualmente desarrollada por la empresa, rescatando además la importancia de la gestión de desarrollo del talento humano dentro de la misma, que sirve como plataforma para impulsar y fortalecer las relaciones con el mercado actual, cumpliendo con las exigencias que permitan satisfacer a los clientes.

Con respecto a la **Visión** se tuvo en cuenta la descripción de la situación futura del Depósito San Martín que desea tener, teniendo como propósito guiar, controlar e impulsar a la empresa para que alcance el estado que desea, sin dejar a un lado el bienestar de los colaboradores.

De igual forma se plantearon una serie de **Objetivos** que la empresa desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Con los cuales se busca lograr la permanencia en el sector y por ende promover el desarrollo.

Se elaboraron una serie de **Valores Corporativos** que constituyen los principios que servirán de guía a los miembros de la empresa para basar su juicio y su conducta y por ende la orientación básica de la empresa, esta filosofía cultural será el marco de referencia de los individuos, los grupos y la empresa en general, se regirán en sus acciones dentro de una determinada escala de valores, por consiguiente, los valores definen la personalidad de la organización.

4.1.1. Misión

Depósito San Martín es una empresa dedicada a la comercialización de víveres, abarrotes granos y demás productos de la canasta familiar, que se caracteriza por ser organizada dinámica y eficiente, que tiene un talento humano comprometido en satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes. Lo hacen ofertando productos de excelente calidad, los mejores precios y el mejor servicio a través de procesos de mejoramiento continuo, para convertirse cada vez en una empresa más competitiva, asegurando así la permanencia en el sector e incrementando al mismo tiempo el bienestar de sus colaboradores y su aporte a la sociedad.

4.1.2. Visión

Depósito San Martín busca convertirse en el año 2025 en una de las empresas más exitosa y dinámicas del sector, aumentar la capacidad instalada y captar nuevos mercados locales y regionales, de esta manera generar recursos económicos para promover el desarrollo de la región, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias del mercado actual y potencial.

4.1.3. Objetivos

- Ser la empresa líder en el mercado, mediante la aplicación de tecnologías asociadas a la labor del mejor equipo humano, con el fin de garantizar la mejor atención a nuestros clientes.
- Asumir los cambios que el entorno exija para crecer con los avances que trae consigo la nueva era y estar atentos a las necesidades que se presenten.

- Desarrollar estrategias avanzadas para capturar clientes con el propósito no solo de permanecer, si no de ingresar a nuevos mercados locales y regionales.
- Desarrollar un ambiente apto para el buen desarrollo de los procesos.
- Incentivar una cultura de mejoramiento continuo incorporando nuevas tecnologías.

4.1.4. Valores corporativos

Honestidad: Lealtad con nuestra empresa y nuestros clientes.

Desarrollo integral del talento humano: La actividad laboral contribuya a la superación personal, a través de la formación y capacitación continua.

Compromiso: Entrega total de las personas que laboran en el Depósito San Martín, para alcanzar la visión y la misión.

Flexibilidad: Estar siempre dispuestos asumir los cambios necesarios para que la empresa pueda renovarse permanentemente.

Participación: Se maneja un modelo democrático donde se puede opinar y generar nuevas ideas y todos tiene las mismas oportunidades.

Equidad: Facilitar el desarrollo integral del colaborador, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios y actividades.

Respeto: Escuchar, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Confianza: Se cumple con lo prometido al ofrecer los mejores productos y la mejor atención.

4.1.5. Estructura Organizacional

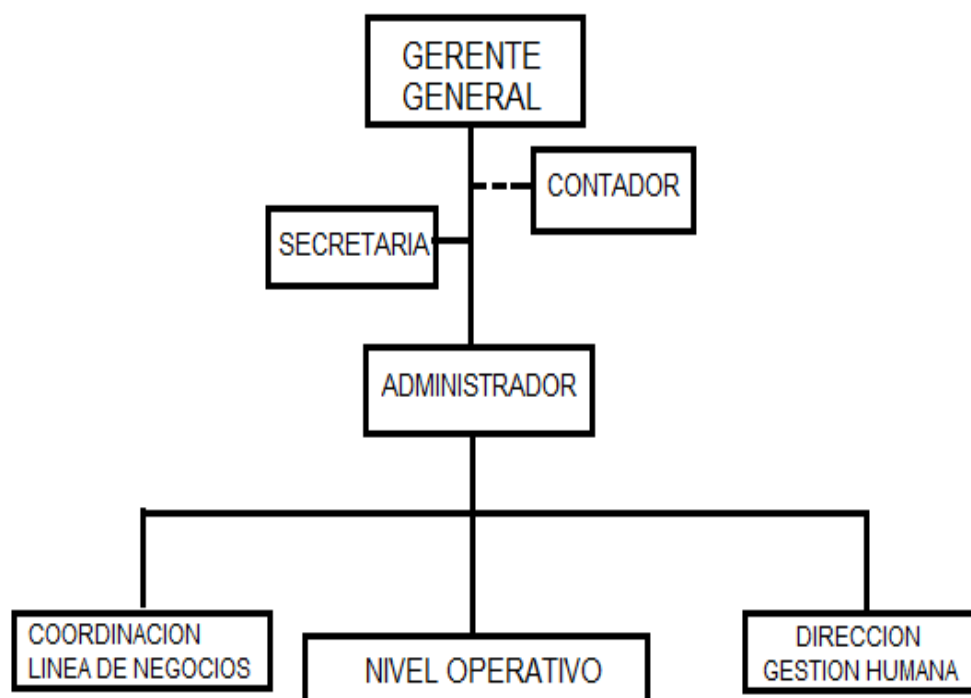
Sobre la estructura y niveles de jerarquía actual los directivos del Depósito San Martín, expresaron que no era necesario realizar una modificación al organigrama que desarrollaron hace poco, solicitado para el SG-SST, expresan que la línea de mando se encuentra inicia con el gerente general y es apoyado por el administrador el cual es el encargado de velar por el cumplimiento de todas las áreas de la empresa, se tiene un apoyo administrativo de la secretaria, el jefe de recursos humanos y jefe de programas de hogares de bienestar familiar, el cual tiene a cargo un equipo de trabajo, de igual forma se cuenta con un apoyo externo el cual se encarga de la contabilidad de la empresa. Para este punto se plasmó unas recomendaciones para el organigrama actual.

La primera es que la línea que hace referencia al contador no debe ir de manera continua ya que es un apoyo externo el cual no tiene vínculo directo con la empresa su tipo de contrato es de asesoría.

Segundo en el organigrama actual se tiene el cargo de director programas del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar se propone cambiar este nombre de cargo por Coordinador línea de negocios, debía a que el nombre del cargo actual limita las funciones a un solo programa o convenio.

Tercero se propone cambiar la línea de mando del organigrama actual ya que se encuentran al mismo nivel el director de programa bienestar familiar el jefe de recursos humanos y el administrador, pero según información recolectada y en conversaciones con la gerencia el administrador ejerce supervisión sobre los otros dos cargos.

Ilustración 7. Estructura organizacional propuesta para el Depósito San Martín



Fuente: Elaboración propia basado en requerimientos Gerencia Depósito San Martín.

4.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos y después de evaluar el estado actual del Depósito San Martín y apoyados en el pensamiento de Idalberto Chiavenato el cual plantea que los objetivos del talento humano son diversos y deben contribuir a la eficacia de la organización, a través de los siguientes medios: ayudar a la organización alcanzar los objetivos y metas, suministrar empleados entrenados y motivados y administrar el cambio. Se procederá a plantear la siguiente propuesta para la gestión de desarrollo de talento humano dentro de la empresa.

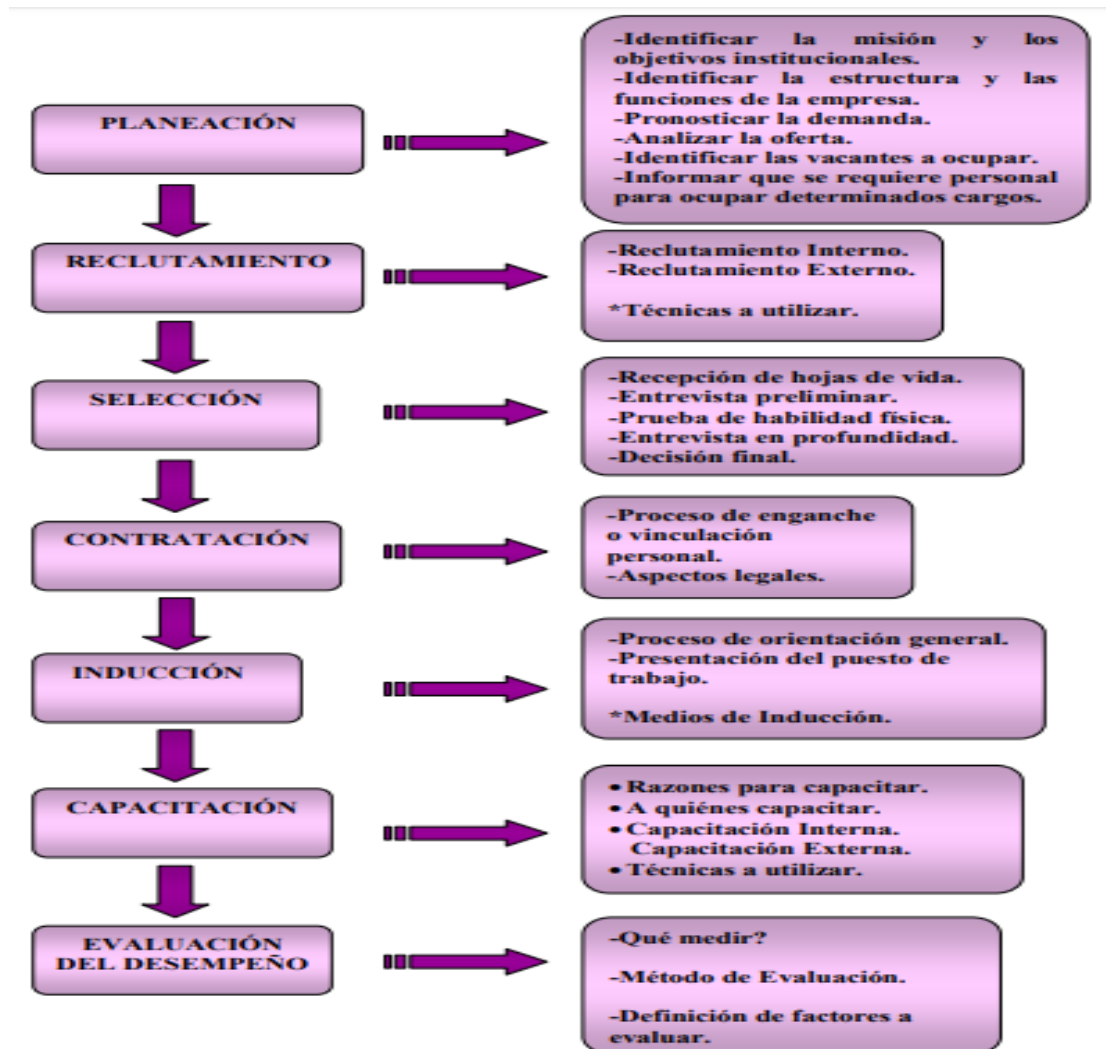
Se iniciará con el respectivo procedimiento de selección y vinculación de personal, el cual dejara plasmado los lineamientos para desarrollar esta actividad, en un orden específico y explicando quienes son los responsables de dichas actividades, la manera en que se deben llevar a cabo cada proceso y los soportes físicos o digitales que los respaldan.

Para el correcto desarrollo de este proceso se debe tener en cuenta que la parte administrativa del Depósito San Martín deberá elaborar los correspondientes perfiles de cargo, y manuales de funciones para así poder complementar la actual propuesta de gestión de desarrollo de talento humano, sobre este punto se anexaran los formatos que ayudaran al desarrollo de esta actividad.

Posterior a al desarrollo del procedimiento de selección y vinculación de personal, se explicarán puntualmente cada uno de los procesos y técnicas que se recomiendan al Depósito San Martín aplicar en el área de gestión humana, con la finalidad de mejorar mediante estas técnicas sus procesos administrativos y de igual forma impactar en la eficiencia y eficacia de la organización.

En la presente propuesta de gestión de talento humano se presentarán los formatos necesarios para que la empresa intervenida pueda en un futuro implementarlos, de igual forma cada uno de los lineamientos aquí formulados se plasmaron teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, al realizar estos procesos y procedimientos se buscó que fueran de fácil aplicación y entendimiento.

Ilustración 8. Diagrama de resumen del proceso para aplicar las técnicas de administración de gestión de talento humano



Fuente: Trabajo de grado propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira. 2008

Con base al diagrama anterior se propone el siguiente procedimiento de selección y vinculación de personal. El procedimiento tiene como objetivo establecer unos parámetros para que, al momento de seleccionar los colaboradores, estos tengan cumplan con serie de características o requisitos que permitan realizar una contratación idónea, adicionalmente, este procedimiento se caracteriza por especificar la forma en que se requiere el personal y finaliza con la contratación y posterior capacitación.

DSM

PROCEDIMIENTO SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE PERSONAL

CODIGO:

VERSIÓN:

PROCESO: Gestión Humana

FECHA VER:

OBJETIVO Establecer los parámetros necesarios para realizar un adecuado proceso de selección y vinculación de personal, de forma tal que las personas que ingresen a laborar a la empresa, cumplan con el perfil del cargo requerido y sean competentes para el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.

LIDER Dir. Gestión Humana

ITEM	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOC. APPLICABLE	REGISTROS
<u>SELECCIÓN</u>					
1	<u>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</u>	Cuando se identifica una vacante en la empresa, el administrador o el gerente serán los responsables de informar a Gestión Humana, la necesidad del personal, en el formato diseñado para tal fin. Una vez entregada a Gestión Humana la requisición de personal, se debe dar a conocer la vacante por los medios disponibles, páginas web, redes sociales, bolsas de empleo.	Administrador Gerente	No Aplica	Formato de Requisición de Personal Registro publicación vacante
2	<u>RECOLECCIÓN HOJAS DE VIDA</u>	También se buscan aspirantes, en la base de datos de hojas de vida que han llegado a la Empresa. Nota: Quien recolecte las hojas de vida debe hacer firmar la Autorización para el tratamiento de datos de Aspirantes o Postulantes y anexar dicho documento a la hoja de vida recibida.	Gestión Humana	No Aplica	Hojas de Vida
3	<u>CONFIRMACIÓN DEL PERFIL</u>	Las hojas de vida que llegan se verifican que el perfil sea el establecido por la empresa.	Gestión Humana	No Aplica	Formato de Requisición de Personal Hojas de Vida recibidas

		Se confirma el perfil y sé que verifica las referencias laborales telefónicamente.			
		También se llama al aspirante al cargo y se le realizan unas preguntas personales para tener mayor seguridad sobre la disponibilidad de la persona para seguir en el proceso de selección.			
		Las preguntas son:			
4	<u>CONFIRMACIÓN DE LA INFORMACIÓN</u>	Trabaja actualmente	Gestión Humana		Formato Verificación de Referencias laborales
		Estudia actualmente			
		Tiene disponibilidad de tiempo para laborar			
		*Cualquier novedad importante para poder continuar con el proceso de selección.			
		La información obtenida en la confirmación de las referencias, es registrada en el Formato Verificación de Referencias Laborales, el cual se entrega al Dir. Gestión Humana, junto con el Formato de Debida Diligencia.			
5	<u>PRESELECCIÓN DEL PERSONAL</u>	Se realiza reunión con el administrador y gerente para entregarle las hojas de vida y el formato de confirmación de referencias, y así poder preseleccionar las personas que cumplan con todos los requisitos del cargo.	Jefe Gestión Humana	No Aplica	Formato Verificación de Referencias laborales
		Posterior a esto se coordinan las entrevistas personales con los candidatos escogidos.	Administrador		
			Gerente		Hojas de Vida

6	<u>ENTREVISTA CON LOS PRESELECCIONA DOS</u>	Se cita al aspirante al cargo, el Dir. Gestión Humana, el administrador y/o gerente, para realizar una entrevista con apreciación personal y de conocimiento técnico.	Jefe Gestión Humana	No Aplica	Formato Entrevista de Selección de Personal	
		En el transcurso de la entrevista se diligencia el Formato Entrevista de Selección de Personal, en esta entrevista se informa al aspirante el cargo para el cual está siendo entrevistado, las funciones propias del mismo, el horario de trabajo y el salario asignado.	Administrador Gerente			
7	<u>AUTORIZACIÓN PARA EXÁMEN MÉDICO LABORAL</u>	Se entrega también la autorización para la realización del examen médico laboral, según el cargo que vaya a ocupar, debe ser uno de los siguientes:	Jefe Gestión Humana	No Aplica	Resultados de Exámenes Médicos Laborales	
		<table><tr><th>CARGO</th><th>NOMBRE DEL EXÁMEN</th></tr><tr><td>Todos los Cargos</td><td>Examen Médico Laboral (EML) + Visiometría- manipulación de cargas.</td></tr><tr><td>Personal Directivo</td><td>EML + Perfil Lipídico + Visiometría</td></tr></table>	CARGO			NOMBRE DEL EXÁMEN
CARGO	NOMBRE DEL EXÁMEN					
Todos los Cargos	Examen Médico Laboral (EML) + Visiometría- manipulación de cargas.					
Personal Directivo	EML + Perfil Lipídico + Visiometría					
8	<u>SELECCIÓN DEFINITIVA</u>	Con los resultados de las entrevistas y las pruebas, se selecciona definitivamente cuál de los aspirantes ocupará el cargo y se llama al seleccionado para que se presente a las instalaciones de la Empresa, para poder iniciar su proceso de vinculación.	Jefe Gestión Humana	No Aplica	Hoja de Vida Formato Verificación de Referencias Laborales, Formato Entrevista de Selección Empleados	

9	<u>SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA VINCULACIÓN</u>	El aspirante, debe acercarse al proceso de Gestión Humana para que le sea entregada la Solicitud de documentos para ingreso de personal.	Jefe Gestión Humana	No Aplica	Solicitud de documentos para ingreso de personal
10	<u>AFILIACIÓN A ARL</u>	La afiliación a ARL es el primer paso para que el nuevo integrante inicie sus labores en la empresa, ya que el cubrimiento de la administradora empieza desde las 0 horas del día siguiente a la fecha de afiliación.	Jefe Gestión Humana	Ley 100 de 1993	Soporte de afiliación a ARL Formularios de Afiliaciones , Hoja de Vida, Contrato individual de trabajo a término indefinido, Contrato individual de trabajo a término fijo inferior a un año, Formato Autorización para el tratamiento de datos sensibles, Formato de Ingreso Personal
11	<u>ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE PERSONAL</u>	Como actividades administrativas de personal se continúa con: *Afiliaciones obligatorias al Sistema de Seguridad Social *Elaboración y Firmas del Contrato Laboral *Organización de la carpeta de la Hoja de Vida con todos los soportes solicitados. *Diligenciamiento de formato de ingreso personal. *Entrega de Uniformes, carnet y Equipos de Protección Personal. *Archivo Hoja de Vida	Jefe Gestión Humana	Ley 1581 de 2012 Política para el Tratamiento de Datos Personales	

12	<u>INDUCCIÓN</u>	Terminado el proceso de diligenciamiento de documento, se procederá a realizar inducción al nuevo colaborador, se iniciará dando a conocer todo lo relacionado con la empresa, estructura, misión Visio, políticas valores. Posterior a esto se realizará una visita a todas las instalaciones de la empresa, esto con el objetivo de que el nuevo colaborador se relacione con los demás integrantes e identifique los diferentes procesos de la empresa. Por último, el nuevo colaborador es direccionado a su puesto de trabajo en el cual recibirá capacitación sobre las actividades a desarrollar.	Jefe Gestión Humana Administrador	Formato inducción
----	------------------	---	---	------------------------------

Procedimiento Elaborado Por: Andrés Felipe Mayorga Martínez

Selección de personal

La selección del personal tiene como objeto clasificar y escoger las personas adecuadas con las necesidades de la empresa, es un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del cargo y las características de los candidatos que se presentan, de igual forma se realiza una comparación entre varios candidatos en busca de escoger el más idóneo.

1. Requisición de personal

Al momento de que surge una vacante o se vea la necesidad de contratar a alguien en cualquier área, el responsable (gerente o administrador) realizara o informara al jefe de gestión humana, por medio del formato de requisición de personal, con el fin de analizar el requerimiento y posterior a la aprobación iniciar el proceso.

DSM requisición de personal

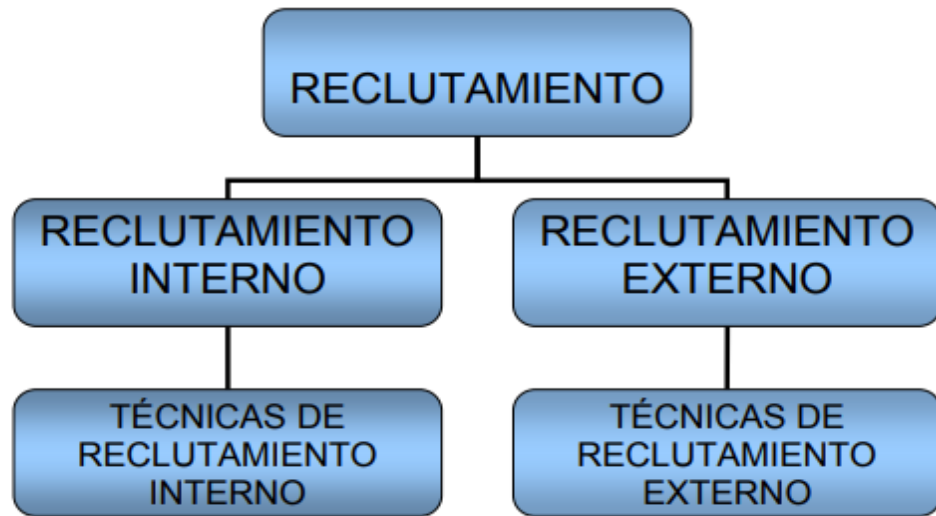
Fecha/Recepción: _____
Proceso Solicitante: _____
Cargo Solicitado: _____ (Ver requisitos del perfil del cargo)
Motivo Requerimiento: _____

CONDICIONES ADICIONALES

Número de Vacantes: _____
Salario Asignado: _____
Horario Laboral: _____
Modalidad del Contrato: _____
Tiempo de Duración: _____

_____ Administrador Requirió Apertura de convocatoria	_____ Gerente Aprobó	_____ Dir. Gestión Humana Recibió
--	----------------------------	---

Ilustración 9. Diagrama proceso de reclutamiento



Fuente: Trabajo de grado propuesta de Gestión de Desarrollo Humano en la Empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira. 2008

Si la vacante lo requiere inicialmente se realizará convocatoria interna, con la finalidad de cubrir la vacante existente con los colaboradores antiguos, eso siempre y cuando cumplan con el perfil requerido por la vacante.

Chiavenato plantea que el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados. Con el reclutamiento interno puede resultar más económico para la organización ya que evita gastos de anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado, presenta confiabilidad y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimental⁵⁴

⁵⁴ Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano 2002. Pág. 95.

De no contar con el personal idóneo para el cargo, se procederá a abrir la convocatoria externa haciendo uso de las siguientes técnicas.⁵⁵

Presentación espontánea: Según este método, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la empresa. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es recibirles las hojas de vida donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Estas hojas de vida son almacenadas de acuerdo al perfil y se tienen en cuenta al momento de que se presente una vacante.

Recomendaciones de los empleados. El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.

La publicidad. El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.

Agencias de empleo. Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.

Las técnicas de reclutamiento permiten a la empresa proveerse de candidatos se puede obtener vacantes ya se por medio de una presentación directa de la persona ante la empresa que desea trabajar, también se puede obtener candidatos mediante la recomendación de personal que ya trabaja en la organización, esta técnica al igual que la anterior son de muy bajo costo debido a que a que el candidato debido a que no hay que acudir al mercado de recursos humanos. Entre las técnicas principales de reclutamiento tenemos los medios de comunicación escrita, es decir la publicidad, mediante anuncios que se publican ya sea en un ámbito local o internacional. La información que debe contener este método debe ser claro y establecer concretamente todo lo relacionado al puesto, las actividades, sus responsabilidades, sus conocimientos, experiencia, en fin todo lo que el candidato debe conocer para saber si es o no el candidato que están buscando.

⁵⁵ Dolan MC Graw. Gestion de recursos humanos 2007 pag 14

2. Análisis de hojas de vida.

Para realizar correctamente el procedimiento de análisis de hojas de vida el Depósito San Martín, debe contar con los correspondientes perfiles de cargo. Según el diagnóstico inicial se evidencia que la empresa no cuenta a la fecha con perfiles de cargos existentes, por tal motivo se elabora los siguientes perfiles de cargo acorde a las necesidades de la empresa, (Ver Anexo A). Propuesta perfiles de cargos.

Para el análisis de las hojas de vida de los postulantes, se realizará seguimiento a los siguientes parámetros:

Perfil del cargo – experiencia – formación.

Las hojas de vida que se reciban deben contar con los siguientes anexos:

Certificado judicial, certificados laborales y certificados y diplomas que soporten los estudios realizados.

A las hojas de vida se le realizara la validación de las referencias laborales diligenciando el formato verificación de referencias laborales.

Una vez terminado este análisis, el Jefe De Gestión Humana junto con el administrador y/o gerente, preseleccionaran por lo menos 3 hojas de vidas para citar a entrevista a los candidatos.

3. Entrevista

Se citarán a los candidatos a una entrevista debidamente formulada en la cual participarán el Jefe De Gestión Humana, el Administrador y/o el Gerente del Depósito San Martín,

En esta entrevista se pretende conocer más sobre los rasgos y conducta, aspectos familiares, laborales, formación académica, experiencia y demás información relevante de cada uno de los candidatos.

Por las actividades y según charla tenida con el gerente de la empresa, no se aplicarán pruebas de conocimiento.

Posterior a esto se analizarán cada una de las entrevistas el o los candidatos que obtengan el concepto favorable del jefe de gestión humana el administrador y/o gerente pasarán a la siguiente etapa.

El formato de entrevista será el siguiente.

DSM

**FORMATO ENTREVISTA DE
SELECCIÓN EMPLEADOS**

CODIGO:
VERSIÓN: **FECHA VER:**
PROCESO: Gestión Humana

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre: Edad:
Cedula: Fecha: Origen:
Lugar y fecha de nacimiento: Estado civil:
Ocupación: Cargo al que aspira:
Dirección: Ciudad: Teléfono:
Observaciones:

ASPECTO FAMILIAR

NOMBRE **EDAD** **PARENTESCO** **OCUPACION**

Tiempo de relación conyugal:
Vivienda: Propia Arrendada Familiar Tiempo de residencia:
Proyectos familiares:

¿Cómo describe las relaciones en su núcleo familiar?

¿Quién es la persona que lleva la responsabilidad económica del hogar?

¿Cuáles son los valores más inculcados en su hogar?

Observaciones:

ASPECTO EDUCATIVO

FORMACION **INSTITUCION** **TIEMPO DE FORMACION** **FECHA FINALIZACION**

Primaria:			
Secundaria:			
Técnico:			
Tecnológico:			
Profesional:			
Posgrado:			
Cursos:			
Adicionales:			
Proyectos educativos:			

Si le dieran la oportunidad de estudiar algo más. Que estudios realizaría:

Que conocimiento tiene acerca del Depósito San Martín.:

Que lo motiva a ingresar a nuestra empresa:

Que experiencia tiene en el área y cargo que aspira laboral:

Como considera que la Empresa pueda contribuir a su desarrollo personal:

Observaciones:

ASPECTO LABORAL				
EMPRESA	CARGO	DURACION	SALARIO	MOTIVO Y FECHA DE RETIRO

Funciones realizadas en el último trabajo:

Ha Trabajado en el Depósito San Martín:

Fecha:

Motivo De Retiro:

Familiares Y/O Conocidos En La Empresa:

Motivación Para El Cargo:

Aspiración Salarial:

Disponibilidad De Tiempo:

Observaciones:

ASPECTO PERSONAL	
Biotipo:	Apariencia general:
Expresión verbal:	Lenguaje no verbal:
Autoanálisis:	

Rasgos Sobresalientes de Personalidad:

Actividades en tiempo libre:

Proyectos personales:

Cuáles son sus metas personales a corto plazo:

Cuales considera que hayan sido sus mayores logros a nivel profesional, personal, laboral:

Cuál ha sido la mayor dificultad que usted ha enfrentado en la parte laboral y personal:

Que espera usted de su jefe inmediato:

Si su jefe le encomienda una labor, la cual debe realizar con prontitud y bien realizada, la cual le demanda laborar en horario extendido, cuál es su reacción:

Se considera usted que sabe obedecer órdenes y respetar los conductos regulares:

Como se siente para trabajar en equipo:

¿Cómo se considera en atención a clientes tanto internos como externos?

Observaciones:

DESCRIPCION PERSONAL

Puntos fuertes: Cuales son las fortalezas que lo caracterizan, por los cuales el Depósito San Martín lo debe elegir a usted para el cargo en mención:

Puntos a mejorar

ASPECTOS MEDICOS (ANTECEDENTES)

Quirúrgicos:
Traumáticos:
Toxico-alérgicos:
Consumo de medicamentos:
Tratamientos:
Dolencias y/o molestias frecuentes:
Historia clínica familiar:
Usa lentes:
Seguro médico:
Talla camisa: Talla pantalón:
Observaciones:

ASPECTOS LEGALES

Antecedentes penales:
Embargos:
Demandas:
Observaciones:

Concepto General: _____

Nombre del Entrevistador: _____

Cargo: _____

Fecha de Entrevista: _____

Firma del Entrevistador

4. Validación de la información:

Una vez se tengan los candidatos que obtuvieron el concepto favorable en la entrevista, el Jefe De Gestión Humana debe validar la información suministrada por los candidatos en este proceso mediante:

- Llamadas telefónicas a las referencias personales, familiares y laborales.
- Verificar antecedentes en página web de la policía y contraloría.

Si se detecta cualquier anomalía en este proceso el candidato quedara por fuera del proceso inmediatamente.

Formato verificación de referencias laborales

DSM	FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA VER:
		PROCESO:	Gestión Humana
Nombre:	_____		
Cargo:	_____		
No de Solicitud:	_____		
Observaciones Generales:	_____		

	REFERENCIA No. 1
Empresa	_____
Nombre del Contacto	_____
Cargo	_____
Teléfonos	_____
Cargo Desempeñado	_____
Por el Candidato	_____
Funciones Realizadas	
Concepto	_____
Fortalezas	_____
Verificado por	_____

REFERENCIA No. 2

Empresa	_____
Nombre del Contacto	_____
Cargo	_____
Teléfonos	_____
Cargo Desempeñado	_____
Por el Candidato	_____
Funciones Realizadas	_____
Concepto	_____
Fortalezas	_____
Verificado por	_____

REFERENCIA No. 3

Empresa	_____
Nombre del Contacto	_____
Cargo	_____
Teléfonos	_____
Cargo Desempeñado	_____
Por el Candidato	_____
Funciones Realizadas	_____
Concepto	_____
Fortalezas	_____
Verificado por	_____

5. Exámenes ocupacionales

Los candidatos que continúen en el proceso, serán sometidos a un examen ocupacional, buscando conocer el estado físico, mental y social del candidato, también permite conocer si este goza de las condiciones necesarias para el cargo al cual aplica y descartar la presencia de cualquier enfermedad profesional que repercuta en la empresa.

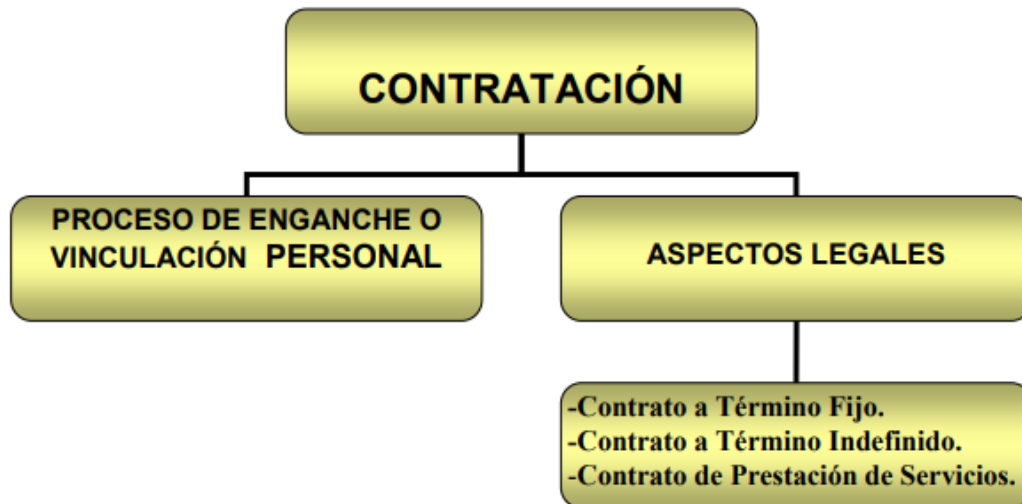
Si el concepto emitido por el medico ocupacional no es favorable automáticamente el candidato queda por fuera del proceso.

6. Contratación

Una vez terminados todos los filtros anteriores se procede a seleccionar al nuevo colaborador, el jefe de gestión humana, elaborada el contrato de trabajo de acuerdo con las condiciones acordadas entre las partes.

El artículo 22 del código sustantivo de trabajo, “define el contrato laboral como aquel en donde una persona se obliga a prestar un servicio a una persona natural o jurídica, por lo cual el trabajador debe realizar las funciones de manera personal y debe existir una dependencia o subordinación continuada, además de la correspondiente remuneración”⁵⁶.

Ilustración 10. Diagrama proceso de contratación



Fuente: Trabajo de grado propuesta de Gestión De Desarrollo Humano en la Empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira. 2008

El Depósito San Martín debe tener claro la clase de contratación que va manejar (termino fijo, término indefinido o prestación de servicios).

- **Contrato a término fijo**

Debe hacerse siempre por escrito y su duración no puede ser superior a 3 años, pero puede renovarse hasta por 3 veces por el

⁵⁶ Código sustantivo de trabajo Colombia art 22.

mismo periodo de tiempo en forma consecutiva, si es inferior a un año el patrono debe manifestar con un mes de anticipación a su vencimiento su deseo de no renovarlo. Luego de 3 prorrogas, se vuelve contrato a término indefinido. En el contrato termino fijo inferior a un año, el colaborador tendrá derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que sea.

- **Contrato a término indefinido.**

El contrato en el cual no se estipule término fijo, o cuya duración no está determinada por la de la obra o naturaleza de labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional, accidental o transitorio, será contrato a término indefinido.

- **Contrato de prestación de servicios profesionales.**

Este tipo de contrato se realiza con trabajadores independientes que realizan una obra o labor especifica o especializada con recursos propios y sin responsabilidad del empleador en caso de accidente o enfermedad. Este contrato es siempre a término fijo, NO TIENE PRORROGA AUTOMATICA NI GENERA VINCULACION LABORAL NI PRESTACIONES SOCIALES.

Además de esto el jefe de gestión humana realizara las respectivas afiliaciones a:

- ARL
- EPS
- AFP
- Caja de Compensación.

Se diligenciará formato de ingreso a nomina por parte del nuevo colaborador.

Tabla 7. Formato de ingreso a nómina

DSM	FORMATO DE INGRESO A NOMINA	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA VER:
		PROCESO: Gestión Humana	

Este formato debe diligenciarse en forma clara y precisa.

DATOS PERSONALES			
Apellidos:		Nombres:	
Estado Civil:	Sexo F ☐ M ☐	Grupo Sanguíneo RH Positivo ☐ Negativo ☐	
Tipo Documento C.C. ☐ TI ☐	Número:	Expedida en:	
Fecha de Nacimiento:	País:	Ciudad:	
Dirección Residencia:	Barrio:	Ciudad:	
Teléfono Fijo:	Celular:	Correo Electrónico:	
Profesión:	No Tarjeta Profesional:	Fecha Expedición:	
EN CASO DE ACCIDENTE FAVOR AVISAR A:			
Apellidos:		Nombres:	
Dirección:	Ciudad:	Teléfono:	
Antecedentes:			
DATOS LABORALES			
Fecha Ingreso:	No Contrato:	Cargo:	
Tipo Liquidación: Mensual: ☐ Quincenal: ☐	Tipo de Salario: Mensual: ☐ Quincenal: ☐		
Entidad Bancaria:	Cuenta de Ahorros No:		
ENTIDADES EXTERNAS			
Administradora de Fondos de Pensiones:		Administradora de Fondo Cesantías:	
Entidades Promotora de Salud (EPS):		ARL:	
Caja de Compensación Familiar:			

FIRMA DEL COLABORADOR

Fuente: Elaboración Propia.

Durante este proceso debe ser entregado al nuevo colaborador el correspondiente manual de funciones, se relaciona formato recomendado al Depósito San Martín para el posterior diligenciamiento de los manuales de funciones.

Tabla 8. Formato Manual de Funciones

DSM	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA VER:
		PROCESO: Gestión Humana	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
ÁREA A LA QUE PERTENECE	
JEFE INMEDIATO	

CONDUCTO REGULAR	
ES SUPERVISADO POR	
SUPERVISA A	
EN CASO DE AUSENCIA ES REEMPLAZADO POR	

FUNCIONES	
FUNCIÓN	

FECHA DE MODIFICACION:	SOCIALIZADO A:
RIESGOS CON CONTROLES	

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre Cargo		Coord. Gestión Humana	Gerente
Firma			

Fuente: Elaboración propia.

7. Inducción

Una vez seleccionado el candidato, se cita a la empresa para la inducción al cargo que va a desempeñar y en todos los aspectos relacionados con la empresa, es un proceso que puede durar 1 o dos días dependiendo del tamaño y la complejidad de la empresa y el puesto que va a ocupar.

Para el Depósito San Martín la inducción al nuevo colaborador se realizará en base a la siguiente matriz de inducción.

Se recomienda generar un folleto institucional en el cual se incluya:
Misión – Visión – Objetivos – Valores Corporativos – Estructura.

De igual forma generara un formato de inducción en el cual se incluya

Presentación de la empresa, recorrido por cada una de las áreas o lugares,
presentación a los compañeros de trabajo.

Tabla 9. Actividades de Inducción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRITERIO	TIEMPO
Explicación sobre la empresa y reglamento interno.	Jefe Gestión Humana	Políticas, Misión, Visión, Valores, Estructura.	1 hora
Explicación de cargo y sus funciones	Jefe Gestión Humana – Administrador	Manual de Funciones,	2 horas
Explicación sistema de gestión	Jefe Gestión Humana	Política SG-SST	1 hora

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Formato inducción nuevo colaborador.

DSM	FORMATO DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA VER:
		PROCESO: Gestión Humana	

Nombre del nuevo trabajador: _____

Cargo: _____

Proceso: _____

Fecha de Ingreso: _____

INDUCCIÓN	La finalidad de esta actividad es brindar información general, amplia y suficiente al nuevo colaborador, que le permita ubicarse e identificar su rol dentro del DEPOSITOSAN MARTIN. En la inducción también se da a conocer la información referente al marco legal aplicable.
RESPONSABLES	Dirección Gestión Humana

Tema de Inducción	Recibió Inducción		Fecha de Inducción	Firma Responsable
	SI	NO		
Reglamento Interno de Trabajo				
Políticas de la Empresa				
Misión y Visión				
Organigrama				
Manual de Funciones				
Protocolo de Seguridad				

INFORMACIÓN GENERAL POR AREA

	PROCESO	ENCARGADO DEL PROCESO	FIRMA
1	Bodega		
2	Despachos		
3	Cajas		
4	Call Center		
5	Empacadora		
6	Mostrador de ventas		
7	Trilladora		
8	Bodega Hogares.		
9	Oficina principal		
10	Dirección gestión humana		

ENTRENAMIENTO	Hace referencia al proceso de adaptación, acomodación y conocimiento específico de la labor que debe desempeñar la nueva persona en su puesto de trabajo.
RESPONSABLE	Líder del Proceso u otro integrante del proceso, quien se destine para realizar el entrenamiento.

	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FIRMA DEL RESPONSABLE	FIRMA DE ACEPTACIÓN DEL ENTRENAMIENTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

FIRMA DEL COLABORADOR

4.2.1. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño “es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).”⁵⁷

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Este proceso ayuda a medir el rendimiento global de los colaboradores, es una buena fuente para realizar una retroalimentación a los colaboradores sobre la manera en que cumplen sus actividades.

Las evaluaciones informales, las cuales se realizan por medio de la observación de las actividades diarias son necesarias pero insuficientes para identificar a los colaboradores que cumplen, sobrepasan o están por debajo de lo esperado, esta medición ayuda a la toma de decisiones sobre promociónes internas, incentivos, pero esto depende de la información sistemática, documentada disponible.

De igual forma esta herramienta permite identificar problemas en la empresa relacionados con el proceso de gestión de talento humano, las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, inducción y capacitación o que el diseño de los perfiles de cargos no está cumpliendo con los requerimientos demandados para el desarrollo de los puestos de trabajo.

⁵⁷ Evaluación de desempeño <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/> (consulta 15 de octubre del 2018)

Para el desarrollo de esta evaluación se deben definir los criterios que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los colaboradores, los factores a evaluar son comportamientos y actitudes reflejados dentro de la empresa.

De la misma manera se debe plantear un modelo de calificación, se recomienda al Depósito San Martín una evaluación numérica buscando proporcionar valores objetivos a la evaluación de los colaboradores, la escala de calificación será la siguiente.

Para el área administrativa se manejará los siguientes parámetros de calificación,

Poco Observado (1)
Algunas Veces Observado (2)
Regularmente Observado (3)
Casi Siempre Observado (4)
Siempre Observado (5)

Mientras que para el área operativa la escala de calificación será la siguiente.

No Cumple (1)
Algunas Veces Cumple (2)
Si Cumple (3).

Se debe diligenciar el formato de la evaluación y posterior a esto se procederá a realizar la calificación por parte del Administrador o el Gerente del Depósito San Martín. Buscando calificar el rendimiento de cada colaborador una vez realizada las calificaciones se recomienda a la administración realizar una retroalimentación con cada uno de los colaboradores calificados, con el objeto de que el empleado se entere como es su rendimiento y si es necesario implementar los planes de acción o mejoras según sea el caso, del mismo modo se podrán generar compromisos con los colaboradores que obtengas una baja calificación.

Factores de evaluación

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño en el Depósito San Martín se tendrán en cuenta los siguientes factores teniendo en cuenta que la empresa cuenta con personal administrativo y personal operativo, a continuación, se describen los factores a tener en cuenta según sea el nivel del cargo.

Nivel administrativo

- **Acatamiento de órdenes:** Disposición para entender, y actuar dentro de las directrices, normas, políticas, instrucciones, explicaciones y órdenes impartidas
- **Análisis y lógica:** Capacidad para realizar un análisis lógico de las cosas, identificar los problemas, reconocer la información significativa y prioridades, buscar y coordinar datos relevantes.
- **Iniciativa:** Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución. Actitud positiva en el trabajo y prontitud para actuar.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.
- **Orientación al logro:** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.
- **Comunicación efectiva:** Capacidad para transmitir y entender ideas, opiniones y sugerencias en forma clara y oportuna, utilizando los mecanismos necesarios y conductos establecidos.
- **Tolerancia a la presión:** Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.
- **Educación:** Formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo a los conocimientos para que esta adquiera una determinada formación.
- **Formación:** participación en cursos, foros, talleres, capacitaciones, y seminarios.
- **Habilidad:** capacidad para desempeñar las labores establecidas por la organización.
- **Experiencia:** lapso de tiempo que lleva desarrollando las actividades dentro del cargo.

Nivel operativo

- **Acatamiento de órdenes:** Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices, normas, políticas, instrucciones, explicaciones y órdenes impartidas.
- **Iniciativa:** Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución. Actitud positiva en el trabajo y prontitud para actuar.
- **Orden y aseo:** Preocupación por realizar las tareas en forma organizada y limpia.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.
- **Orientación al logro:** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.
- **Comunicación efectiva:** Capacidad para transmitir y entender ideas, opiniones y sugerencias en forma clara y oportuna, utilizando los mecanismos necesarios y conductos establecidos.
- **Educación:** Formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo a los conocimientos para que esta adquiera una determinada formación.
- **Formación:** participación en cursos, foros, talleres, capacitaciones, y seminarios.
- **Habilidad:** capacidad para desempeñar las labores establecidas por la organización.
- **Experiencia:** lapso de tiempo que lleva desarrollando las actividades dentro del cargo.

Elaboración tabla de calificación.

Una vez terminada la evaluación se manejarán los siguientes rangos, según el promedio obtenido por el colaborador, se entran según el concepto del evaluador y nivel gerencial a tomar las medidas y correctivos necesarios.

Tabla 11. Tabla de Calificación Nivel administrativo

Desempeño	Rango (promedio)
Optimo	5
Bueno	4 – 4.9
Apenas aceptable	3 – 3.9
Deficiente	1 – 2.9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Nivel operativo

Desempeño	Rango (promedio)
Optimo	2.6 – 3
Apenas aceptable	2 – 2.5
Deficiente	1 – 1.9

Fuente: Elaboración propia.

Informe de resultados

Una vez finalizadas todas las evaluaciones de desempeño se debe realizar un informe sobre los resultados obtenidos por cada uno de los colaboradores, esta información debe ser organizada y desarrollar los correspondientes planes de mejoras, de igual forma se debe realizar seguimiento a cada uno de los casos en que el colaborador obtenga una baja calificación. La frecuencia con la que se realice esta evaluación podrá ser semestral o anual según lo consideren el nivel gerencial del Depósito San Martín.

Tabla 13. Formato Evaluación de desempeño Nivel Administrativo

DSM	FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - NIVEL ADMINISTRATIVO	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA VER:
		PROCESO: Gestión Humana	

Fecha de diligenciamiento	
----------------------------------	--

Nombre del evaluado	
Cargo	

Solicitamos cordialmente indicar la calificación teniendo en cuenta los parámetros de evaluación:
Poco Observado (1), Algunas Veces Observado (2), Regularmente Observado (3), Casi Siempre Observado (4), Siempre Observado (5)

CRITERIO DE CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS				
Competencias	Definición	Comportamientos	Valoración	Promedio por competencia
Acatamiento de órdenes	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices, normas, políticas, instrucciones, explicaciones y órdenes impartidas	Respeta y cumple las órdenes impartidas por sus superiores en forma apropiada.		
		Atiende las políticas, normas y reglamentos establecidos en la empresa.		
		Muestra buena actitud para atender explicaciones sobre las tareas a realizar		
Análisis y lógica	Capacidad para realizar un análisis lógico de las cosas, identificar los problemas, reconocer la información significativa y prioridades, buscar y coordinar datos relevantes.	Resuelve los problemas de su trabajo estableciendo prioridades y evaluando la reacción causa-efecto.		
		Utiliza diversas técnicas y métodos para resolver problemas.		
		Busca la información y datos necesarios para darle trámite a sus tareas.		
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución. Actitud positiva en el trabajo y prontitud para actuar.	Demuestra ánimo y prontitud para actuar ante cualquier situación.		
		Propone nuevas ideas para mejorar los procesos o tareas a cargo.		
		Es asequible al cambio y aplica diferentes formas de trabajo.		

Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización	Esta dispuesto a apoyar a los demás en el desarrollo de sus tareas.		
		Tiene en cuenta las diferentes opiniones en la toma de decisiones		
		Integra y orienta el logro de las metas específicas con el fin de conseguir los objetivos comunes de la Empresa.		
Orientación al logro	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades	Demuestra perseverancia en el logro de las metas.		
		Organiza sus recursos con la intención de cumplir los objetivos propuestos con calidad y eficacia.		
		Asume con responsabilidad los resultados, enfrenta los obstáculos, retoma el rumbo y continúa con los objetivos trazados.		
Comunicación efectiva	Capacidad para transmitir y entender ideas, opiniones y sugerencias en forma clara y oportuna, utilizando los mecanismos necesarios y conductos establecidos	Comunica en forma clara los planes e ideas a los demás involucrados en el proceso que desarrolla.		
		Utiliza adecuadamente los conductos regulares establecidos por la empresa.		
		utiliza los medios e instrumentos necesarios para conseguir trasladar sus comentarios a los demás.		
Tolerancia a la presión	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.		
		Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.		
		Prioriza las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.		
Educación	Formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo a los conocimientos para que esta adquiera una determinada formación.	su nivel de estudio se encuentra entre: básica primaria y bachillerato		
		su nivel de estudio se encuentra entre: técnico y tecnólogo		
		su nivel de estudio se encuentra entre: profesional y otros		
Formación	participación en cursos, foros, talleres, capacitaciones, y seminarios	ha participado en las diferentes actividades de formación llevadas a cabo por la empresa durante el 2015		

		ha realizado en su tiempo libre diferentes actividades de formación durante el 2015		
		No ha realizado o participado en actividades de formación durante el 2015		
Habilidad	capacidad para desempeñar las labores establecidas por la organización	sabe aprovechar las herramientas y/o recursos suministrados para desempeñar sus labores		
		Analiza, observa y planifica las labores asignadas a su cargo		
		Es creativo y/o dinámico dentro del proceso en el cual está desarrollando sus habilidades.		
Experiencia	lapso de tiempo que lleva desarrollando las actividades dentro del cargo	tiempo que lleva desarrollando el cargo actual: menos de 1 año		
		tiempo que lleva desarrollando el cargo actual: de 1 a 5 años		
		tiempo que lleva desarrollando el cargo actual: más de 5 años		
PROMEDIO TOTAL DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA				

EVALUACIONES DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Criterio de cumplimiento de funciones y responsabilidades específicas del cargo	Valoración	Promedio
1. Cumple con las funciones específicas, que se encuentran asignadas a su cargo?		
2. La calidad de sus actividades, es acorde a lo esperado?		
3. Cumple y entrega oportunamente, los trabajos o informes solicitados?		
4. Utiliza adecuadamente los equipos asignados a su cargo y los mantiene en condiciones óptimas?		
5. Participa activamente en las capacitaciones, actividades de bienestar programadas por las Empresa?		

PROMEDIO TOTAL DE EVALUACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES POR CARGO	
--	--

RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
ENUNCIE LOS PROGRAMAS DE FORMACION DESARROLLADOS DURANTE EL AÑO ____	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR, COMPROMISOS ESTABLECIDOS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	

--

FIRMA DEL EVALUADOR

Fuente: Elaboración propia.

--

FIRMA DEL
EVALUADO

Tabla 14. Formato Evaluación Desempeño Nivel Operacional

DSM	FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - NIVEL OPERATIVO	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA VER:
		PROCESO: Gestión Humana	

Fecha de diligenciamiento	
----------------------------------	--

Nombre del evaluado	
Cargo	

Solicitamos cordialmente indicar la calificación teniendo en cuenta los parámetros de evaluación:

No Cumple (1), Algunas Veces Cumple (2), Si Cumple (3).

CRITERIO DE CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS	VALORACIÓN
Acatamiento de órdenes	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices, normas, políticas, instrucciones, explicaciones y órdenes impartidas	Respeto y cumple las órdenes impartidas por sus superiores en forma apropiada.	
		Atiende las políticas, normas y reglamentos establecidos en la empresa.	
		¿Realizo oportunamente las labores encomendadas por su jefe inmediato?	
		¿Utiliza apropiadamente los equipos y útiles asignados?	
		Muestra buena actitud para atender explicaciones sobre las tareas a realizar	
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución. Actitud positiva en el trabajo y prontitud para actuar.	Demuestra ánimo y prontitud para actuar ante cualquier situación.	
		Propone nuevas ideas para mejorar los procesos o tareas a cargo.	
		Es asequible al cambio y aplica diferentes formas de trabajo.	
Orden y aseo	Preocupación por realizar las tareas en forma organizada y limpia	Realiza sus tareas en forma organizada.	
		Mantiene su sitio de trabajo en completo orden y aseo.	

Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización	Esta dispuesto a apoyar a los demás en el desarrollo de sus tareas.	
		Participa activamente aportando ideas y opiniones para la toma de decisiones.	
		Demuestra capacidad para realizar trabajo en grupo con el fin de lograr el objetivo común de la empresa.	
Orientación al logro	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades	Demuestra perseverancia en el logro de las metas.	
		Organiza sus recursos con la intención de cumplir los objetivos propuestos con calidad y eficacia.	
		Asume con responsabilidad los resultados, enfrenta los obstáculos, retoma el rumbo y continúa con los objetivos trazados.	
Comunicación efectiva	Capacidad para transmitir y entender ideas, opiniones y sugerencias en forma clara y oportuna, utilizando los mecanismos necesarios y conductos establecidos	Comunica en forma clara los planes e ideas a los demás involucrados en el proceso que desarrolla.	
		Realiza aportes a los demás y valora los comentarios recibidos.	
		Utiliza adecuadamente los conductos regulares establecidos por la empresa.	
		utiliza los medios e instrumentos necesarios para conseguir trasladar sus comentarios a los demás.	
Educación	Formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo a los conocimientos para que esta adquiera una determinada formación.	Su nivel de estudio se encuentra entre: básica primaria y bachillerato	
		Su nivel de estudio se encuentra entre: técnico y tecnólogo	
		Su nivel de estudio se encuentra entre: profesional y otros	
Formación	participación en cursos, foros, talleres, capacitaciones, y seminarios	Ha participado en las diferentes actividades de formación llevadas a cabo por la empresa durante el 2015	
		Ha realizado en su tiempo libre diferentes actividades de formación durante el 2015	
		No ha realizado o participado en actividades de formación durante el 2019	
Habilidad	capacidad para desempeñar las labores establecidas por la organización	sabe aprovechar las herramientas y/o recursos suministrados para desempeñar sus labores	
		Analiza, observa y planifica las labores asignadas a su cargo	

		Es creativo y/o dinámico dentro del proceso en el cual está desarrollando sus habilidades.	
Experiencia	lapso de tiempo que lleva desarrollando las actividades dentro del cargo	tiempo que lleva desarrollando el cargo actual: menos de 1 año	
		tiempo que lleva desarrollando el cargo actual: de 1 a 5 años	
		tiempo que lleva desarrollando el cargo actual: más de 5 años	
Total			

EVALUACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Criterio de cumplimiento de funciones y responsabilidades específicas del cargo	Valoración	Promedio
1. Cumplió con las funciones asignadas a su puesto de trabajo?		
2. Participó en actividades de capacitación y bienestar?		
3. Realizó oportunamente las labores encomendadas por su jefe inmediato?		
5. Utiliza apropiadamente los equipos y útiles de trabajo asignados?		
6. Utiliza apropiadamente los equipos y útiles de trabajo asignados?		
7. Participa activamente en las capacitaciones, actividades de bienestar programadas por las Empresa?		

PROMEDIO TOTAL DE EVALUACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES POR CARGO		

RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
ENUNCIE LOS PROGRAMAS DE FORMACION DESARROLLADOS DURANTE EL AÑO ____		

COMENTARIOS DEL EVALUADOR, COMPROMISOS ESTABLECIDOS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL
EVALUADO

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Plan de capacitación

Toda empresa en búsqueda de una mejora continua debe implementar planes de capacitación los cuales permitan mejorar sus procesos y ofrecerles mediante el entrenamiento nuevas herramientas a cada uno de sus colaboradores que les permita generar valor agregado en cada una de sus actividades.

Existen razones fundamentales para llevar a cabo la capacitación al personal tales como: conocer nuevas técnicas y métodos de trabajo, innovar tecnológicamente, reducir comportamientos obsoletos, aumentar el bienestar del colaborador, aplicación de nuevas técnicas administrativas, entre otras.

Ilustración 11. Diagrama de proceso de capacitación.



Fuente: Trabajo de Grado Propuesta de Gestión de Desarrollo Humano en la Empresa Nacional de Confecciones de la ciudad de Pereira. 2008

Para el desarrollo de este proceso de capacitación el Depósito San Martín se puede aplicar dos tipos:

- **Capacitación Interna:** es desarrollada por un colaborador de la empresa el cual cuente con el conocimiento, experiencia y aptitud para transmitir sus conocimientos al resto de equipo, esta podrá desarrollarse dentro de la empresa, bajo las condiciones adecuadas.
- **Capacitación Externa:** Este tipo de capacitación es realizada por personas o entidades especializadas en los diferentes temas a tratar, se puede trabajar de la mano de institutos especializados, empresas de asesoría, universidades, programas articulados con el SENA, cámara de comercio, bomberos, entre otros.

4.2.2.1. Técnicas que se podrán usar para el plan de capacitación

Una vez definida la necesidad a cubrir con la capacitación el Depósito San Martín podrá apoyarse con las siguientes herramientas que le permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

- Conferencias
- Videos
- Cartillas o manuales de capacitación.
- Grupos de trabajo (discusión de grupos)
- Cursos (presenciales o virtuales) estos se pueden realizar de forma articulada con institutos, universidades o SENA.
- Foro con expertos o panelistas.
- Charlas
- Entrevistas
- Talleres vivenciales
- Libros, folletos.

Es importante que el Depósito San Martín genere un Cronograma de Capacitaciones, de acuerdo a sus necesidades, de igual forma realizar todas acciones necesarias para que el cronograma estipulado se cumpla, llevar registro de cada una de las actividades que se realizan y soportarlas mediante la correspondiente asistencia y certificados.

Ilustración 12. Plan de Formación y Capacitación

DSM		PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACION										CODIGO:				
												VERSIÓN:	FECHA VER:			
												PROCESO: Gestión Humana				
PERIODO:																
AÑO:																
PROGRAMACION				SEGUIMIENTO												
ACTIVIDADES	VALOR ESTIMADO	MES PROGRAMADO	ACTIVIDADES REALIZADAS	FUENTE DE INFORMACIÓN	NUMERO DE PERSONAS PROGRAMADAS	NUMERO DE PERSONAS QUE ASISTIERON	SATISFACCION DEL USUARIO FRENTE A LA CAPACITACION	% AVANCE META	ANALISIS	% SATISFACCION DEL USUARIO FRENTE A CAPACITACION	COSTO REAL POR PERSONA	VALOR EJECUTADO	% ANÁLISIS	ACCIONES DE MEJORA (Cuando requiere)		
														CORRECTIVAS	PREVENTIVAS	DESCRIPCION
ELABORADO POR:																
CARGO:																
FECHA:																
SEGUIMIENTO POR:																
CARGO:																
FECHA:																

Mejor o igual al 94% META NO CUMPLIDA

65% ICP-80% META PARCIALMENTE CUMPLIDA

80% ICP META CUMPLIDA

Fuente: Elaboración propia.

Se relaciona imagen de la plantilla recomendada para el Depósito San Martín, con la cual se busca generar un cronograma de actividades de formación y/o capacitación para los colaboradores de la empresa, de igual forma dicha plantilla ayudará a realizar la medición del cumplimiento de cada una de estas actividades, análisis te presupuestos para la misma y nivel de participación, junto con esta plantilla se deberá manejar las listas de asistencia.

Ilustración 13. Formato de Asistencia Capacitaciones

DSM	FORMATO DE ASISTENCIA CAPACITACIONES	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA:
		PROCESO: Gestión Humana	

TEMA:		FECHA		
		Día	Mes	Año

INSTRUCTOR: _____ **DURACION:** _____

No.	NOMBRE	CEDULA	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Plan de acción: seguimiento y control.

El plan de acción es una presentación resumida de las actividades o tareas que deben realizar, se asignan responsables y se prioriza las iniciativas más importantes para cumplir ciertos objetivos; es la hoja de ruta en la cual se especifica de manera organizada el conjunto de tareas necesarias para la consecución de la propuesta de gestión de talento humana desarrollada.

La siguiente propuesta de plan de acción se desarrolla con el fin de apoyar y mejorar los procesos en la empresa, y a su vez realizar seguimiento y control de las actividades planteadas, de igual forma se da a conocer el valor o costo que genera el desarrollar cada una de las actividades.

A continuación se desarrolla la propuesta del plan, de seguimiento y control para la empresa Deposito San Marín del municipio de Cartago Valle, además se incluye el presupuesto que se debería destinar para la ejecución de las actividades y tareas propuestas, el costo del plan es de \$ 1.680.000 con un tiempo estimado de 6 meses. Cabe resaltar que junto a este valor se recomienda realizar exámenes médicos a todos los colaboradores actuales lo cual genera un costo adicional de \$ \$ 1.120.000, con un costo total de \$ 2.800.000 se espera que este plan estratégico se pueda financiar con recursos propios del depósito.

Tabla 15 Plan de acción, seguimiento y control Depósito San Martín.

Proceso Estratégico	Descripción	Actividad	Responsable	Tiempo	Indicador	Presupuesto
Desarrollar y Socializar El Direccionamiento o Estratégico	Establecer direccionamiento o estratégico adecuado para la empresa, que permita fortalecer las prácticas administrativas y comprometa a los empleados con los objetivos organizacionales	Establecer Misión, Visión, Valores, Objetivos	Propietario y Administrador	junio - agosto 2019	Cantidad participantes socialización /Cantidad de empleados	\$120,000 papelería y Socialización
		Socializar el Direccionamiento o estratégico	Administrador y jefe gestión humana			
Adopción procesos de Gestión de Talento Humano	Desarrollar estrategias para la implementación del proceso de reclutamiento, selección, contratación,	Capacitar al personal encargado del reclutamiento y selección y contratación de personal	Administrador y jefe gestión humana	julio - noviembre 2019	No capacitaciones ejecutadas/ No capacitaciones planeadas	\$800,000 Asesoría Externa-Cursos
		Realizar re	Jefe Gestión		Cantidad	\$20,000

	inducción y evaluación en la empresa.	inducción al personal antiguo de acuerdo a los nuevos procesos	humana		participantes /Cantidad de empleados	Papelería-Folletos
		Actualización documentación empleados y creación de archivo gestión humana	Jefe Gestión humana		Cantidad carpetas actualizadas /Cantidad de empleados	\$30,000 Papelería
		Elaborar, divulgar y evaluar un plan de capacitación y formación de acuerdo a las necesidades de la empresa	Administrador y jefe gestión humana		Cantidad participantes /Cantidad de empleados	\$80,000 Papelería
		Realizar exámenes médicos de ingreso, retiros y periódicos	Jefe Gestión humana	una vez al año y/o cuando se presente un ingreso o retiro	Cantidad de exámenes realizados /Cantidad de empleados	\$35,000 * 32c/u Entidad externa
Proceso de inducción, capacitación y evaluación de desempeño	Fortalecer los programa de formación, entrenamiento, reentrenamiento y evaluación de desempeño	Realizar seguimiento al programa de inducción	Jefe Gestión humana	una vez al año	Cantidad de inducciones realizadas/Cantida d programadas	\$50,000 Papelería
		Realizar el reentrenamiento del puesto de trabajo a todos los colaboradores,	Administrador y jefe gestión humana		Cantidad participantes /Cantidad de empleados	
		Socializar la metodología y aplicar las evaluaciones de desempeño	Administrador y jefe gestión humana		Cantidad evaluaciones realizadas /Cantidad de empleados	\$200,000 papelería y tabulación y resultados
		Analizar las evaluaciones, y realizar planes de mejora y compromisos con el personal que lo requiera	jefe gestión humana	una vez al año	No de compromisos /Cantidad de empleados	
fortalecer el crecimiento personal y laboral de los colaboradores,	Realizar talleres y charlas dirigidas a todos los colaboradores con el fin de fortalecer su crecimiento personal y laboral	Realizar taller inteligencia emocional	Administrador y jefe gestión humana	diciembre 2019 y enero 2020	Cantidad participantes /Cantidad de empleados	\$380,000 Asesoría Externa
		Realizar charla liderazgo				
		Realizar charla de prevención de estrés personal y laboral				
TOTAL PRESUPUESTO						\$ 1.680,000

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico que se realizó del Depósito San Martín, se logró identificar diferentes falencias que la empresa posee con respecto a su planeación estratégica y la gestión de talento humano, se pudo observar como todos sus procesos administrativos se realizan de forma empírica y no se tiene planteado procesos o procedimientos para la ejecución de actividades estratégicas haciendo notorio su informalidad en el manejo de los principios administrativos como planear, hacer, verificar y controlar.

El Depósito San Martín del municipio de Cartago, cuenta con un reconocimiento a nivel local y regional, gracias a su calidad, precio y variedad de productos ofertados, estos correspondientes a la línea de bebidas, víveres, aseo, tabaco, granos y abarrotos, motivo por el cual se ha mantenido en el mercado por más 37 años, la globalización y la competencia en los mercados actualmente imponen otros retos en cuanto a productividad e innovación y procesos administrativos, haciendo el mercado más competitivo por tal razón el Depósito debe adaptarse a estos nuevos requerimientos.

Según el análisis externo realizado, la empresa Depósito San Martín mediante la matriz FODA, se puede encontrar que se presentan un gran número de oportunidades en el mercado gracias al constante crecimiento del sector y la población, no solo a nivel local sino también regional, de igual forma se encontró que cuenta con la oportunidad de obtener nuevos convenios comerciales con entidades del gobierno como lo son nuevos hogares del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, también se destaca la debilidad actual por la carencia de procesos automatizados o sistematizados esta situación crea la oportunidad de aprovechar los adelantos tecnológicos de la actualidad que permitan realizar mejoras en procesos de facturación e inventarios.

En el desarrollo del análisis competitivo se estudiaron tres empresas sobresalientes en el municipio de Cartago, las cuales son la mayor competencia por su trayectoria y reconocimiento, se pudo concluir que el Depósito San Martín debe mejorar en factores claves de éxito como: la publicidad y la selección de personal, pues son los factores con más baja calificación, cabe resaltar que el factor de publicidad es poco utilizado por este tipo de empresas según sus afirmaciones por cuestiones de seguridad prefieren evitar hacer publicidad.

En este estudio se puede concluir que el competidor más fuerte es Súper Inter el cual obtuvo las mejores calificaciones en los factores claves de éxito, esto gracias a que es una empresa perteneciente al grupo Éxito el cual maneja estándares altos de competitividad.

El Depósito San Martín con respecto al sector o actividad económica en que se desenvuelve, atraviesa una delicada coyuntura, debido fundamentalmente a la cantidad de competidores que están ingresando al mercado, siendo en su gran mayoría grandes cadenas o superficies que se caracterizan en el orden de sus procesos administrativos.

La planeación estratégica recomendada para la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago Valle, tiene como fin plantear estrategias que permitan marcar un norte hacia dónde dirigir todos los esfuerzos definiendo objetivos, procesos a implementar, generando compromiso con la organización provocando una motivación desencadenando participación activa, colaboración y trabajo en equipo para lograr los objetivos planteados. Si se implementa esta propuesta en la empresa, se verá reflejado el beneficio en la toma de decisiones, en la disminución de improvisación y mayor control en los procesos.

En busca de mejorar el proceso de Gestión de Talento Humano dentro de la empresa y entendiendo que el capital humano es de vital importancia dentro de una organización, se diseñó y formuló la propuesta de gestión de desarrollo de talento humano, la cual busca generar unos lineamientos que permitan mejorar los procesos administrativos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y capacitación de cada uno de sus colaboradores buscando contar con el equipo de trabajo adecuado para aumentar la eficiencia y eficacia en cada uno de los puestos de trabajo.

Los resultados de esta propuesta deben ser entendidos como lineamientos tácticos y estratégicos para la empresa y en guías para corregir las debilidades u consolidar las fortalezas, de igual forma será un factor que permita generar una mejora continua en el desarrollo de los procesos administrativos actuales.

La elaboración de la propuesta de gestión de talento humano, es una herramienta indispensable para la empresa ya que por medio de esta se establece una ruta a seguir, buscando la mejora continua de los procesos administrativos desarrollados, a través de la vigilancia y el control de las actividades establecidas.

Como conclusión, la elaboración de este tipo de estudio deja en evidencia la importancia de la implementación de cada una de las herramientas usadas para el desarrollo de este proyecto, sin importar la actividad económica o el sector al que pertenezca, las empresas deben ser conscientes de los cambios que se generan

en el entorno y como adaptarse a ellos, de igual forma permite conocer la situación actual y tendencias del mercado y así tomar las mejores decisiones.

RECOMENDACIONES

Luego de desarrollar el ejercicio de la propuesta de implementación de procesos de Gestión de Talento Humano en la empresa “Depósito San Martín” del municipio de Cartago, se hacen las siguientes recomendaciones las cuales buscan que el mejoramiento de la empresa.

Dar a conocer esta propuesta a todas las personas involucradas en el proceso de gestión de talento humano dentro de la empresa, buscando se concientice de la importancia que tiene dentro de la organización el talento humano.

Implementar los procedimientos desarrollados en el presente trabajo de grado, buscando mejorar las técnicas gestión de talento humano, buscando captar el talento humano idóneo para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Utilizar los diferentes formatos propuestos, de forma ordenada y clara; posterior a ello anexarlo a la Hoja de Vida de cada colaborador junto con los demás soportes y archivarlos de forma ordenada.

Con la evaluación de desempeño generar planes de seguimiento y mejora para aquellos colaboradores que obtengan baja calificación, de igual forma generar estímulos para aquellos que obtengan una calificación destacada.

Aprovechar los formatos presentados para desarrollar y plasmar los diferentes perfiles de cargo y manuales de funciones que permitan el mejoramiento de los procesos en la empresa y así reducir la sobre carga laboral y reproceso.

Generar programas de capacitación que permitan el fortalecer las habilidades de los colaboradores.

Implementar una escala salarial de acuerdo a las responsabilidades y requisitos de cada cargo, esto con el objetivo de motivar al colaborador y retener el talento humano.

Desarrollar el correspondiente reglamento interno de trabajo el cual será el pilar para regular las relaciones internas de la empresa y sus colaboradores y

posteriormente desarrollar el correspondiente procedimiento procesos disciplinarios.

Mantener el convenio que actualmente se tiene con la empresa encargada de la elaboración implementación y seguimiento del SG-SST.

Generar programa de bienestar que permita reducir el estrés laboral a los colaboradores, se recomienda actividades y jornadas de salud, celebración fechas especiales, charlas, entre otros.

Implementar en la empresa el concepto de plan carrera donde cada uno de sus colaboradores pueda sentirse atraído con el estímulo de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Formalizar los modelos de contratación teniendo en cuenta su duración y tipo, se recomienda que cada uno de los contratos laborales dentro del Depósito San Martín sean de forma escrita.

Implementar el Manual de Funciones para el Depósito San Martín.

Se sugiere a la empresa Depósito San Martín contar con una Planeación Estratégica como base de los procesos de la empresa y que de igual forma sirva como mecanismo para el aprovechamiento de los recursos y como guía para tomar decisiones en el futuro

Se sugiere capacitar al jefe de gestión humana, en procesos de reclutamiento selección y contratación, con la finalidad de general las competencias necesarias para el correcto desarrollo de los procesos establecidos mediante la propuesta de gestión de talento humano.

Se recomienda a la empresa dar a conocer a todos sus colaboradores la Misión, Visión y Objetivos, con el fin de dirigir sus esfuerzos hacia la misma dirección y promover la motivación y compromiso en la Organización.

Se recomienda llevar a cabo talleres y charlas dirigida a todos los colaboradores con el fin de fortalecer su crecimiento personal y laboral, realizar taller de inteligencia emocional, charla de liderazgo y prevención de estrés laboral.

Se propone a la empresa general planes de acción y seguimiento según los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, esto con el fin de mejorar las falencias detectadas.

BLIBLIOGRAFÍA

Betancourt T, B. Análisis sectoriales y competitividad. Ecoe Ediciones (2014)

Byars, Rue. Gestión de Recursos humanos McGraw-Hill Interamericana 1996

Catalina López Burgos, Luz Delia Torres Propuesta de Gestión De Desarrollo Humano en la Empresa Nacional de confecciones, Pereira 2008

Charles Lusthaus; Marie-Helene Adrien, Gary Anderson y Fred Carden primera edición en español 2001 investigación Canadá 1999.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición McGraw-Hill. 2009.

Collins, JIM empresas que sobresalen Edición Gestión 2000 Barcelona 2006

Gary Dessler Administración de personal octava edición, Pearson Educacion, México 2001

Gregorio Rodríguez, Javier Gil, Eduardo García, Metodología de la investigación cualitativa. Alije 1996.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Metodología de la investigación 4ed México 2006.

Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación 6ª edición. México 2014

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. Sexta edición Pearson education.

Méndez A, Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ed México 2016.

Miklos, Tomas. Tello, María Elena. Planeación prospectiva. Limusa

Murillo Vargas, Zapata Domínguez, Álvaro Martínez Crespo, Jenny Dávila Avalos, Henán Salas Paramo, Jairo López Arellano, Teorías Clásicas de la organización y el Management, primera edición ECOE ediciones Bogotá DC 2007.

Robbin, S.P 2001 Organizational Behavior. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc, New York.

Wayne Mondy, Robert M. Noe. Novena edición Pearson Education. México. 2005.

WEBGRAFÍA

Cuida tu dinero en línea www.cuidatudinero.com/13117011/estrategia-de-precios-competitivos

Concepto de publicidad en línea <https://concepto.de/publicidad/>

Clases de marketing en línea <http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html>

Questionpro en línea <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>

Cicerocomunicaciones en línea <https://www.cicerocomunicacion.es/que-es-el-posicionamiento-de-marca/>

Neoattack en línea <https://neoattack.com/neowiki/fidelizacion/>

Manpower en línea <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?noticia=3526>

Economía simple en línea <https://www.economiasimple.net/glosario/remuneracion>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta Depósito San Martín

1. SEXO
FEMENINO ____ MASCULINO ____
2. EDAD
18-25 AÑOS ____ 25- 30 AÑOS ____ 30-35 AÑOS ____ 35- 40
AÑOS ____ 40 EN ADELANTE ____
3. TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA
MESES A 1 AÑO ____
1 – 2 AÑOS ____
3 – 5 AÑOS ____
5 AÑOS O MÁS ____
4. NIVEL DE ESCOLARIDAD
PRIMARIA ____
BACHILLER ____
TECNICO ____
TECNOLOGO ____
PROFESIONAL ____
5. QUE MODALIDAD DE CONTRATO TIENE USTED CON EL DEPOSITO
SAN MARTIN
TERMINO FIJO ____
TÉRMINO INDEFINIDO ____
PRESTACIÓN DE SERVICIOS ____
ACCIDENTAL O TRANSITORIO ____
6. AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA SU CONTRATO SE
PACTO POR
ESCRITO ____
VERBAL ____
7. RECIBIO USTED INDUCCION O MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
DESARROLLAR SU ACTIVIDAD.
SI ____ NO ____
8. PASO USTED POR ALGUN PROCESO DE SELECCIÓN PARA
INGRESAR AL DEPOSITO SAN MARTIN.
SI ____ NO ____

9. SABE USTED SI EL DEPOSITO SAN MARTIN CUENTA CON
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
SI__ NO__
10. COMO CONSIDERA USTED EL AMBIENTE LABORAL EN EL DEPOSITO.
BUENO ____
ACEPTABLE____
MALO____
11. HA TENIDO SOBRECARGA DE TRABAJO EN LAS LABORES QUE SE
REALIZAN EN EL DEPOSITO.
SI__ NO__
12. SI RESPONDIO DE MANERA AFIRMATIVA PORQUE CREE USTED QUE
SE PUEDA PRESENTAR ESTA SITUACIÓN.
FALTA DE DEFINIR FUNCIONES ____
NO HAY CLARIDAD EN LOS PROCESOS____
FALTA DE PLANEACION Y ORGANIZACIÓN____
13. LA EMPRESA DESARROLLA PROGRAMAS DE BIENESTAR PARA SUS
COLABORADORES
SI__ NO__

VALIDACIÓN ENCUESTA DEPÓSITO SAN MARTÍN

El objetivo del presente documento es validar mediante un método de consulta, como es el juicio de experto, el contenido de la encuesta que será aplicada a cada uno de los trabajadores de la empresa Depósito San Martín del municipio de Cartago valle del Cauca, con el fin de general una propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, acorde con las necesidades de la misma.

El instrumento que se somete a validación por el panel de expertos es una encuesta conformada por 13 ítems con los cuales se busca identificar y medir el estado actual de los procesos de gestión de talento humano que se desarrollan dentro de la empresa intervenida, evaluando aspectos como reclutamiento, selección, contratación e inducción

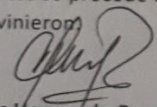
La consulta para la validación se realizó con 3 expertos especialistas en el área de Gestión humana; el 100% de los expertos posee un alto grado de conocimiento acerca del tema de investigación.

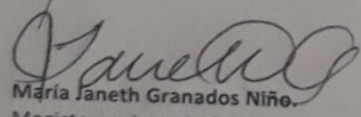
Dicho juicio de valoración se basa en la coherencia entre el cuestionario que se aplicará y el objetivo general del presente trabajo de grado.

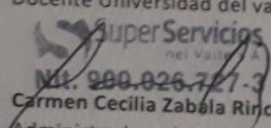
Objetivo General

Diseñar una propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa Depósito San Martín, que permita mejorar los procesos administrativos y la toma de decisiones.

Una vez analizado el contenido y tomando en cuenta las recomendaciones de cada uno de los expertos se procede a generar el documento final, firmado por cada uno de los expertos que en el intervinieron.


Carlos Hernández Ramírez López
Abogado profesional en salud ocupacional
Especialista en derecho laboral y seguridad social


María Janeth Granados Niño.
Magister en Ingeniería Industria
Docente Universidad del valle.


Carmen Cecilia Zabala Rincón.
Administradora de empresas.

Directora de Gestión Humana Súper Servicios Del Valle S.A (GANE).

Anexo B. Tabulación encuesta

Ilustración 14. Tabulación encuesta

A	B	C	D	E
	SEXO			EDAD
MASCULINO	19		18-25	5
FEMENINO	13		25-30	9
TOTAL	32		30-35	8
			35-40	4
			40 o mas	6
			TOTAL	32
TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA			NIVEL DE ESCOLARIDAD	
MENOS DE UN AÑO	4		PRIMARIA	5
1-2 AÑOS	6		BACHILLER	19
3-5 AÑOS	12		TECNICO	4
5 AÑOS O MAS	10		TECNOLOGO	3
TOTAL	32		PROFESINAL	1
			TOTAL	32
QUE TIPO DE CONTRATO TIENE USTED				
TERMINO FIJO	0			
TERMINO INDEFIN	32			
PRESTACION DE SI	0			
ACCIDENTAL O TR	0			
TOTAL	32			

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15. Tabulación encuesta

A	B	C	D	E	F	G	H
SU CONTRATO SE PACTO DE FORMA			RECIBIO USTED INDUCCION O MANUAL			SI RESPONDIO DE MANERA AFIRMATIVA POR QUE CREE USTED QUE SE PUEDA PRESENTAR ESTA SITUACION	
VERBAL	32		SI	9		FALTA DEFINIR Y DELEGAR FUNCIONES	12
ESCRITA	0		NO	23		NO HAY CLARIDAD EN LOS PROCESOS	7
TOTAL	32		TOTAL	32		FALTA DE PLANEACION Y ORGANIZACIÓ	13
						TOTAL	32
PASO USTED POR ALGUN PROCESO DE SELECCIÓN PARA INGRESAR AL			SABE USTED SI EL DEPOSITO SAN MARTIN CUENTA CON			LA EMPRESA DESARROLLA PROGRAMAS DE BIENESTAR PARA SUS COLABORADORES	
SI	5		SI	0		SI	0
NO	27		NO	32		NO	32
TOTAL	32		TOTAL	32		TOTAL	32
COMO CONSIDERA USTED EL AMBIENTE LABORAL EN EL DEPOSITO SAN MARTIN			HA TENIDO SOBRECARGA DE TRABAJO EN LAS LABORES QUE REALIZA				
BUENO	19		SI	32			
ACEPTABLE	8		NO	0			
MALO	5		TOTAL	32			
TOTAL	32						

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C. Sistematización de la entrevista

La siguiente entrevista en las instalaciones del Depósito San Martín al Jefe de Recursos Humanos Diego Fernando López junto con el gerente Jorge Alberto López.

Entrevistador: como es el proceso de selección

Jefe de recursos humanos y gerente: se presenta la vacante y se reciben hojas de vida de recomendados ya sea de empleados o conocidos luego el administrador analiza la persona por medio de una charla y habla conmigo (gerente), a partir de eso se toma la decisión.

Entrevistador: existe un proceso de inducción establecido

Jefe de recursos humanos y gerente: no la persona ingresa y va aprendiendo sobre la marcha.

Entrevistador: cuentan con reglamento interno de trabajo, manuales de funciones y perfiles de cargo.

Jefe de recursos humanos y gerente: los manuales de funciones se están desarrollando por exigencia de la empresa asesora del SG-SST, se tiene muy poco.

De los perfiles de cargo se inició con la elaboración del organigrama como insumo para el desarrollo de los perfiles y de reglamento interno no se cuenta aún con nada. Pero se está en el proceso de implementación de todo esto por las exigencias del SG-SST.

Entrevistador: se manejan algún tipo de proceso disciplinario.

Jefe de recursos humanos y gerente: si pero no se tiene estipulado en ninguna parte, se manejan los llamados de atención pero se dan a criterio del administrador o el gerente.

Entrevistador: se maneja escala salarial

Jefe de recursos humanos y gerente: no todos se ganan el salario mínimo.

Entrevistador: manejan planes de bienestar.

Jefe de recursos humanos y gerente: actualmente, como se inició con el SG-SST se tiene proyectado realizar capacitaciones y actividades aún no se han definido

Entrevistador: manejan actualmente evaluación de desempeño.

Jefe de recursos humanos y gerente: no se conoce sobre el tema que es eso dicen los entrevistados.

Entrevistador: las personas que laboran actualmente cuentan con qué tipo de contrato.

Jefe de recursos humanos y gerente: todos son indefinidos y se manejan de forma verbal.

Entrevistador: al momento del ingreso de un nuevo colaborador se realiza algún examen médico ocupacional.

Jefe de recursos humanos y gerente: no se está implementando, nos recomendaron iniciar con esto archivar en una carpeta todos los exámenes, se está en el proceso de cotización con el medico ocupacional.

Entrevistador: la empresa cuenta con misión, visión, valores.

Jefe de recursos humanos y gerente: no se cuenta con nada de eso.

Entrevistador: cuentan con plan carrera.

Jefe de recursos humanos y gerente: no que es eso (se procede a explicar).

Entrevistador: como considera usted que es el clima laboral.

Jefe de recursos humanos y gerente: en la parte administrativa es muy bueno, en la parte de abajo operativa, se maneja mucha tensión, en mi opinión (diego López) es por sobrecarga laboral, se debe a que no están estipuladas las funciones.

Entrevistador: cree que es necesaria la propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en el “depósito san Martín” del municipio de Cartago.

Jefe de recursos humanos y gerente: si claro, de la forma en que se planteara para mejorar claro que sí.

FICHA TÉCNICA DE LA ENTEVISTA

TÉCNICA: La entrevista fue de tipo no estructurado, se buscó recolectar información clara sobre los procesos se manejó de forma que los entrevistados no se sintieran intimidados, de igual forma si no conocían alguno de los términos se procedía a explicarlos. La entrevista se realizó de forma presencial en las oficinas del Depósito San Martín.

ENTREVISTADOR: Andrés Felipe Mayorga Martínez, estudiante de administración de empresas de la universidad del valle.

ENTREVISTADOS: Gerente: Jorge Alberto López Vargas – Jefe recursos Humanos: Diego Fernando López

Anexo D. Listado de empleados Depósito San Martín.

Ilustración 16. Listado empleados Depósito San Martín

Departamentos DEPOSITO SAN MARTIN		
Departamento	Nombre	Cargo
OFICINA	Jorge A. Lopez	representante legal
	Jhon E. Franco	administrador
	James Hurtado	jefe hogares
	Luz Nancy Duque	secretaria
	Diego Lopez	jefe Recursos Humanos
VENTAS	Estella pamplona	cajera
	Laura Raigoza	cajera
	Fernanda Montoya	super numeraria
	Blanca duque	atencion clientes especiales
	Rosalba ateortua	atencion clientes especiales
	Alvaro Lopez	atencion clientes especiales
	Liliana Giraldo	vendedor
	Maira Raigoza	vendedor
	Henry Hernandez	vendedor
	Damaris Villada	vendedor
CALL CENTER	Fernando Lopez	asesores comerciales
	Sebastian Lopez	asesores comerciales
	Sandra isabel santa	asesores comerciales
TIENDA A TIENDA	Carlos humberto	vendedor tienda a tienda
DOMICILIOS	Jose leonardo	conductor carro
	Steven saldarriaga	conductor carro
	Argemiro grisales	conductor carro
	Leonidas tovar	conductor carro
	Yolian lopez	conductor carro
	Favio Perdomo	conductor moto
BODEGA	Fredy rios	bodeguero
	Jose duvier moreno	bodeguero
	Ariel lopez	despachador
	Marco Lopez	despachador
EMPACADORA	Arturo aristisabal	empacador
HOGARES	Juan ortega	supervisor
	Alejandro gallego	conductor turbo
	Duvalier Galvis	asistente de despachos
	Anderson Gonzales	asistente de despachos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E. Propuesta perfiles de cargos.

DSM		PERFIL DE CARGOS			CODIGO:	
					VERSIÓN:	FECHA DE VER:
					PROCESO: Gestión Humana	
NIVEL GERENCIAL						
CARGO	REQUISITOS				OTROS REQUISITOS	
	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	COMPETENCIAS	EXPERIENCIA		
<u>1. GERENTE</u>	Profesional universitario en: - Administración de Empresas - Ciencias Administrativas y/o Contables	Conocimientos básicos en: - Administración y Finanzas - Mercadeo - Manejo básico de sistemas Excel, Word, Power Point	- Liderazgo - Planeación - Trabajo en Equipo - Orientación al logro - Comunicación efectiva - Resolución de conflictos - Tolerancia a la presión - Toma de decisiones	Mínimo 2 años en cargos similares	No Aplica	
NIVEL ADMINISTRATIVO						
CARGO	REQUISITOS				OTROS REQUISITOS	
	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	COMPETENCIAS	EXPERIENCIA		
<u>2. SECRETARIA</u>	Tecnólogo en Administración de Empresas y/o carreras afines.	- Servicio al Cliente - Conocimientos básicos en paquete office Excel, Word, Outlook y PowerPoint	- Liderazgo - Planeación - Trabajo en Equipo - Orientación al logro - Comunicación efectiva - Resolución de conflictos - Tolerancia a la presión	Mínimo 1 años de Experiencia en cargos similares	No Aplica	

<u>3.</u> <u>ADMINISTRADOR</u>	Profesional Universitario en: - Gestión Comercial - Economía y Marketing - Administrador de Empresas - Administración Comercial o Financiera	Conocimiento en: - Servicio al Cliente - Mercadeo - Manejo básico de sistemas Excel, Word, Power Point	- Liderazgo - Planeación - Trabajo en Equipo - Orientación al logro - Comunicación efectiva - Resolución de conflictos - Tolerancia a la presión	Mínimo 2 años en cargos similares	- Tener moto o vehículo - Tener documentos del vehículo al día.
<u>4. DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA</u>	Profesional O Tecnólogo en: - Profesional en seguridad y salud en el trabajo - Ingeniero Industrial - Psicólogo Administración de Empresas	Conocimiento en: - Normatividad vigente en legislación laboral - Conocimientos básicos en paquete office Excel, Word, Outlook y PowerPoint	- Liderazgo - Planeación - Trabajo en Equipo - Orientación al logro - Comunicación efectiva - Resolución de conflictos - Tolerancia a la presión	Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares	Conocimiento y manejo de legislación laboral y Seguridad Social.
<u>5. COORD. LINEA DE NEGOCIOS</u>	- Tecnólogo en administración de empresas - Tecnólogo en áreas comerciales	- aplicación de estrategias - análisis de competencias	- Acatamiento de Ordenes - Análisis y Lógica - Iniciativa - Trabajo en Equipo - Orientación al Logro - Comunicación efectiva - Tolerancia a la presión	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares	- Tener moto o vehículo. - Tener documentos del vehículo al día.

NIVEL OPERATIVO

CARGO	REQUISITOS				OTROS REQUISITOS
	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	COMPETENCIAS	EXPERIENCIA	
<u>1.</u> <u>BODEGUERO</u>	Bachiller	Conocimientos básicos en logística	- Acatamiento de ordenes - Iniciativa - Orden y aseo - Trabajo en equipo - Orientación al logro - Comunicación efectiva	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares	No Aplica
	Bachiller		Acatamiento de	Mínimo 6 meses de	Certificado

<u>2.</u> <u>EMPACADOR</u>		No aplica	- ordenes ▪ Iniciativa ▪ Orden y aseo ▪ Trabajo en equipo ▪ Orientación al logro ▪ Comunicación efectiva	experiencia en cargos similares	manipulación de alimentos.
<u>3. ASESORES DE VENTAS</u>	▪ Bachiller	▪ No aplica	▪ Acatamiento de ordenes ▪ Iniciativa ▪ Orden y aseo ▪ Trabajo en equipo ▪ Orientación al logro ▪ Comunicación efectiva	▪ Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares	• No aplica
<u>4. DOMICILIOS</u>	▪ Bachiller	Conocimiento en Seguridad Vial	▪ Acatamiento de ordenes ▪ Iniciativa ▪ Orden y aseo ▪ Trabajo en equipo ▪ Orientación al logro ▪ Comunicación efectiva	▪ Mínimo 6 años conduciendo vehículo.	• Tener documentos del vehículo o moto al día.
<u>5. CAJERO</u>	▪ Bachiller	▪ Servicio al Cliente	▪ Acatamiento de ordenes ▪ Iniciativa ▪ Orden y aseo ▪ Trabajo en equipo ▪ Orientación al logro ▪ Comunicación efectiva	▪ Mínimo 1 año de Experiencia en cargos similares con experiencia en manejo de efectivo	▪ No aplica.

Anexo F. Listado de documentos ingreso de personal

DSM	SOLICITUD DE DOCUMENTOS PARA INGRESO DE PERSONAL	CODIGO:	
		VERSIÓN:	FECHA VER:
		PROCESO: Gestión Humana	

FECHA: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

TIPO	REQUISITO	CANT	CUMPLE				OBSERVACIONES
			T.	P.	N.C	N.A	
ASPIRANTE	Hoja de vida actualizada	1					
	Fotocopia cedula de ciudadanía del empleado	4					
	Fotos para documento	2					
	copia afiliación o carnet funeraria	1					
	Antecedentes disciplinarios	1					
	Constancias laborales empleos anteriores	1					
	Certificado de estudios	1					
CÓNYUGE	Copia cedula de ciudadanía	3					
	Copias registro civil de matrimonio o certificado extrajudicial de matrimonio.	3					
COMPAÑERO PERMANENTE	Copia cedula de ciudadanía	1					
	Declaración extra juicio de convivencia	1					
HIJOS	Copia registro civil de nacimiento (todas las edades)	3					
	Copias tarjeta de identidad (entre 7 y 18 años)	3					
	Certificado de establecimiento educativo.	2					
HIJOS MAYORES DE 18 AÑOS O CON INCAPACIDAD PERMANENTE	Documento de identidad.	3					
	Declaración extra juicio de dependencia económica.	1					
	Certificado de estudio	1					
	Certificación de incapacidad	1					
PADRES	Copias de documento de identidad	3					
	Copia registro civil de nacimiento (Empleado)	3					
	Declaración extra juicio de dependencia económica.	3					

T: Cumple Totalmente. **P:** Cumple Parcialmente. **N.C:** No Cumple **N.A:** No Aplica

Anexo G. Registro fotográfico

Ilustración 17. Carpetas colaboradores Depósito San Martín.



Fuente: Fotografía tomada por Mayorga, A.

Ilustración 18. Documentos Depósito San Martín



Fuente: Fotografía tomada por Mayorga, A.

Ilustración 19. Documentos Depósito San Martín 2 Parte



Fuente: Fotografía tomada por Mayorga, A..

Ilustración 20. Carpetas Depósito San Martín



Fuente: Fotografía tomada por Mayorga, A.

Ilustración 21. Archivo carpetas colaboradores



Fuente: Fotografía tomada por Mayorga, A..

Ilustración 22. Punto de venta Depósito San Martín.



Fotografía tomada por Mayorga, A.

Ilustración 23. Entrevista Jefe De Recursos Humanos



Fotografía tomada por Franco, J.

Ilustración 24. Área administrativa



Fotografía tomada por Franco, J.

Ilustración 25. Visita área recursos humanos



Fotografía tomada por Franco, J.

Ilustración 26. Visita y charla con los colaboradores Depósito San Martín



Fotografía tomada por Mayorga, A.

Anexo H. Cronograma

A continuación se relacionan las actividades desarrolladas durante la elaboración del presente trabajo de grado, propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación, en la empresa “Deposito San Martin” en el municipio de Cartago.

Tabla 16. Cronograma de Actividades 2018

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
PLANTEAMIENTO PROBLEMA																
JUSTIFICACION																
OBJETIVOS																
MARCO TEORICO																
MARCO CONCEPTUAL																
MARCO CONTEXTUAL																
MARCO LEGAL																
HIPOTESIS																
ENTREVISTA																
ENCUESTA																
TABULADO																
MATRIZ FODA																
PEST																
ELABORACIÓN PROPUESTA																
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																
PRESENTACIÓN TRABAJO																
CORRECCIONES																

Fuente. Elaboración propia.

Este cronograma refleja los objetivos alcanzados durante el desarrollo de la presente propuesta.

Anexo I. Diario de Campo

Fecha	Lugar	Personal que interviene en el proceso	Temas abordados	Observación General
15-02-2018	Depósito San Martín	Dueño, Administrador y estudiante	Solicitud asesoría	Se socializa ante la empresa la idea para realizar asesoría en la empresa
02-03-2018	Depósito San Martín	Dueño, Administrador y estudiante	Funcionamiento de la empresa.	Recolección de información general sobre el depósito..
28-03-2018	Depósito San Martín	Administrador y estudiante	Productos y servicios	Se conocen los productos y servicios ofrecidos.
16-04-2018	Depósito San Martín	Administrador	Nicho de mercado	Información de clientes, de donde provienen y convenios que se tienen
03-05-2018	Depósito San Martín	Administrador y dueño	Ruta de distribución	Información de rutas en Cartago y diferentes municipios
10-05-2018	Depósito San Martín	Administrador, dueño y empleados	Información general de la empresa	Procesos administrativos, reseña histórica, planteamiento estratégico.
15-06-2018	Depósito San Martín	Administrador, dueño y jefe recurso humano	Gestión de talento humano	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
02-10-2018	Depósito San Martín	Empleados	Entrevista	Recolectar información de encuesta
08-10-2018	Cámara de Comercio		Listado de empresas	Competencia directa
13-10-2018	Granero el Norte	Dueño	Entrevista	Información benchmarking
13-10-2018	Deposito Rogelio Llanos	Dueño	Entrevista	Información benchmarking
22-10-2018	Deposito San Martín	Estudiante	Desarrollo trabajo	Desarrollo de la propuesta
16-11-2018	Deposito San Martín	Estudiante, dueño, administrador	Presentación trabajo	Explicación de propuesta

Fuente. Elaboración propia.

ENTREVISTA A COMPETIDORES

Nombre de la empresa: Granero El Norte

Nombre del entrevistado Alonso Ospina

Cargo Dueño

Fecha: 13-10-2018

Objetivo de la entrevista

Obtener información de las diferentes empresas competidoras para realizar el correspondiente benchmarking

Cuántos años lleva la empresa en el mercado: Este negocio lleva más o menos 30 años, siempre en la plaza de mercado.

Que productos y servicios ofrecen: aquí ofrecemos de todo un poco, arroz, panela, aceite, enlatados, cuidados. En general manejamos una gran cantidad de producto, básicamente todos los víveres que se necesita en las casas

Cuántos empleados laboran en la empresa y como están contratados: Según mis cuentas son 14, entre vendedores domicilios.

Como realiza la publicidad de la empresa: nunca he manejado publicidad para este negocio, ya la gente lo conoce, además eso es costoso y puede traer problemas con la seguridad, piensan que uno tiene mucha plata.

Cuáles son sus clientes: campesinos, tenderos, personal en general que realizan las compras para sus casas y fincas, pero la mayor parte son clientes de Cartago

En su empresa existe escala salarial: Que es eso, no las personas se les paga por el día que trabajan

La empresa cuenta con procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal: no generalmente trabajan personas del mismo sector o son recomendados por los otros trabajadores, no tengo contratos escritos, como le dije les pago por el día

Nombre del entrevistador Andrés Felipe Mayorga Martínez

Anexo K. Entrevista competidores Deposito Rogelio Llanos.

ENTREVISTA A COMPETIDORES

Nombre de la empresa: Deposito Rogelio Llanos

Nombre del entrevistado Rogelio Llanos

Cargo Dueño

Fecha: 13-10-2018

Objetivo de la entrevista

Obtener información de las diferentes empresas competidoras para realizar el correspondiente benchmarking

Cuántos años lleva la empresa en el mercado: nosotros llevamos casi el mismo tiempo de San Martín, como 35 años.

Que productos y servicios ofrecen: se maneja de todo, lo que son granos, abarrotes y aseso, se vende al por mayor y detal, despacho para diferentes municipios.

Cuántos empleados laboran en la empresa y como están contratados: Actualmente son 15 entre vendedores, domicilios, secretaria.

Como realiza la publicidad de la empresa: no eso no se maneja, ya somos reconocidos, son muchos años en Cartago. Hay clientes de mucho tiempo.

Cuáles son sus clientes : Todo mundo puede comprar aquí, si usted necesita un artículo o si necesita por bultos, pacas, arrobas. Los tenderos, las personas que van a mercar, dueños de fincas con trabajadores.

En su empresa existe escala salarial: No, todo se maneja con el mínimo.

La empresa cuenta con procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal: Pues normalmente los que trabajan conmigo son conocidos o alguien los recomienda, yo los entrevisto algo breve, y ya lo importante es las ganas y que sea responsable. Los contratos son de palabra y los tengo afiliados a todos.

Nombre del entrevistador Andrés Felipe Mayorga Martínez