

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL AREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
EN LA EMPRESA REAL DANESA DE TUQUERRES**

**LUZ ADRIANA ARTEAGA CAIZA  
DIANA PAOLA CHAUCANES ACHE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO  
EN LA EMPRESA REAL DANESA DE TUQUERRES**

**LUZ ADRIANA ARTEAGA CAIZA  
DIANA PAOLA CHAUCANES ACHE**

**Trabajo final presentado como requisito parcial para optar el titulo de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Mg en Gerencia de Talento Humano  
NELSON ARMANDO MORA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

San Juan de Pasto, Octubre 2011

## **DEDICATORIA**

*A mi madre  
Quien con su amor, valentía y fortaleza  
Acompañó este sueño que hoy se hace realidad,  
A mis tíos  
Quienes depositaron su confianza y apoyaron mi sueño,  
A mis amigos  
Quienes con su optimismo ayudaron a cumplir este objetivo  
A cada uno de los docentes quienes que compartieron sus conocimientos y  
experiencias a lo largo de nuestra carrera  
Y a todas y cada una de las personas que estuvieron a mi lado en largo pero  
satisfactorio recorrido de la U.*

**Luz Adriana Arteaga Caíza**

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA**

*Quiero agradecer y a la vez dedicar este trabajo y logro,  
A aquellos seres que sin estar presentes físicamente  
Se convirtieron en mi fortaleza e inspiración;  
De igual manera, a mis padres quienes caminaron junto conmigo  
Convirtiendo su esfuerzo en mí apoyo y animo, a mi hermana  
Por su compañía y por hacer parte de mi inspiración para seguir progresando  
Y a todas aquellas personas que como mi familia,  
Más que cumplir con un deber,  
Actuaron por convicción, amor, amistad o profesionalismo.  
Gracias a ustedes, quienes de una u otra manera  
Han hecho parte de mi vida y contribuyeron  
Con un granito de arena en mi camino hacia la consecución de este logro.*

***Diana Paola Chaucanes Ache***

## **RESUMEN**

En el desarrollo de este estudio, se presenta la falencia de una organización que necesita de propuestas para dar paso a una nueva, mejor y prometedora forma de administración enfocada en su Talento Humano tendiente a optimizar la gestión del mismo en pro de la productividad tan anhelada por las actuales empresas.

Las falencias identificadas se determinan a través del desarrollo de un diagnóstico en el cual se indica la gestión adelantada en cuanto a Talento Humano. A su vez, se presenta una propuesta en la cual se incluyen unos pasos como alternativa para la formalización y puesta en marcha del área de Gestión de Talento humano, teniendo en cuenta las prácticas de reclutamiento, selección, procesos de formación (inducción, socialización y capacitación), motivación y evaluación de desempeño en este caso, para panificadora y restaurante Real Danesa, una empresa que adelanta su actividad económica en el Municipio de Túquerres.

## **ABSTRACT**

In the development of this study, the falencia of an organization appears who needs proposal stotake step a new one, better and promising form of administrationfocused in its tending human talentto optimize the management of the same for the productivity so Year nedforby the present companies. The identified falencias are determined through development of a diagnosis in which the management advanced as far as human talent is indicated. As well, a proposal appears in which passages like alternative for the formalization and beginning of the area of Management of human Talent are included, considering you practice them of recruitment, selection, processes of formation (induction, socialization and qualification), motivation and evaluation of performance in this case, for panificadora and Danish Real restaurant, a company that advance sits economic activity in the Municipality of Túquerres.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	17
1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA .....	18
1.1. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA. ....	18
1.2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA .....	19
1.2.1. Misión. ....	19
1.2.2. Visión. ....	19
1.2.3. Objetivos Corporativos.....	19
1.2.4. Valores corporativos .....	20
1.2.5. Políticas .....	20
1.2.6. Estrategia.....	20
2. PROBLEMA DEL ESTUDIO TÉCNICO.....	22
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	24
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	25
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
4. JUSTIFICACIÓN.....	26
5. MARCO REFERENCIAL .....	28
5.1. MARCO TEÓRICO .....	28
5.1.1. Reclutamiento.....	28
5.1.2. Proceso de selección.....	29
5.1.3. Procesos de formación. ....	30
5.1.4. Motivación.....	31
5.1.5. Evaluación de desempeño.....	31
5.2. MARCO LEGAL.....	32

5.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	33
6.	METODOLOGÍA.....	36
6.1.	FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.2.	PARAMETRIZACIÓN ESTADÍSTICA.....	36
6.3.	PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL.....	37
7.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA REAL DANESA.....	38
7.1.	GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO.....	38
7.2.	PRACTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	42
7.3.	CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	61
7.3.1.	Reclutamiento.....	61
7.3.2.	Selección.....	61
7.3.3.	Contratación.....	61
7.3.4.	Inducción y socialización.....	62
7.3.5.	Capacitación.....	62
7.3.6.	Evaluación del desempeño.....	63
7.3.7.	Motivación.....	63
7.3.8.	Asignación de sueldos y salarios (compensación).....	63
7.3.9.	Bienestar social e inversión en gestión de talento humano.....	63
8.	FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	65
8.1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	65
8.2.	PASOS.....	65
8.2.1	Diagnóstico.....	65
8.2.2.	Principios.....	66
8.2.3.	Políticas.....	67
8.2.4.	Procesos para la Gestión de Talento Humano.....	68

8.2.5. Procedimientos y funciones que darán pie a los procesos de la Gestión de Talento Humano. ....	68
8.2.5.1. Reclutamiento. ....	69
8.2.5.2. Selección.....	71
8.2.5.3. Procesos de formación.....	73
8.2.5.4. Motivación. ....	76
8.2.5.5. Evaluación del desempeño. ....	79
8.2.6. Responsables para desarrollar las funciones requeridas. ....	81
8.2.7. Crear un presupuesto. ....	87
9. PLAN OPERATIVO .....	88
10. VENTAJAS DE EFECTUAR TAL PROCESO.....	92
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES .....	95
BIBLIOGRAFIA .....	96
ANEXOS .....	97

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Genero .....	38
Tabla 2. Edad.....	39
Tabla 3. Nivel de Escolaridad.....	40
Tabla 4. Tiempo de Vinculación con la empresa.....	41
Tabla 5. Área a la que pertenece .....	42
Tabla 6. ¿Cómo se informó acerca de la vacante? .....	43
Tabla 7. Requisitos para la vinculación .....	44
Tabla 8. Pruebas de selección .....	45
Tabla 9. Responsable de la prueba de selección.....	46
Tabla 10. Responsable del contrato de trabajo.....	47
Tabla 11. Inducción y socialización de personal .....	48
Tabla 12. Responsable del proceso de inducción y socialización .....	49
Tabla 13. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa? .....	50
Tabla 14. Responsable de la capacitación.....	50
Tabla 15. Frecuencia de la capacitación .....	51
Tabla 16. Temas tratados en las capacitaciones .....	52
Tabla 17. ¿Percibe aspectos de motivación?.....	53
Tabla 18. ¿Existen programas de bienestar social?.....	54
Tabla 19. ¿Es evaluado el nivel de su desempeño? .....	55
Tabla 20. Responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores .....	56
Tabla 21. Formas de evaluar el desempeño .....	57
Tabla 21. Frecuencia de la Ev. De desempeño .....	58
Tabla 23. ¿Recibe información acerca de su Ev. desempeño? .....	58
Tabla 24. Responsable de la retroalimentación de la Ev. desempeño.....	59
Tabla 25. ¿Considera importante la existencia del área de gestión de talento humano? .....	60

Tabla 26. Funciones propuestas para el proceso de Reclutamiento.....	71
Tabla 27. Funciones propuestas para el proceso de selección.....	73
Tabla 28. Funciones propuestas para el proceso de formación de personal .....	76
Tabla 29. Funciones propuestas para el proceso de motivación .....	79
Tabla 30. Funciones propuestas para el proceso de Evaluación del desempeño.	81

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura Organizacional actual. ....	21
Figura 2. Procedimientos propuestos para el proceso de Reclutamiento .....	70
Figura 3. Caracterización del Proceso de Reclutamiento.....	70
Figura 4. Procedimientos propuestos para el proceso de Selección.....	72
Figura 5. Caracterización proceso de selección.....	72
Figura 6. Procedimientos propuestos para el proceso de Formación de personal	74
Figura 7. Caracterización del proceso de formación de personal .....	75
Figura 8. Procedimientos propuestos para el proceso de Motivación .....	77
Figura 9. Caracterización del proceso de motivación.....	78
Figura 10. Procedimientos propuestos para el proceso de Evaluación de desempeño .....	80
Figura 11. Caracterización del proceso de Evaluación de desempeño.....	80
Figura 12. Reclutamiento .....	81
Figura 13. Selección.....	82
Figura 14. Procesos de formación:.....	83
Figura 15. Motivación .....	85
Figura 16. Evaluación del desempeño .....	86

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Género.....	38
Grafico 2. Edad .....	39
Gráfico 3. Nivel de escolaridad .....	40
Grafico 4. Tiempo de vinculación con la empresa.....	41
Grafico 5. Área a la que pertenece.....	42
Gráfico 6. ¿Cómo se informó? .....	43
Grafico 7. Requisitos para vinculacion .....	44
Grafico 8. pruebas de selección .....	45
Grafico 9. responsable de la prueba de selección.....	46
Grafico 10. responsable del contrato de trabajo.....	47
Grafico 11. inducción y socialización de personal.....	48
Gráfico 12. responsable del proceso de inducción y socialización.....	49
Gráfico 13. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?.....	50
Gráfico 14. Responsable de la capacitación .....	51
Gráfico 15. Frecuencia de la capacitación .....	52
Grafico 16. Temas tratados en las capacitaciones.....	53
Grafico 17. ¿Percibe aspectos de motivación? .....	54
Grafico 18. ¿Existen programas de bienestar social? .....	55
Gráfico 19. ¿Es evaluado el nivel de su desempeño? .....	55
Grafico 20. Responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores .....	56
Grafico 21. Formas de evaluar el desempeño .....	57
Grafico 22. Frecuencia de la Ev. De desempeño .....	58
Grafico 23. ¿Recibe información acerca de su Ev. desempeño?.....	59
Gráfico 24. Responsable de la retroalimentación de la Ev. desempeño .....	59
Grafico 25. ¿Considera importante la existencia del área de gestión de talento humano? .....	60

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO 1. Encuesta.....	98
ANEXO 2. Entrevista.....	102
ANEXO 3. Anuncio para difusión radial informando la vacante disponible en Real Danesa .....	104
ANEXO. 4 Formato de registro de hojas de vida en el banco de datos .....	104
ANEXO 5. Formato de requerimiento de personal .....	105
ANEXO 6. Formato entrevista administrativos .....	106
ANEXO 7. Formato entrevista operarios .....	109
ANEXO 8. Ponderación de los aspectos analizados en la selección de personal .....	111
ANEXO 9. Formato para evaluar el nivel de desempeño.....	112
ANEXO 10. Perfil del líder de gestión de talento humano.....	114
ANEXO 11. Organigrama propuesto .....	115

## INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que ha gozado de gran importancia para las empresas, es la gestión de su Talento Humano ya que en él, encuentran la oportunidad de convertirse en organizaciones competitivas; sin embargo, existen empresas que han obviado este tema o le han dado un segundo lugar porque siendo conscientes de esta necesidad, aun no la han puesto en práctica.

Las empresas que son consientes de la necesidad de impulsar el desarrollo de la Gestión de Talento Humano en sus organizaciones y han adelantado en ellas prácticas que tienen que ver con dicha gestión, han dado un paso ya para propiciar su crecimiento y desarrollo; lo siguiente y más importante es permitir que el desarrollo de esa gestión se lleve a efecto a través de la formalización y fortalecimiento de las prácticas que se están ejerciendo. De ahí que, estas empresas necesitan apoyo a través de la formulación de propuestas que se convierten en herramientas de la gestión administrativa.

De esta manera, la presente propuesta está encaminada al desarrollo adecuado de la Gestión de Talento Humano en la empresa Real Danesa, a través de la aplicación de una herramienta que trae consigo la metodología correspondiente para el diseño del área encargada de tal actividad, donde se incluyen procesos, procedimientos, funciones, y responsables, aspectos tales que contribuyen a mejorar y optimizar procesos, ya que al profundizar y acentuar en los diferentes temas que en esta se involucran la empresa consigue atraer, retener y mantener a los mejores talentos, quienes a su vez otorgan a la empresa conocimientos, habilidades y destrezas que combinadas con motivación y satisfacción conllevan a un mejor desempeño laboral y este a su vez contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización (Chiavenato 2002).

## 1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

**Razón Social:** Real Danesa

**Actividad Económica:** Panadería y restaurante (sector Industrial y sector comercio)

**Representante Legal:** Marco Tulio Vargas León.

**Ubicación:** Cra. 13 No 20-04 Túquerres- Nariño

**Teléfono:** 7281243



Panadería, cafetería y restaurante Real Danesa lleva 26 años en el mercado, cuenta con 23 empleados en su planta principal y 8 en la sucursal; los productos que ofrece se encuentran clasificados de la siguiente manera: Cafetería, comidas rápidas, restaurante, panadería, pastelería y repostería. Hasta el momento la empresa ha logrado mantener su posición en el mercado gracias a la calidad, diversificación y precio de sus productos, de igual forma esto se debe al esfuerzo de su personal.

### 1.1. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA.

MARCO TULIO VARGAS LEON, Gerente propietario de panificadora Real Danesa, nació en Bogotá el 13 de enero de 1961, lugar en que permaneció durante su adolescencia combinando sus estudios con viajes vacacionales a Nariño, sitio en el que se encontraba su hermano mayor; MISAEL VARGAS LEON, quien para ese entonces ya tenía su empresa panificadora. Sus vacaciones se destinaban en su mayoría a adquirir conocimientos de panadería y pastelería.

Posteriormente, trabaja en Panificadora Real Danesa, empresa bogotana, propiedad del señor Gonzales, donde perfecciona sus conocimientos de panadería pastelería y administración. Tiempo después y aceptando la propuesta de administrar el negocio de su hermano Misael se radica en la ciudad de Pasto. Un día de tantos en plan de aventura conoce Túquerres, lugar que se convierte en el centro de su actividad; es así como el 13 de junio de 1985 inicia formalmente operaciones, registrando su empresa en Cámara de Comercio bajo el número 031744-1 con el nombre de "Panificadora Real Danesa". Para ese entonces, y según indican los estados financieros las ventas alcanzan \$ 3.385.610 con un pasivo de 0 (cero).

Un año después de su fundación decide obtener el primer crédito con el Banco de Colombia por un valor de \$3.000.000. El 1 de Diciembre de 1988 expande sus servicios abriendo una sucursal denominada cafetería salamandra ubicada en la

carrera 13 N° 17-59. Posteriormente, adquiere créditos de fomento, utilizando como intermediario financiero a la corporación financiera de desarrollo SA. Donde logro créditos para la ampliación y tecnificación de la actual empresa.

Panificadora Real Danesa, cafetería salamandra, Nápoles Billares Club y Olímpica Panadería han logrado colocarse a la vanguardia de sus similares con una lucha ardua que ha involucrado la ilusión por progresar en beneficio de los demás sin ambiciones personales o de pequeños grupos sino con el ánimo de beneficiar a una clientela siempre fiel y selecta. Sus empleados son una gran familia que emprende la diaria tarea con el placer de trabajar para sentir la alegría de contribuir con el desarrollo y bienestar propio a una comunidad que marca la ruta del progreso.

Con el empeño, tesón y amor por el trabajo que caracteriza a Marco Tulio Vargas, continua emprendiendo proyectos ambiciosos que han y se irán cumpliendo, a tal punto que hoy, por la gran envergadura de su empresa, requiere el concurso y colaboración de sus trabajadores, la asesoría y los recursos necesarios con los cuales se pretende ampliar esta empresa.

La tercera etapa, que contiene local esquinero, local subterráneo para discoteca y tercer piso total, destinado para sala de eventos, conferencias y oficinas administrativas. La culminación del edificio Real Danesa es un proyecto a largo plazo, este edificio constara de 5 pisos, dos de ellos destinados a aparta- hotel; de esta manera la empresa “Panificadora Real Danesa” se convertirá en ejemplo de progreso, sacrificio y aporte de un Bogotano a la ciudad Sabanera.

## **1.2. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA**

**1.2.1. Misión.** Proveer a nuestros clientes con excelente calidad, servicio y honestidad; productos de panadería pastelería, cafetería y refrigerios en general. Manteniendo liderazgo con la colaboración iniciativa y creatividad de nuestro Talento Humano.

**1.2.2. Visión.** Panificadora “Real Danesa” se encamina a brindar satisfacción a nuestros clientes garantizando eficazmente la calidad de los productos elaborados, mediante conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando así una empresa con proyección de desarrollo regional

### **1.2.3. Objetivos Corporativos.**

✓ Ofrecer productos de excelente calidad a nuestros clientes internos y externos

- ✓ Mantener la calidad continua del producto
- ✓ Prestar un excelente servicio
- ✓ Ser honestos y Generar recordación de marca en nuestros clientes
- ✓ Satisfacción de los empleados
- ✓ Proveedores confiables
- ✓ Asegurar una Plataforma Publicitaria

#### 1.2.4. Valores corporativos

- ✓ Higiene y limpieza del personal
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Comunicación
- ✓ Compañerismo
- ✓ Amabilidad
- ✓ Eficiencia



#### 1.2.5. Políticas

- ✓ Mantener el cliente a través de la atención personalizada.
- ✓ Responsabilidad y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos y las necesidades del cliente.
- ✓ Transparencia en todas las operaciones a nuestro cargo
- ✓ Ventas a crédito a clientes especiales por 60 días.
- ✓ Desarrollo estándar del control y calidad del producto

**1.2.6. Estrategia.** La calidad y confianza será siempre nuestro propósito principal, lo que nos permitirá que la labor sea más exitosa, estaremos siempre dispuestos a capitalizar las sugerencias, recomendaciones y comentarios de nuestros clientes, ya que esto nos permitirá el fortalecimiento y crecimiento para el logro de nuestras metas.

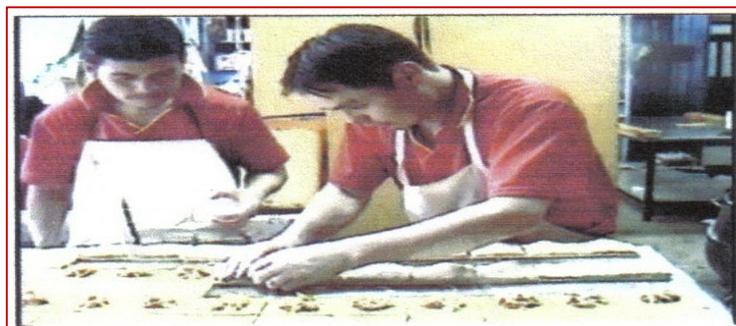
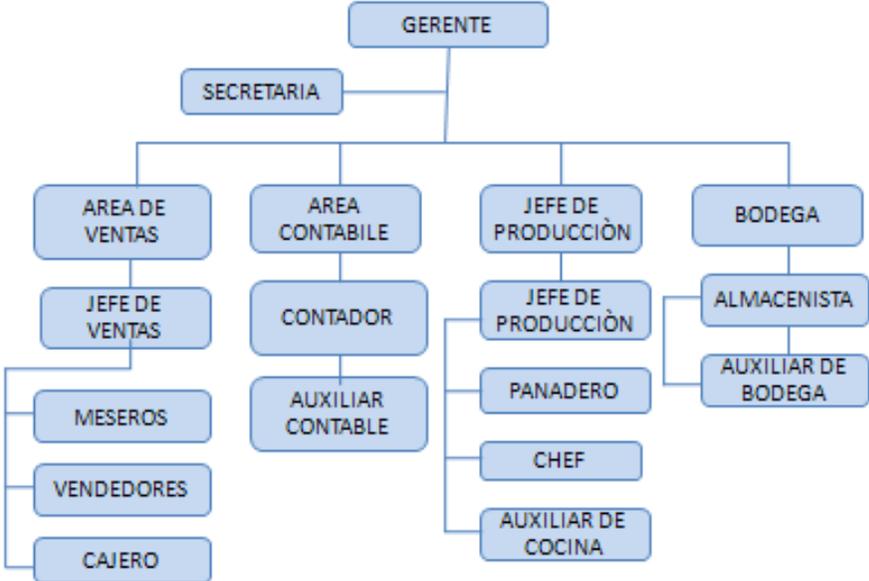


Figura 1. Estructura Organizacional actual.



## 2. PROBLEMA DEL ESTUDIO TÉCNICO

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, Real Danesa presenta algunas falencias a nivel de Gestión de Talento Humano; en primer lugar, no cuenta con un área estructurada encargada de ésta la cual prevea y atienda las necesidades de su personal con el fin de orientarlo al logro de los objetivos a través del trabajo en equipo, la aplicación y desarrollo de competencias en un contexto generador de bienestar y satisfacción lo cual a su vez contribuye a que dentro de la empresa los índices de productividad no sean los esperados, en segunda instancia, lo anterior implica la informalidad de las diferentes prácticas que hacen parte de dicha gestión, y además, se evidencia una resistencia al cambio la cual impide adoptar una mentalidad de talento, es decir, tener la *convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a los competidores*<sup>1</sup>. Bajo este panorama, si se considera que la empresa se encuentra operando con 31 trabajadores, de los cuales, 23 laboran en la planta principal y 8 en la sucursal, es necesario delegar a un área específica las funciones que le competen a dicha gestión.

Como tal, se determina que la empresa está ejerciendo una Administración del Talento Humano (Formación técnica, inversión en TH vista como gasto) más no una gestión del mismo la cual implica el desarrollo del individuo a través de inversión con retorno cuyo objetivo tiene que ver con la definición e importancia del área encargada de dicha gestión en la empresa.

Si se obvia la creación de un área encargada de la Gestión de Talento Humano, o se carece de esta como es el caso de Real Danesa, que a pesar de estar ejerciendo algunas prácticas relacionadas con dicha gestión, se visualiza su informalidad ya que, al ejecutarse de manera aislada, provocan en la empresa incapacidad en cuanto a la generación de estrategias, impidiéndose así, tener una ayuda para la consecución de los objetivos organizacionales y la realización de su visión a partir de una empresa competitiva generada por unos empleados bien entrenados y motivados.

Para Real Danesa, la falta de esta área dentro de su estructura organizacional, ha limitado su éxito y su aporte de capital intelectual (*conocimiento aplicado al trabajo para crear activos de valor para la empresa*<sup>2</sup>) por cuanto la aplicación de las prácticas que hacen parte de la Gestión de Talento Humano carece de excelencia como se indica a continuación.

---

<sup>1</sup> HANDFIELD-JONES, Helen. La guerra por el talento. Norma s.a. Bogotá, 2003

<sup>2</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internacionales de Contabilidad. NIC 38. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1998. pp. 1113-1166.

En cuanto a reclutamiento, se observa que éste no es un proceso de doble vía (divulgación y oferta de oportunidades de trabajo para atraer a las personas idóneas para ocupar un cargo), ya que no se realiza una convocatoria abierta a través de los diferentes medios de comunicación; entonces, con la carencia del área, aunque se prevean estas situaciones, no se está llevando a cabo una planificación y el establecimiento de estrategias para obtener la mayor ventaja en la ejecución de estos procesos simplemente porque estos hacen parte de la planeación global de la organización y no de un área específica que deja de ser funcional y pasa a ser una unidad estratégica o de apoyo para la consecución de los objetivos organizacionales. Así, para este caso, la empresa está restringiendo el ingreso de personal con ideas y perspectivas nuevas que contribuyan a la mejora en el desarrollo organizacional.

Por su parte el proceso de selección no se encuentra restringido, puesto que la gerencia considera importante cerciorarse tanto de la capacidad como de la veracidad de la información suministrada por parte del empleado potencial. En este aspecto, la falencia no recae sobre la falta de aplicación de herramientas para la selección sino porque algunas herramientas no están diseñadas previamente para un cargo específico. De esta manera, por obligación, dentro de un área encargada, se delegan funciones y responsables así, una función sería el diseño de las herramientas para el proceso de selección y por otra parte se delegaría al responsable de la aplicación de esas herramientas aspectos estos con los que no cuenta Real Danesa.

Contar con los mejores profesionales es una necesidad de todas las empresas y Real Danesa no es la excepción entonces, si el deseo es actualizar conocimientos y perfeccionar habilidades, el no contar con un área encargada de Gestión de Talento Humano dificulta para la empresa el proceso de capacitación mediante el cual se puede cumplir tal deseo ya que este requiere unas etapas que va desde la detección de necesidades hasta el diseño del plan y los objetivos de tal proceso, actividades que no pueden ser desempeñadas por personas que tienen bajo su responsabilidad el cumplimiento de otras metas que de igual manera, requieren de tiempo, dedicación y espacio. Así, para Real Danesa el hecho de no contar con la estructuración de un programa de capacitación le impide el perfeccionamiento técnico del trabajador así como prevenir y solucionar anticipadamente futuros problemas.

En relación a la evaluación del desempeño, no ejecuta este proceso de la manera idónea, puesto que esta va más allá de medir rendimientos a través del nivel de ventas, producción, entre otras. Se debe incorporar la supervisión a través del acompañamiento, la retroalimentación a través de canales de comunicación y apoyo de la dirección, y el entrenamiento a través de programas de capacitación. De esta manera, la falta del área de Gestión de Talento Humano dentro de la empresa tiene una influencia negativa en el manejo e implementación de las prácticas antes mencionadas que hacen parte de esta gestión, tomadas como las

más importantes, evidenciado esto en la falta de compromiso con el cargo y con la empresa. Es por tanto, un reto para la gerencia definir un punto en el que puedan converger cada una de las prácticas y orientarlas hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior, se propone el diseño del área de Gestión de Talento Humano dentro de la empresa Real Danesa con el fin de proporcionar una herramienta para mejorar y optimizar el funcionamiento organizacional teniendo en cuenta que una ventaja de las actuales organizaciones frente a sus competidores en el mercado se constituye en el liderazgo no solo eficiente sino eficaz del Talento Humano, de tal manera que se pueda asegurar el cumplimiento tanto de la misión como de la visión organizacional de manera adecuada a través del compromiso de las personas con las que se cuenta y representan el apoyo de la función empresarial.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo elaborar una propuesta de diseño del área de Gestión de Talento Humano en la empresa Real Danesa?

### **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de diseño del área de Gestión de Talento Humano en la empresa Real Danesa.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual en la empresa Real Danesa en cuanto a Gestión de Talento Humano
- Diseñar el modelo del área de Gestión de Talento Humano para la empresa Real Danesa.
- Elaborar un plan operativo para la puesta en marcha de la propuesta de diseño del área de Gestión de Talento Humano

## 4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la importancia que en la actualidad adopta el tema de la Gestión de Talento Humano y la relación con la productividad empresarial como estrategia para hacer frente a los retos que exige el entorno, este estudio representa una implicación tanto teórica como práctica sobre la actividad empresarial ya que, al ser un aporte basado en las teorías existentes sobre Talento Humano y su gestión, lleva, en primera instancia, a la reflexión y a la adopción de una mentalidad de talento, es decir, *concebir a las personas y su capital intelectual como un activo indispensable para la estrategia dentro de la productividad empresarial*<sup>3</sup> y posteriormente la formulación de planes de acción que orienten el que hacer de los gerentes y sus colaboradores.

El diseño del área de Gestión de Talento Humano no solo implica un lugar en el organigrama, por el contrario, incluye la incorporación de prácticas relacionadas con esta gestión, su organización, la definición de los fines deseados, entre otros, es decir, implica un compromiso no unilateral sino bilateral porque se persiguen beneficios mutuos. En estas circunstancias, el presente trabajo en modalidad de estudio técnico, por una parte permite consolidar y poner en práctica los conocimientos adquiridos bajo situaciones reales y que se desea tengan una implicación positiva en tales situaciones y por otra, para quienes llevan consigo un espíritu colaborador y permiten desarrollar dentro de sus organizaciones estos proyectos, se proporciona una herramienta de apoyo o de guía para mejorar su gerenciamiento y permitir para la empresa ganar en excelencia y éxito.

Bajo el proceso que requiere el desarrollo de este proyecto, Real Danesa se permite conocer como está llevando a cabo su gestión en cuanto a Talento Humano identificando tanto las fortalezas como las debilidades y las posibles soluciones para atender de la manera más efectiva los retos que impone la actualidad y este aspecto en particular. También, la empresa conocerá los factores que hacen parte de la Gestión de Talento Humano, que es lo que implica este tema y cuáles son los posibles efectos dentro de su organización.

La relevancia de estos estudios, entonces, está en el aporte que se hace a los estilos de gerenciamiento para que las organizaciones, que se han quedado atrás sumergidas en antiguos paradigmas, empiecen a considerar al Talento Humano como su capital más importante tomando conciencia del tiempo que toma reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para conformar un equipo de trabajo competitivo; y, aunque la Gestión de Talento Humano no es una tarea muy sencilla dado que se está tratando con distintos puntos de vista, diferentes aptitudes y patrones de comportamiento, la necesidad de gestionar los mismos de la manera más conveniente y provechosa hace que se elaboren este tipo de estudios para apoyar la dirección de las empresas.

---

<sup>3</sup> HANDFIELD-JONES, Helen. La guerra por el talento. Norma s.a. Bogotá, 2003

Por su parte, el estudio, representa material de referencia para todas aquellas personas que por su necesidad, interés, previos conocimientos desean abarcar este tema apoyándose en evidencias para conocer las repercusiones y las posibles implicaciones dentro de sus campos ya sea de estudio o trabajo. Así, con los futuros estudios y aplicaciones, lo anterior repercute de igual manera en la estructura empresarial de la región ya que las empresas, adoptando las nuevas exigencias del entorno en cuanto a gerenciamiento se refiere, se convierten en organizaciones modernas que pueden estar a la altura de sus más importantes competidores, permitiendo así ganar en competitividad no solo para ellas sino también para la región.

De esta manera, lo anterior se justifica porque representa un paso para que la gestión cambie de perspectiva y deje de preocuparse más por los procesos o la tecnología y empiece a desarrollar e involucrar al capital humano buscando elevar sus competencias para que se conviertan en participes activos del qué hacer en la empresa. La adopción de esta gestión permitirá integrar las prácticas que hacen parte de esta con el fin de mejorar competencias y por consiguiente el desempeño, lo que en ultimas, conlleva a obtener los resultados deseados por las organización. Entonces, si la idea es mejorar el desempeño y la productividad, los gerentes y conocedores de estos temas, son los llamados a emplear las técnicas de la Gestión del personal.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Desde algún tiempo, se ha venido tratando la Gestión de Talento Humano como el pilar de la gestión empresarial dado que las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización razón por la cual la inversión en procesos ya sea de reclutamiento, selección, formación, evaluación etc. ha crecido en los últimos años.

La Gestión de Talento Humano es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores<sup>4</sup>

De esta manera, los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas está relacionada con la definición y la importancia de dicha área en la empresa es decir, ayudar a la organización para alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados estableciendo principios para propiciar comportamientos socialmente responsables encaminados a lograr la ventaja de la organización frente a los competidores es decir, el liderazgo efectivo del Talento Humano.<sup>5</sup>

Para dar inicio a ese liderazgo, conviene adoptar una mentalidad de talento es decir, tener la convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a los competidores<sup>6</sup>, segundo, es importante definir, formalizar y poner en práctica procesos relacionados con la Gestión de Talento Humano.

**5.1.1. Reclutamiento.** El reclutamiento es un proceso que hace parte de dicha gestión mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de los recursos humanos para su proceso selectivo<sup>7</sup>. Motivo por el cual dentro de este proceso se incluyen técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo que pretende llenar; ya que la efectividad del proceso depende de atraer una cantidad suficiente de candidatos con el fin de abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

---

<sup>4</sup> SANCHEZ, F. Técnicas de Administración de Recursos Humanos, Limusa S.A., tercera edición. México. 1993

<sup>5</sup> JARAMILLO, Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. 2005

<sup>6</sup> HANDFIELD- JONES, Helen. La guerra por el Talento. Norma S.A. Bogotá, 2003

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. California. 2002

Además, el reclutamiento se encarga de suministrar la selección de la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.<sup>8</sup>

Para cumplir con este proceso se deben tener presente las clases de reclutamiento existentes:<sup>9</sup>

**Reclutamiento interno:** Hace referencia a que en el momento de presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos. Este tipo de reclutamiento, implica una intensa y continua integración de las diferentes áreas ya que se hace necesario un riguroso seguimiento a los colaboradores con el fin de evaluar su potencial y capacidad para ser ascendido.

**Reclutamiento externo:** Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas externas a la empresa las cuales se atraen a través de las diferentes técnicas de reclutamiento. (Banco de hojas de vida, difusión radial, carteles o anuncios en cartelera, anuncios en periódicos o revistas)

**Reclutamiento mixto:** Se genera a razón de que el reclutamiento tanto interno como externo se deben complementar; ya que al utilizar el interno la organización debe encargarse de encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el colaborador reubicado al puesto vacante.

**5.1.2. Proceso de selección.** El proceso de selección funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización. Dado que es una actividad de comparación o confrontación, de elección y decisión de clasificación y, por consiguiente, restrictiva, dado que el objetivo principal de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y de desempeñarse de manera efectiva en este.

### **Técnicas de Selección**

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales denominadas técnicas, por medio de las cuales se logra percibir y conocer las características individuales y personales del individuo a través de su comportamiento. Por lo anterior, las técnicas a utilizar dependen del tamaño de la empresa y de los cargos que se buscan ocupar, ya que la precisión, rapidez y una visión a futuro del desempeño del colaborador, contribuye a evitar la rotación de personal.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, quinta edición. Bogotá, 2000

<sup>9</sup> Ibid

Según Chiavenato (2002), existen diferentes técnicas de selección como son<sup>10</sup>:

- ✓ *Entrevista de selección*: es un proceso en donde interactúan dos o más personas, con el objetivo de que el entrevistador pueda identificar ciertos criterios de comportamiento y personalidad para tomar una decisión.
- ✓ *Pruebas de personalidad*: es una prueba en donde muestra los aspectos propios y únicos de cada uno de los candidatos, son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones etc.
- ✓ *Técnicas de simulación*: son técnicas de dinámica en grupo, en donde se dramatiza una situación, buscando que el grupo actúe de acuerdo a su comportamiento y de esta manera conocer habilidades y destrezas.

**5.1.3. Procesos de formación.** Los procesos de inducción y capacitación proveen al candidato de herramientas que facilitan su adaptación y socialización además da la actualización de conocimientos y perfeccionamiento de las habilidades adquiridas. Es decir que mediante el proceso de formación la empresa le ofrece al colaborador la posibilidad de aprender y mejorar su desempeño lo cual a su vez le genera a la organización un incremento en la productividad.

**Inducción:** Se refiere a la ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso y aquellos que han sido transferidos con el fin de generar en el colaborador una efectiva orientación general sobre la empresa y el cargo que desempeñara.

**Socialización:** es el proceso por medio del cual el colaborador comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se realizan en la organización. Este proceso se encarga de establecer un conjunto de mecanismos precisos para asegurar que el total de los empleados se sientan comprometidos y cómodos, de tal forma que contribuyan eficazmente al logro de las metas propuestas por la organización.

**Capacitación:** Es un medio de desarrollo de competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras. La capacitación del personal se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Bogotá, 2002

Existen dos tipos de capacitación, la immanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas.

Entre los principales objetivos que se buscan lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes: productividad, calidad, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros.<sup>11</sup>

**5.1.4. Motivación.** Es uno de los factores internos que requiere mayor atención en la organización ya que se define como “aquello que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”<sup>12</sup> Razón por la cual toda organización debe desarrollar programas tendientes a motivar a cada uno de los colaboradores, pues ellos retribuirán a la empresa con productividad.

**5.1.5. Evaluación de desempeño.** La evaluación del desempeño por su parte, ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitación recibida.<sup>13</sup> De tal manera que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo ya que al ser una actividad Dinámica se encarga de evaluar a los colaboradores de manera continua sea formal o informal, pues lo que se busca es determinar fortalezas y debilidades que posteriormente apoyen la actividad administrativa en la toma de decisiones.<sup>14</sup>

Por lo anterior, la importancia de la Gestión de Talento Humano y su área, radica en la creación de identidad, compromiso y apropiación del trabajo de los colaboradores con la empresa, ubicación del personal en los puestos adecuados, satisfacción frente a la remuneración, motivación y en consecuencia satisfacción con la empresa. Todo, finalmente para aumentar la efectividad de los colaboradores que beneficiará los intereses de la empresa.

Para orientar la creación del área se plantea una propuesta, entendida esta como una idea para llevar a cabo un proyecto el cual será estudiado y evaluado previamente antes de su aceptación, para este caso, la propuesta se apoyara en la teoría general de sistemas desarrollada por el alemán Ludwig Von Bertalanffy

---

<sup>11</sup>Capacitación. Consultado en: <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

<sup>12</sup> FREMONT, Kast Organization and Management .Mc Graw Hill. Tokio, 1970

<sup>13</sup> JARAMILLO, Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. 2005

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Bogotá, 2002

quien parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor, razón por la cual, concibe al sistema como el conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo; mediante la utilización de procesos determinados por entradas (input), transformación y salidas (output), procesos que van acompañados de retroalimentación (feedback), homeostasis (equilibrio), redundancia (capacidad para eliminar la distorsión) e informática (automatización de la información).<sup>15</sup> Así mismo, se plantea un plan operativo donde se establecen los objetivos que se desean cumplir y estipulan los pasos a seguir priorizando las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas como marco para desarrollar un proyecto.<sup>16</sup>

El área de Gestión de Talento Humano entonces, estará comprometida con el proceso de desarrollo y crecimiento del hombre dentro de la organización y la generación de valor para la misma<sup>17</sup>. Es así como el área se desempeñará como asesora de la empresa respaldando los procesos encaminados al crecimiento organizacional. Además, asesorará a las demás áreas para lograr su participación en todos los niveles organizacionales.<sup>18</sup> De tal manera, que se logre una mejora en el desempeño de los colaboradores permitiendo un incremento en la productividad y por consiguiente la generación de una ventaja competitiva, entendida esta como la característica diferencial respecto de los competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.<sup>19</sup>

## 5.2. MARCO LEGAL

Al referirse a la Gestión de Talento Humano se hace necesario recurrir al derecho laboral, cuyo fin radica en el cumplimiento de derechos y deberes tanto del empleado como del empleador.

*CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO:* Contiene normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre empleado y el empleador, buscando equilibrio entre las partes. Es importante ya que establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de las partes, las prestaciones sociales, la libertad de asociación entre otros.

El código sustantivo del trabajo es el documento de mayor influencia en el comportamiento del Talento Humano de la organización, lo constituye la aplicación

---

<sup>15</sup> Teoría de sistemas. Consultado en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa\\_de\\_sistemas](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas)

<sup>16</sup> Plan operativo. Consultado en: <http://definicion.de/plan-operativo/>

<sup>17</sup> TORRES SANCHEZ, Carlos. El valor económico agregado en recursos humanos, estrategia gerencial del desarrollo humano en la organización. Consultado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaenrrhh.htm>. 08/Junio/011 11:02 am

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> La ventaja competitiva. Consultado en: <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>

de los aspectos legales, sobre los cuales debe fundamentarse la política de administración de personal que se maneja en las empresas. Este código rige las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y los de derecho colectivo de trabajos oficiales y particulares. Por tanto el trabajador goza de la protección por parte del Estado para garantizar la eficacia de sus derechos, a fin de procurar a la parte más débil la igualdad sustantiva y real ocasionada por el desnivel en la contratación laboral, de aquí nace la importancia de este documento.

*LEY 100 DE 1993:* Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. La seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una mejor calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollan 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.

### **5.3. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se describen los principales conceptos que serán de uso frecuente en este estudio.

**Administración de personal:** Es el estudio de la manera en que las empresas obtienen, desarrollan, evalúan mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

**Análisis de cargos:** Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos centrándose en el contenido aspectos y condiciones que le rodean.

**Capacitación:** Es el conjunto de procesos y/o actividades organizadas, dirigidas a prolongar y a complementar la educación inicial de los empleados mediante la generación de conocimientos y desarrollo de habilidades, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

**Cargo:** Es el conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador.

**Contratación:** Es el proceso donde se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

**Desarrollo de personal:** Es el esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitara en el futuro; y se da de manera proactiva.

**Descripción de puestos:** Es el documento donde se encuentra la información obtenida en el análisis de cargos quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

**Gestión de Talento Humano:** Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

**Evaluación de desempeño:** Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado en la organización o al cargo que ocupa en la actualidad.

**Inducción:** Es el proceso de adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. La inducción facilita el proceso de integración de todo personal nuevo, con esto identificamos al personal con sus nuevas tareas y compañeros de trabajo.

**Mentalidad de talento:**<sup>20</sup> Es la convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a sus competidores.

**Motivación:** Sentimiento de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional, se manifiesta en el desarrollo óptimo de las funciones laborales.

**Prácticas de talento humano:** Son los procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, entre estos procesos están: Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo de personal, evaluación de desempeño asignación de sueldos y salarios y bienestar social. Estas prácticas de gestión de talento humano también son conocidas como procesos operativos de Gestión de Talento Humano o subsistemas de Gestión de Talento Humano.

**Pruebas de Selección:** Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico.

---

<sup>20</sup> HANDFIELD- JONES, Helen. La guerra por el Talento. Norma S.A. Bogotá, 2003

**Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

**Reclutamiento:** Proceso de identificar y atraer a la organización personal idóneo.

**Reclutamiento mixto:** Es la combinación del reclutamiento interno y externo, dado que siempre el uno debe tender a complementar el otro.

**Reclutamiento externo:** Consiste en cubrir una vacante mediante la ubicación de personas extrañas las cuales son atraídas a través de las diferentes técnicas reclutamiento.

**Reclutamiento Interno:** Consiste en cubrir una vacante mediante la reubicación de los colaboradores a través de transferencia o ascenso.

**Selección de personal:** Es encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado. Es decir, es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

**Socialización:** Es un proceso mediante el cual una persona alcanza a apreciar los valores, las competencias los comportamientos, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado roll laboral y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de la empresa.

**Talento humano:** Es la suma de habilidades de una persona, sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, carácter, actitud e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender a desarrollarse.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo del presente estudio se utilizaron fuentes tanto primarias como secundarias de la siguiente manera:

*Fuentes Primarias:* Se desarrolló a través de

- Observación directa: Dado que se realiza un estudio de campo y se obtienen los datos directamente del lugar de estudio.
- Encuestas: Aplicadas a los 31 colaboradores, con el fin de conocer sus perspectivas y opiniones frente al tema en estudio.
- Entrevista: Realizada al gerente de la empresa, con el fin de obtener información hacia el logro del objetivo del presente estudio.

*Fuentes Secundarias:* En cuanto a fuentes secundarias se acudió a la revisión de textos y documentos relacionados con el tema de estudio.

- Bibliografía
- Documentos suministrados por la empresa
- Net grafía

Lo anterior se aplicó con el fin de obtener información y desarrollar un diagnóstico acerca de la Gestión de Talento Humano que contribuya al desarrollo del presente estudio. Además, para el diseño de la propuesta se tuvieron en cuenta algunos pasos interdependientes que permiten que está tenga una secuencia. Entre ellos se encuentra el diagnóstico, los procesos generales, procedimientos, funciones, responsables, políticas y principios. De esta manera para operativizar la propuesta se presenta un plan operativo en donde se incluye un factor crítico, objetivo estratégico, actividades, un indicador y su cálculo además de una meta y un tiempo; esto para cada uno de los procesos generales.

### 6.2. PARAMETRIZACIÓN ESTADÍSTICA

El presente estudio es de tipo estadístico descriptivo razón por la cual se utilizan fenómenos paramétricos, dado que la población objeto de estudio corresponde al total de empleados (31) que laboran en la empresa Real Danesa a causa de que la población es finita y relativamente pequeña.

### 6.3. PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Una vez ordenada, tabulada y procesada la información adquirida, se presenta el informe sobre el estudio, haciendo uso de herramientas que ayudan a ilustrar los resultados obtenidos tales como tablas, gráficas, representaciones escritas y semitabulares. Estos hacen el informe menos complejo, más fácil de leer y comprender.

*Representaciones Escritas:* Mediante la cual se incorpora en forma de texto los datos estadísticos recopilados.

*Representaciones semi- tabulares:* La cual consiste en incorporar cifras a los diferentes textos, para mejorar su comprensión.

*Tablas:* Permiten presentar de manera más adecuada y comprensible la información recolectada; de igual forma, fueron rotuladas para identificar claramente las variables que intervienen.

*Graficas:* Ayudan a comprender de una manera más ágil y sencilla el tema en estudio. Se pueden utilizar: diagramas de dispersión, histogramas de frecuencias, análisis de series de tiempo, gráficos de líneas o circulares, etc.

## 7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA REAL DANESA.

### 7.1. GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO

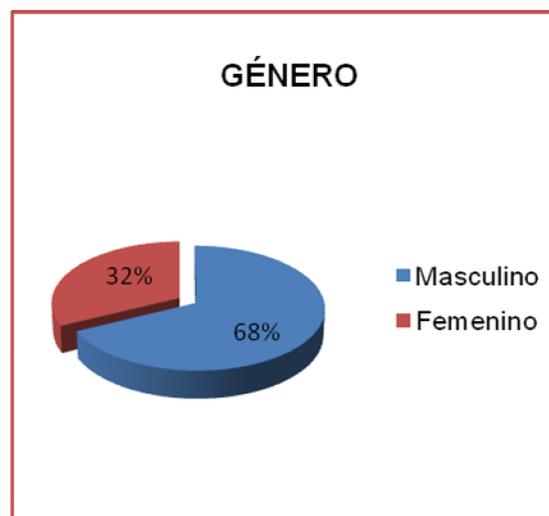
Para el presente estudio, se realizó y aplicó una encuesta dirigida a las personas que actualmente laboran en Real Danesa; la encuesta consta de 26 preguntas y se presenta como anexo (1) de ella, se obtuvo la información que se presenta a continuación.

**Tabla 1. Género**

GÉNERO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	21	68%
Femenino	10	32%
TOTAL	31	100%

Fuente: Esta investigación

**Grafico 1. Género**



Fuente: Esta investigación

Entre las generalidades del Talento humano que labora en Real Danesa, se obtuvo que en su mayoría, este es de género masculino con un 68% de participación. Por su parte, las personas de género femenino que están vinculados

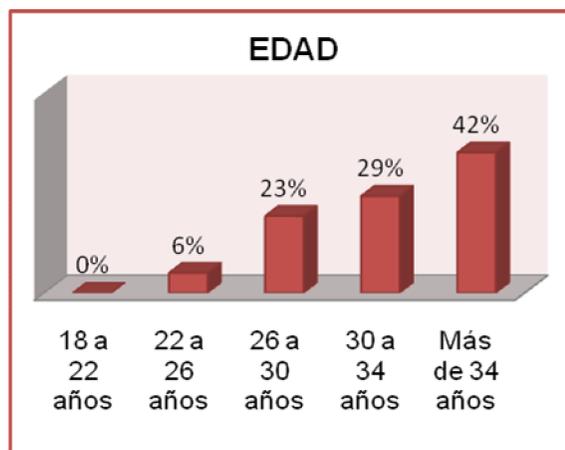
a dicha empresa representan el 32% del total de los colaboradores. Es decir, que el género masculino duplica la participación del género femenino en la empresa.

**Tabla 2. Edad**

EDAD		
EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 22 años	0	0%
22 a 26 años	2	6%
26 a 30 años	7	23%
30 a 34 años	9	29%
Más de 34 años	13	42%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Este estudio

**Grafico 2. Edad**



Fuente: Esta investigación

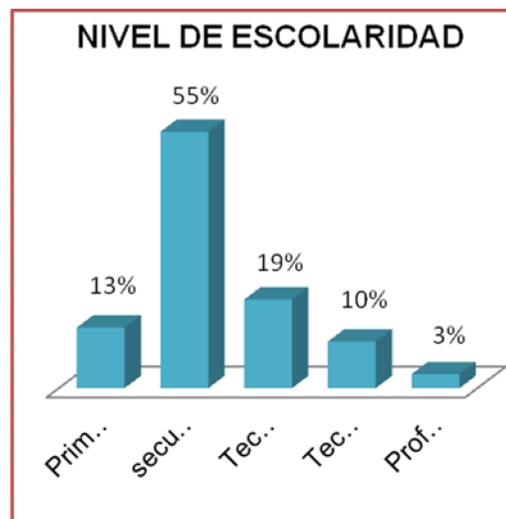
De acuerdo a los resultados, el 42% de las personas que laboran en Real Danesa superan los 34 años de edad, notando además, que es mínima la participación porcentual de colaboradores con edades entre los 18 a 26 años (6%). La mayor parte de los colaboradores está entre los 26 a 34 años de edad (52%), de lo cual se determina que la empresa cuenta con personal adulto que tiene experiencia y además muestra un mayor compromiso con su trabajo.

**Tabla 3. Nivel de Escolaridad**

NIVEL DE ESCOLARIDAD		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	4	13%
secundaria	17	55%
Técnico	6	19%
Tecnológico	3	10%
Profesional	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 3. Nivel de escolaridad**



Fuente: Esta investigación

El nivel de escolaridad de los colaboradores, como se indica en la gráfica, corresponde en su mayoría a educación secundaria con un 55% el cual se encuentra operando en el área de ventas y producción. En la empresa laboran también, personas con estudios de nivel primario (13%) que operan en servicios generales. El 32% restante corresponde a colaboradores que han perfeccionado sus conocimientos y habilidades; de ellos, el 19% tiene un título como técnico, el 10% es tecnólogo y el 3% tiene título como profesional; ellos laboran como líderes del área de producción. Cabe anotar entonces que la mayoría de los colaboradores de Real Danesa, son bachilleres dado que la actividad de la empresa, no exige un perfil académico riguroso, las personas que tienen un título de técnico o tecnólogo, dados sus conocimientos, son los líderes del área a la que

pertenecen o hacen parte del área administrativa. Diferente al gerente, quien tiene un título profesional es la contadora.

**Tabla 4. Tiempo de Vinculación con la empresa**

TIEMPO DE VINCULACIÓN CON LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	8	26%
1 a 5 años	14	45%
5 a 9 años	4	13%
9 a 13 años	2	6%
más de 13 años	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 4. Tiempo de vinculación con la empresa**



Fuente: Esta investigación

Respecto al tiempo que los colaboradores de Real Danesa están vinculados a la empresa, se observa que el 26% de ellos, tiene menos de un año en la empresa. Las personas que están vinculadas desde hace uno a nueve años corresponde al 58% (operan por lo general en el área de ventas, producción). Un 6% está laborando en la empresa desde hace nueve a trece años y el 10% restante está vinculado a la empresa hace más de trece años. Estos dos últimos operan en el área administrativa o como líderes del área de producción debido a su experiencia. Lo anterior indica que Real Danesa no maneja una alta rotación de personal; por el contrario, se percibe una estabilidad laboral dados los resultados de esta pregunta.

**Tabla 5. Área a la que pertenece**

ÁREA A LA QUE PERTENECE		
ÁREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administración	3	10%
Producción	12	39%
Ventas	11	35%
Bodega	1	3%
Otro	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 5. Área a la que pertenece**



Fuente: Esta investigación

Como se observa, la mayoría de los colaboradores de Real Danesa, labora en el área de producción y ventas (74%). Del área administrativa hace parte el 10% del total de los colaboradores y el 16% restante se encuentra laborando en cargos como auxiliar de bodega, vigilancia y servicios generales. La mayoría de los colaboradores se encuentra tanto en el área de producción como de ventas, dada la actividad económica de la empresa (panadería y restaurante).

## 7.2. PRACTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En la encuesta se incluyó algunas preguntas abiertas; una de ellas es: *¿Cómo se vinculó a la empresa?*, la cual se formuló para conocer de modo general la forma en que el colaborador se vinculó a la empresa. De ella se obtuvo la siguiente información:

Muchos de los actuales colaboradores de Real Danesa, inició su proceso de vinculación cuando entregó, por iniciativa propia o por sugerencia de un amigo, su hoja de vida a la gerencia, posteriormente, recibió una llamada por parte de la

empresa solicitando que se presentara en sus instalaciones en donde se le realizó una entrevista y/o una prueba práctica para determinar tanto su actitud como aptitud, algunos tuvieron un periodo de prueba. Seguido de esto, se le informo si trabajaría en jornada continua, por turnos o por horas. Algunos firmaron contrato de trabajo y otros (por lo general quienes trabajan por horas) entraron a trabajar directamente. De esta manera concluye la descripción que dieron los actuales trabajadores de Real Danesa en cuanto a su proceso de vinculación.

**Tabla 6. ¿Cómo se informó acerca de la vacante?**

¿CÓMO SE INFORMÓ ACERCA DE LA VACANTE?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Difusión radial	0	0%
Cartelera	0	0%
Amistades	10	32%
Otro	21	68%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 6. ¿Cómo se informó?**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la información inmediatamente anterior, se determina que la difusión de una vacante en la empresa no se hace públicamente pues, ninguno de los

colaboradores anoto haberse informado acerca esta por difusión radial o cartelera. Así, el 32% de los colaboradores se informó por medio de un amigo o conocido y el 68% restante, se informó por una llamada de la empresa después de haber presentado su hoja de vida en ella. De esta manera se determina que la empresa está aplicando parcialmente el proceso de reclutamiento pues, aunque no está ejerciendo una difusión por los diferentes medios de comunicación, la empresa emplea y recurre a su banco de hojas de vida.

**Tabla 7. Requisitos para la vinculación**

REQUISITOS PARA VINCULACIÓN		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hoja de vida	31	100%
Carta de recomendación	31	100%
Otro	12	39%

NOTA: Pregunta con múltiple respuesta

Fuente: Esta investigación

**Grafico 7. Requisitos para vinculacion**



Fuente: Esta investigación

En cuanto a los requisitos solicitados por la empresa a los aspirantes a ocupar un cargo, se encuentra que el 100% de los colaboradores presentó tanto su hoja de vida como referencias personales, que dentro de las opciones de la pregunta realizada en la encuesta se presenta como carta de recomendación y del total de los colaboradores, un 39% manifestó haber presentado un certificado de

experiencia laboral siendo este un requisito por lo general para ocupar un cargo en el área de producción.

Es decir, la empresa está empleando algunos requisitos puntuales para incorporar nuevo personal.

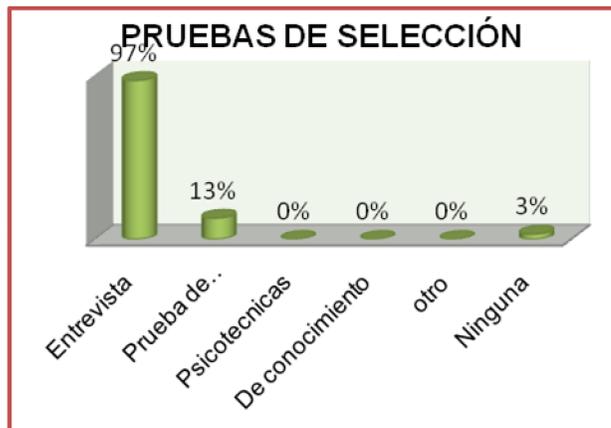
**Tabla 8. Pruebas de selección**

PRUEBAS DE SELECCIÓN		
PRUEBAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista	30	97%
Prueba de personalidad	4	13%
Psicotécnicas	0	0%
De conocimiento	0	0%
otro	0	0%
Ninguna	1	3%

NOTA: Pregunta con múltiple respuesta

Fuente: Esta investigación

**Grafico 8. pruebas de selección**



Fuente: Esta investigación.

Para este caso se aplicó una pregunta con múltiple respuesta en la cual se observa que a la mayoría de colaboradores de Real Danesa (97%), como prueba de selección se le aplicó una entrevista. El 13% del total de los colaboradores, manifiesta haber presentado una prueba de personalidad, sin embargo; por sus comentarios, esa prueba hace referencia a una demostración de su actitud y aptitud cuando el encargado de aplicar la prueba le pidió por ejemplo atender un cliente. Así, en Real Danesa se está siguiendo con un proceso de selección sin

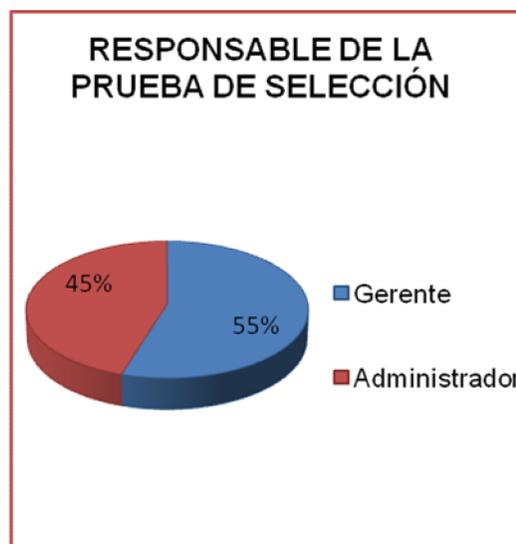
embargo, no está documentado y por lo tanto se carece de un formato que aunque sencillo puede apoyar dicho proceso.

**Tabla 9. Responsable de la prueba de selección**

RESPONSABLE DE LA PRUEBA DE SELECCIÓN		
RESPONSABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	17	55%
Administrador	14	45%
TOTAL	31	100%

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 9. responsable de la prueba de selección**



Fuente: Esta investigación

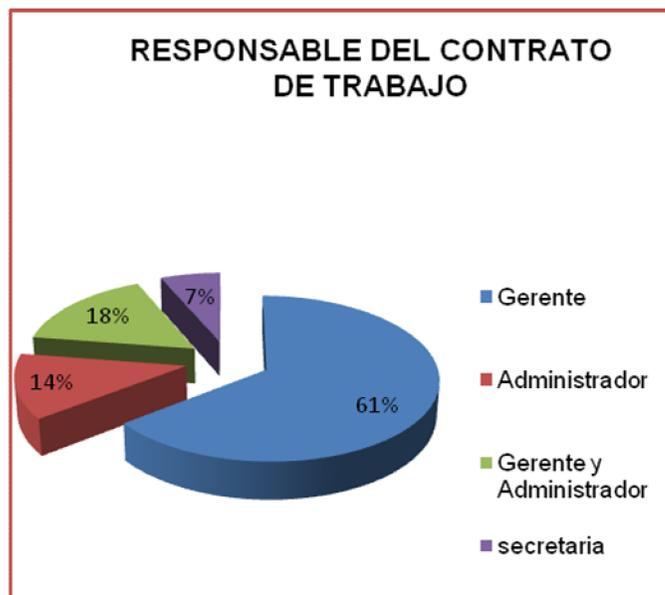
De acuerdo a la información suministrada por los colaboradores de Real Danesa, se sabe que para el 55% de ellos, el responsable de aplicar la prueba de selección fue el gerente mientras que para el 45% fue el administrador quien en la actualidad no labora en la empresa. Se determina entonces que esta función delegada en ocasiones al administrador, pasó nuevamente a ser responsabilidad del gerente puesto que los colaboradores no manifestaron otro responsable diferente a ellos dos.

**Tabla 10. Responsable del contrato de trabajo**

RESPONSABLE DEL CONTRATO DE TRABAJO		
RESPONSABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	17	61%
Administrador	4	14%
Gerente y Administrador	5	18%
Secretaria	2	7%

Fuente: Esta investigación

**Grafico 10. responsable del contrato de trabajo**



Fuente: Esta investigación

Cabe resaltar que no todos los colaboradores tienen un contrato de trabajo, los colaboradores que manifestaron estar trabajando por turnos o por horas son quienes no poseen el contrato laboral. Entonces, del total de los trabajadores que diligenciaron el contrato laboral, el 61% lo hizo con el gerente, el 14% lo hizo con el administrador, 18% llevo a cabo su contrato tanto con el gerente como con el administrador y una mínima parte lo hizo con la secretaria (7%). De aquí que, a pesar de estar ejerciendo un contrato legalmente, no se tiene un responsable o responsables específicos que se encarguen de gestionar dicho contrato.

**Tabla 11. Inducción y socialización de personal**

INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presentación con los compañeros de trabajo	31	100%
Presentación del área de trabajo	5	16%
Descripción del cargo	31	100%
Otro	0	0%

NOTA: Pregunta con múltiple respuesta

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 11. inducción y socialización de personal**



Fuente: Esta investigación

Respecto a los proceso de inducción y socialización desarrollados por la empresa se tiene que el 100% de los colaboradores participo en el proceso bajo la presentación con los compañeros de trabajo y la descripción del cargo. 16% del total de los colaboradores tuvieron presentación del área de trabajo. Es decir que en Real Danesa se está llevando a cabo el acercamiento del trabajador a la empresa; tal vez, no con actividades predeterminadas y documentadas pero si con actividades que de entrada facilitan dicho proceso.

**Tabla 12. Responsable del proceso de inducción y socialización**

RESPONSABLE DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN		
RESPONSABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	7	23%
Administrador	4	13%
Compañeros	13	42%
Gerente y compañeros	5	16%
Administrador y compañeros	2	6%
TOTAL	31	100%

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 12. responsable del proceso de inducción y socialización**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la pregunta quien fue el encargado del proceso de inducción y socialización del colaborador, se obtuvo que el 42% de ellos recibió algún tipo de orientación y/o presentación por parte de sus compañeros de trabajo, el 23% del personal, por parte del gerente, el 16% por el gerente y compañeros. El porcentaje restante equivale al personal vinculado en el periodo de 5 y 9 años atrás, periodo en el que aun laboraba el administrador, por tanto, el 16% recibieron este proceso por parte del administrador y el 6% por parte de sus compañeros de trabajo y el administrador. Se evidencia entonces que no hay un responsable (s) específico para llevar a cabo estos procesos razón por la cual dentro de la propuesta se incluirán funciones y responsables.

**Tabla 13. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?**

¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	28	90%
No	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 13. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?**



Fuente: Esta investigación

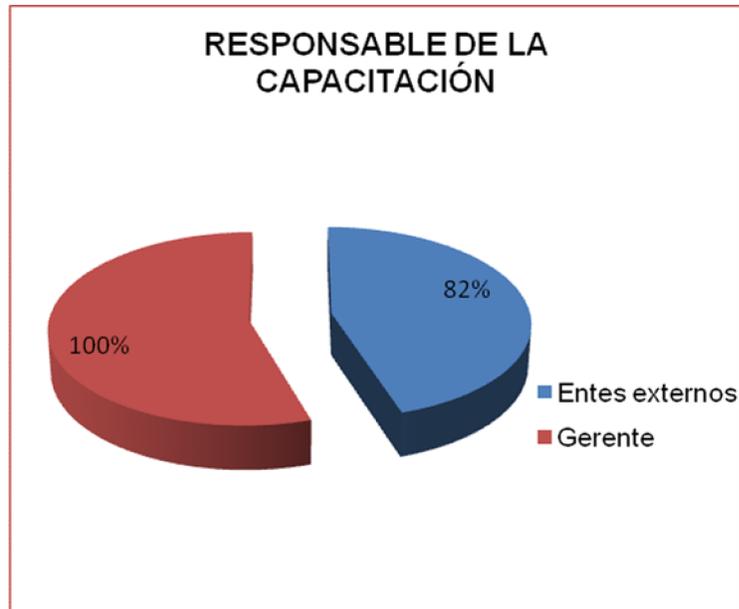
Respecto a la capacitación, el 90% de los colaboradores comentan haber recibido capacitación por parte de la empresa en actividades relacionadas con sus labores y el 10% restante mencionan que no han recibido ningún tipo de capacitación, este porcentaje está representado por 3 personas, las cuales laboran en servicios generales y vigilancia. Si se tiene en cuenta la importancia de los procesos de capacitación, esta se convierte en una fortaleza de la empresa en relación a Gestión de Talento Humano y procesos de formación.

**Tabla 14. Responsable de la capacitación**

RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN.		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entes externos	23	82%
Gerente	28	100%
NOTA: Pregunta con múltiple respuesta		

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 14. Responsable de la capacitación**



Fuente: Esta investigación

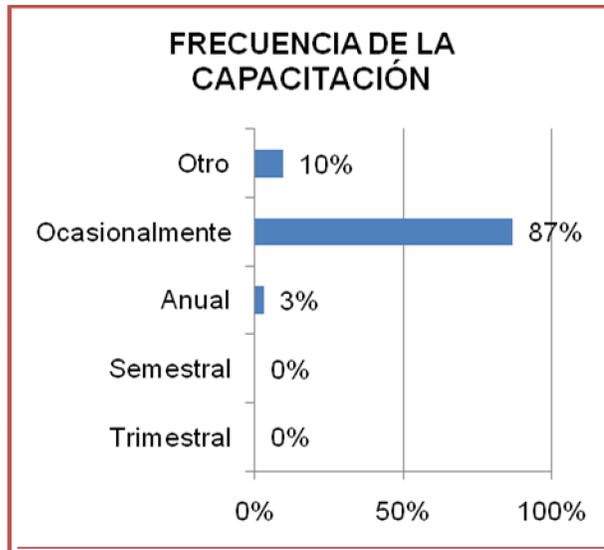
El gráfico anterior, indica que las capacitaciones recibidas por los colaboradores se dan de la siguiente manera: 100% de los empleados (28 que reciben capacitación) en alguna oportunidad han recibido capacitación por parte del gerente y a su vez el 82% del total de los colaboradores dijeron que la adquieren por entes externos a la empresa como por ejemplo: Alcaldía municipal y el SENA; las cuales son gestionadas por el gerente. Es decir dentro de la empresa hay un responsable específico encargado tanto de ejecutar las capacitaciones como de gestionarlas cuando se requiere de entes externos.

**Tabla 15. Frecuencia de la capacitación**

FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	1	3%
Ocasionalmente	27	87%
Otro	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 15. Frecuencia de la capacitación**



Fuente: Esta investigación

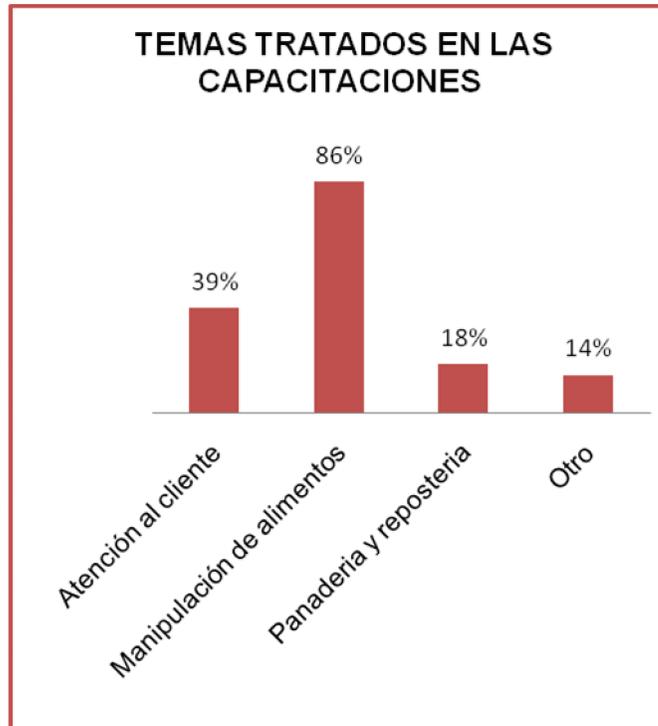
El gráfico indica, que el 87% de las capacitaciones se realizan ocasionalmente es decir, cuando el gerente observa debilidades en alguna de las áreas o simplemente cuando existe la necesidad; el 3% que equivale a 1 persona que labora en el área de ventas respondió que es capacitada anualmente, mientras que el 10% de los colaboradores manifiesta que no han recibido ningún tipo de capacitación dentro del periodo de su vinculación. Este porcentaje, se deriva del personal de servicios generales y vigilancia.

**Tabla 16. Temas tratados en las capacitaciones**

TEMAS TRATADOS EN LAS CAPACITACIONES		
TEMAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	11	39%
Manipulación de alimentos	24	86%
Panadería y repostería	5	18%
Otro	4	14%
NOTA: Algunos trabajadores han recibido capacitaciones en diferentes temas		

Fuente: Esta investigación

**Grafico 16. Temas tratados en las capacitaciones**



Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la información suministrada, se obtuvo que el personal de Real Danesa se capacita en temas diversos, relacionados con las labores que desempeña dentro de esta. Así, el 86% del total de las personas que reciben capacitación, lo hacen en manipulación de alimentos, el 39% correspondiente al personal de ventas se capacita en atención al cliente, el 18% equivalente a 5 personas del área de producción lo hace en panadería y repostería, y un 14% menciona que adquiere capacitación en otros temas.

**Tabla 17. ¿Percibe aspectos de motivación?**

¿PERCIBE ASPECTOS DE MOTIVACIÓN?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	13	42%
<b>No</b>	18	58%
<b>TOTAL</b>	31	100%

Fuente: Esta investigación

**Grafico 17. ¿Percibe aspectos de motivación?**



Fuente: Esta investigación

Como se indica, el 42% del personal de Real Danesa percibe aspectos de motivación por parte de la empresa relacionados con la celebración eventual de días festivos significativos y comisiones por su desempeño; mientras que el 58% menciona que no percibe aspectos de motivación, razón por la cual este es un aspecto de consideración para que la empresa inicie con la Gestión de su Talento Humano pues aunque existen manifestaciones positivas de motivación, es mayor el porcentaje de colaboradores que no se encuentran motivados.

**Tabla 18. ¿Existen programas de bienestar social?**

¿EXISTEN PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	31	100%
<b>TOTAL</b>	31	100%

Fuente: Esta investigación

**Grafico 18. ¿Existen programas de bienestar social?**



Fuente: Esta investigación

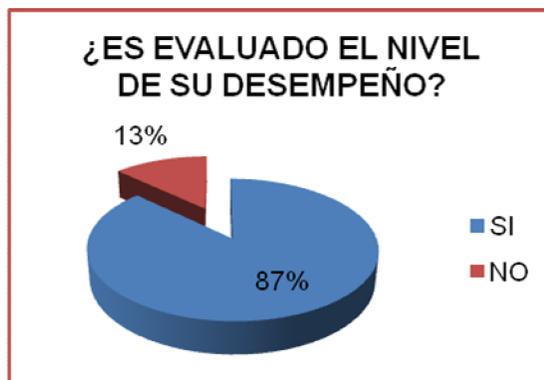
Con respecto a los programas de bienestar social, el 100% de los colaboradores manifiesta que no existe este tipo de programas dentro de la empresa. Motivo por el cual, se visualiza la necesidad de desarrollar este tipo de programas que a su vez impulsen la motivación del personal.

**Tabla 19. ¿Es evaluado el nivel de su desempeño?**

¿ES EVALUADO EL NIVEL DE SU DESEMPEÑO?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	27	87%
No	4	13%
TOTAL	31	100%

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 19. ¿Es evaluado el nivel de su desempeño?**



Fuente: Esta investigación

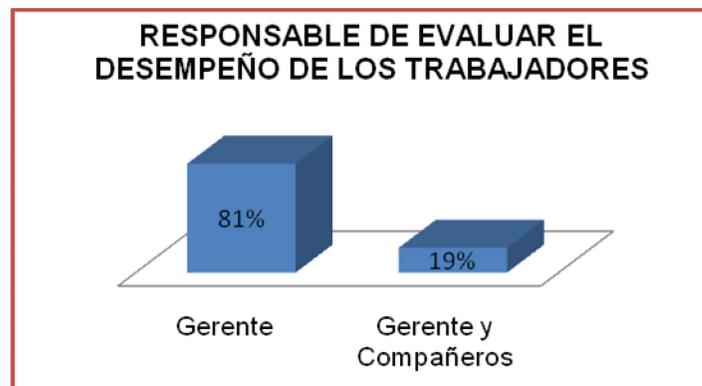
En cuanto a la evaluación de desempeño, se obtuvo que al 87% del personal le evalúan su trabajo y tan solo el 13% respondió que no es evaluado, porcentaje equivalente a personas que se encuentran laborando en servicios generales, bodega, vigilancia y mantenimiento. La evaluación de desempeño se convierte en una fortaleza al momento de ejercer la Gestión de Talento Humano y cerciorarse del nivel de desempeño de los colaboradores.

**Tabla 20. Responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores**

RESPONSABLE DE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES		
RESPONSABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	22	81%
Gerente y Compañeros	5	19%

Fuente: Esta investigación

**Grafico 20. Responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores**



Fuente: Esta investigación

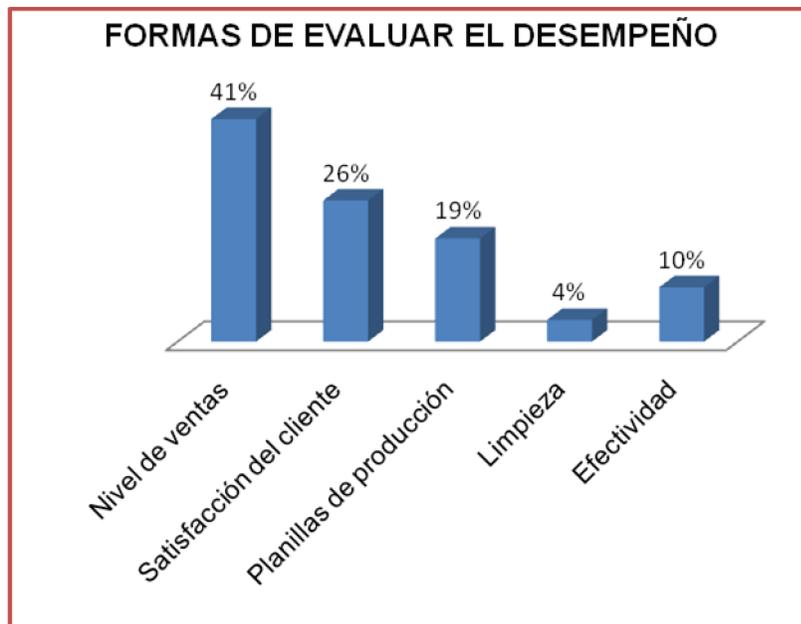
Los colaboradores de Real Danesa ante la pregunta ¿Quién es el encargado de evaluar su desempeño? respondieron que en algunos casos han sido evaluados por más de un responsable, por tanto el 81% del personal es evaluado por el gerente y un 19% es evaluado por el gerente y compañeros, como es el caso de una de las personas que labora en servicios generales. Entonces, aunque se está ejerciendo parcialmente una evaluación de desempeño, no se tiene un responsable puntual que se encargue de la aplicación de tal evaluación, del análisis de los resultados y de la retroalimentación tan importante en estos procesos.

**Tabla 21. Formas de evaluar el desempeño**

FORMAS DE EVALUAR EL DESEMPEÑO		
FORMAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nivel de ventas	11	41%
Satisfacción del cliente	7	26%
Planillas de producción	5	19%
Limpieza del establecimiento	1	4%
Efectividad	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 21. Formas de evaluar el desempeño**



Fuente: Esta investigación

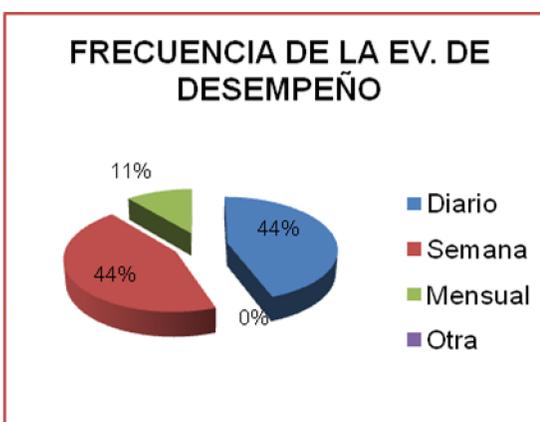
En la empresa, la manera de evaluar el desempeño depende del área en la que el personal se desempeña, por lo cual, los colaboradores respondieron de la siguiente manera; 41% es evaluado de acuerdo al nivel de ventas, el 26% de acuerdo a la satisfacción del cliente (bajos niveles en quejas y reclamos), el 19% se evalúa por planillas de producción, el 4% por la limpieza del establecimiento y el 10% restante por la efectividad y puntualidad de su trabajo (administrativos).

**Tabla 22. Frecuencia de la Evaluación de desempeño**

FRECUENCIA DE LA EV. DE DESEMPEÑO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	12	44%
Semana	12	44%
Mensual	3	11%
Otra	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 22. Frecuencia de la Evaluación de desempeño**



Fuente: Esta investigación

Con respecto a la frecuencia de la evaluación de desempeño en la empresa, se visualiza que el 44% (de los colaboradores evaluados) es evaluado diariamente, generalmente en el área de ventas donde se concilia productos vendidos en el día y efectivo en caja, un 11 % considera que lo evalúan mensualmente y el 44% restante cada semana.

**Tabla 23. ¿Recibe información acerca de su Evaluación de desempeño?**

¿RECIBE INFORMACIÓN ACERCA DE SU EVALUACIÓN DESEMPEÑO?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	27	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 23. ¿Recibe información acerca de su Evaluación de desempeño?**



Fuente: Esta investigación

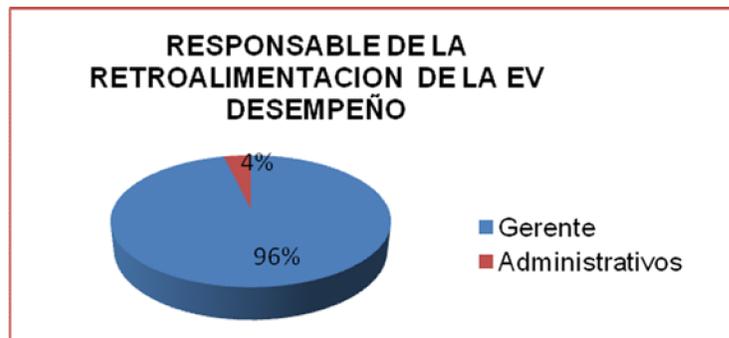
En cuanto a la pregunta ¿Usted recibe información acerca de su desempeño? el 100% de los colaboradores evaluados (27 personas) recibe algún tipo de retroalimentación derivado del resultado de sus actividades. Aspecto importante dentro del proceso de evaluación puesto que si se buscan mejoras, las personas deben conocer sus falencias y las posibilidades o estrategias para conseguir dichas mejoras.

**Tabla 24. Responsable de la retroalimentación de Evaluación de desempeño**

RESPONSABLE DE LA RETROALIMENTACIÓN DE LA EV DESEMPEÑO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	26	96%
Administrativos	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 24. Responsable de retroalimentar la Evaluación de desempeño**



Fuente: Esta investigación

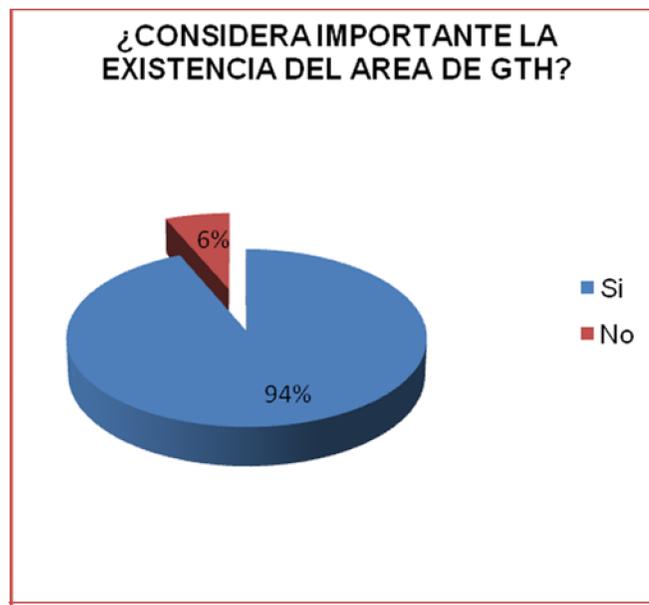
Ante esta pregunta, el 96% del personal respondió que es el gerente quien le informa acerca de su desempeño laboral y tan solo el 4% equivalente a 1 persona dijo que el encargado de informarle es el personal administrativo.

**Tabla 25. ¿Considera importante la existencia del área de gestión de talento humano?**

¿CONSIDERA IMPORTANTE LA EXISTENCIA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO?		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	94%
No	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 25. ¿Considera importante la existencia del área de gestión de talento humano?**



Fuente: Esta investigación

Como se indica el 94% de los colaboradores considera importante la existencia del área de Gestión de Talento Humano, dado que esta busca mejorar las condiciones a través del incremento en la motivación, bienestar social, desarrollo de personal, un mayor nivel de capacitación y por ende satisfacción de pertenecer a esta empresa. El 6% restante considera que la existencia de esta área le es indiferente, porque en la actualidad se encuentra satisfecho con la gestión que adelanta el gerente.

### **7.3. CONSIDERACIONES DEL GERENTE FRENTE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

De acuerdo a la entrevista (Ver anexo 2) dirigida al gerente y propietario de la empresa Real Danesa, se presenta el siguiente informe correspondiente a la situación actual en cuanto a Gestión de Talento Humano en dicha empresa.

Actualmente cuenta con 31 colaboradores de los cuales, 28 son de nómina y 3 laboran por horas, y se encuentran distribuidos en el área de producción (Panadería y cocina), administración, ventas (caja y meseros), vigilancia y mantenimiento. Además, en temporada alta se contrata nuevo personal por horas para suplir las actividades generadas por el incremento en ventas.

De esta manera, se observa que Real Danesa cuenta con un número de personal que amerita la constitución de un área de Gestión de Talento Humano, donde se gestione y se lleven a cabo los diferentes procesos inmersos en esta; como por ejemplo: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, motivación, inducción, asignación de salarios y bienestar social. Procesos de los cuales el gerente comento:

**7.3.1. Reclutamiento.** Se puede observar que la empresa no cuenta con la estructuración del proceso correspondiente a esta práctica de Gestión de Talento Humano. Pero el proceso que aquí se desarrolla se explica a continuación

“La empresa goza de un excelente banco de hojas de vida, razón por la cual no observo la necesidad de divulgar y/o difundir a través de los diferentes medios de comunicación la vacante existente”. Por esta razón, en el momento que se presenta la vacante el gerente analiza el perfil de esta para posteriormente elegir candidatos entre las hojas de vida existentes, posteriormente para complementar el proceso, el gerente se comunica con el personal elegido y les solicita dos cartas de recomendación personal y una carta que certifique su experiencia. Cuando se llama con el propósito de vinculación inmediata se le solicita además gestionar el carnet de salud para manipulación de alimentos, cumplidos estos requisitos se procede a la etapa de selección.

**7.3.2. Selección.** En cuanto a esta práctica el gerente de Real Danesa explico: “Una vez revisadas las hojas de vida y los soportes exigidos, se lleva a cabo una entrevista con el propósito de conocer aspectos generales del individuo y a la vez algunas actitudes y destrezas de este, posteriormente se pasa a un periodo de prueba de 15 días, tiempo en el que acompañado por el líder del área realizará un seguimiento que permite conocer el desempeño laboral del candidato”.

**7.3.3. Contratación.** Este proceso se ejecuta cuando el candidato ha pasado el proceso de selección, es decir que ha superado las pruebas y ha demostrado sus capacidades; entonces, se procede a realizar su contrato de trabajo, el cual

puede ser a término fijo por 3 meses, 6 meses o un año. Para el caso de las personas que van a laborar por horas se determina el horario de trabajo y el valor que se le va a pagar sin efectuar un contrato.

**7.3.4. Inducción y socialización.** Una vez vinculado al trabajador, el encargado de prepararlo es el “líder de área” quien por su experiencia describe el cargo dando a conocer las funciones y la manera en que se las realizará. Comenta el gerente además, que no ha necesitado llevar a cabo una reunión para presentar al nuevo trabajador puesto que la mayoría de los trabajadores se conocen previamente y son aislados los casos en los cuales la persona es totalmente desconocida. Entonces, no es el gerente quien a menudo se encarga directamente de efectuar los procesos de inducción y socialización; en la mayoría de los casos, son los compañeros de trabajo los encargados de estos procesos.

**7.3.5. Capacitación.** “Considero a la capacitación una buena técnica de aprendizaje y más aún cuando esta se hace durante la práctica” por esta razón y a pesar de la eventualidad con que se desarrollan las capacitaciones, el señor Marco Tulio Vargas se preocupa porque sus colaboradores conozcan el desarrollo de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo en el momento de ejecutar su trabajo; además considera que a través de esta, puede motivarlos. En cuanto a los temas y los responsables de las capacitaciones desarrolladas, difieren con el área en la que se desempeñe:

*Área de ventas:* Dentro de esta, prima la atención al cliente, en segunda instancia se trata el manejo de los recursos disponibles para la venta (Manejo de bolsas, cajas y utensilios necesarios en ventas). Adicional a esto, los cajeros se capacitan en manejo de códigos que representan productos y manejo de dinero. El responsable de esta capacitación es el gerente; a través de videos, conferencias, charlas y de manera práctica. La periodicidad de estas, depende de la necesidad o de alguna falencia presentada por parte de los empleados.

*Área de producción:* En esta área la capacitación es hecha por personal externo a la empresa, y se hace por gestión del gerente. Por tanto, los 12 empleados que pertenecen a esta área se capacitan en manipulación de alimentos y los empleados de panadería reciben una capacitación adicional en panadería, pastelería y repostería la cual es dictada por el gerente; quien se capacita directamente en estos temas con entidades como LEVAPAN y FLEISCHMAN

*Área administrativa:* No hay un programa de capacitación definido, simplemente se desarrollan charlas acerca de la elaboración de estrategias comerciales. Aquí cada uno de los empleados es el responsable de su actualización.

*Mantenimiento:* particularmente quien opera como jefe de mantenimiento se ha capacitado por su parte pero con apoyo del gerente.

**7.3.6. Evaluación del desempeño.** En Real Danesa, se maneja una “administración por resultados”, razón por la cual el desempeño de sus colaboradores se evalúa de acuerdo a las metas que se han establecido. Por tanto, para el área de ventas y producción el personal es evaluado en primer lugar por el nivel producción y ventas, dado que se han establecido unos topes mínimos para estos dos. Una segunda forma de evaluación se genera como resultado de la satisfacción del cliente, que se conoce a través de las sugerencias efectuadas por los clientes. Por su parte, para quienes laboran en el área administrativa su nivel de desempeño se evalúa por la veracidad de la información contable y a la vez por su presentación oportuna, teniendo como límite los 12 días del mes siguiente.

El responsable de la evaluación de desempeño en ocasiones el líder de área o el gerente quienes lo hacen por observación directa, posteriormente llevan a cabo una comunicación directa que incluye un llamado de atención y sugerencias para las posibles mejoras.

**7.3.7. Motivación.** En la empresa no se encuentran definidos los programas de motivación, sin embargo para el caso del personal de ventas, estos tienen como incentivo un porcentaje sobre el nivel de ventas, es decir se les asigna un salario básico más comisiones. Es consideración del gerente que este aspecto ha sido descuidado, puesto que las personas que laboran en otras áreas no tiene una motivación adicional a las felicitaciones otorgadas por la gerencia cuando se cumple con una meta establecida.

**7.3.8. Asignación de sueldos y salarios (compensación).** Para este caso la empresa parte de un salario básico y reconoce horas extras, festivas y dominicales. De esta parte de la entrevista, se conoció además que el personal de nómina está afiliado a seguridad social. Es decir, se está cumpliendo con lo estipulado legalmente además, como algunos contratos están a término fijo por un año, culminado este periodo se gestiona la respectiva liquidación y si es conveniente se renueva el contrato.

**7.3.9. Bienestar social e inversión en gestión de talento humano.** Con referencia a estos aspectos, el gerente comento como políticas para la gestión de su personal, ejercer un llamado de atención de manera directa, verbal y personal por pequeño que sea el asunto y trabajar en equipo, además, tiene como propósito el bienestar de los trabajadores pues manifiesta “si la empresa va bien, los empleados van bien, si la empresa esta solvente esta se transfiere de manera directa en una remuneración buena y oportuna”. Así, se ha establecido un horario de trabajo que rota cada semana con el propósito de que “los empleados tengan tiempo libre y la vez la oportunidad de compartir con su familia”.

Sabe además que hay que ejercer una gestión sobre su personal ya que, como él lo menciona, “el capital más grande de la empresa es su planta de personal, por

eso, hay que mirar al personal como una riqueza de la empresa”. Por Lo anterior, no se escatiman esfuerzos cuando se está en pro del bienestar de los trabajadores pues esto, se retribuye en la mejora de los resultados de la empresa.

Manifiesta el gerente que es importante mantener en una empresa tal área; por tal razón, desea ejecutar algunos proyectos que permitan un crecimiento y desarrollo para la empresa que a su vez, amerite la creación de un área especializada en Gestión de Talento Humano.

De acuerdo, a los puntos tratados anteriormente se sabe que en Real Danesa, se están llevando a cabo algunas prácticas que tienen que ver con la Gestión de Talento Humano; sin embargo, se requiere que estos cuenten con un procedimiento preestablecido y planeado.

## **8. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.**

De acuerdo a las teorías que componen la administración de empresas y teniendo en cuenta el anterior diagnóstico, la propuesta debe tener como componentes unos pasos los cuales le permitan llevar una secuencia y un orden.

### **8.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Contribuir con una herramienta de trabajo que apoye la labor administrativa de la empresa en temas actuales que generan un impacto directo y global sobre la misma

### **8.2. PASOS.**

**8.2.1 Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual y lograr un acercamiento con la propuesta utilizando las herramientas de recolección de información.**

#### **Del anterior diagnostico se derivan los siguientes hallazgos**

La empresa ejecuta algunas prácticas que tienen que ver con el área de Gestión de Talento Humano sin embargo, estas no están formalizadas dentro de un área específica encargada de tal gestión.

La empresa basa el proceso de reclutamiento en su banco de hojas de vida; es decir, está ejerciendo parcialmente este proceso aunque, necesita de otras estrategias para efectuar efectivamente el proceso de reclutamiento.

Real Danesa aplica algunas pruebas para llevar a cabo la selección de personal, sin embargo; no están documentadas, se carece de un formato de entrevista y de las especificaciones del periodo de prueba además de la asignación de porcentajes a estas pruebas para determinar y poder explicar el porqué de la elección o negación.

Real Danesa desarrolla procesos de formación para facilitar la integración del nuevo colaborador tanto con sus compañeros como con el cargo y la empresa, de igual forma, se ejercen procesos de capacitación para fortalecer el desempeño de los colaboradores y desarrollar nuevas habilidades aunque no existe una planificación previa para tales procesos pues las capacitaciones obedecen a una necesidad ocasional mas no a una programación de tales procesos que incluya los temas a tratar y los respectivos responsables.

A pesar de desarrollar de manera eventual actividades de motivación, el gerente de Real Danesa reconoce que este proceso representa una falencia porque no cubre a la totalidad de los colaboradores y además, estas actividades no están incluidas dentro de un programa de motivación.

La empresa ejerce una evaluación de desempeño de los colaboradores de acuerdo a los niveles de producción, niveles de ventas, satisfacción del cliente y entrega oportuna de las tareas encomendadas, sin embargo, se carece de un formato y de una programación para tal evaluación que determine su periodicidad y los responsables.

A pesar de desarrollar algunas prácticas de Gestión de Talento Humano, la empresa no cuenta con unos procedimientos y funciones específicos que orienten la ejecución de los procesos de Gestión de Talento Humano que además faciliten la asignación de responsables.

### **8.2.2. Principios que acompañaran la Gestión de Talento Humano en Real Danesa.**

**Acompañamiento:** El responsable debe desarrollar actividades tendientes a orientar, supervisar y retroalimentar acerca de las labores desempeñadas por el colaborador.

**Actividades de formación:** Desarrollar programas educativos que garanticen la actualización, aprendizaje y desarrollo del personal a través de la implementación semestral de capacitaciones.

**Autonomía:** El responsable ejercerá libremente sus funciones en cuanto a la Gestión de Talento Humano.

**Coordinación:** Para garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que se realice en materia de Talento Humano y los objetivos organizacionales.

**Eficiencia:** Para el desarrollo de los lineamientos de la Gestión se debe tener en cuenta la correcta distribución de los recursos, esto con el fin de efectuar las actividades planeadas que están dirigidas a la satisfacción y motivación de los empleados, además de la productividad de la empresa.

**Imparcialidad:** Durante la aplicación de las diferentes prácticas de Gestión de Talento Humano el responsable debe ser objetivo, ya que su decisión depende de su criterio más no de la influencia de otros.

**Meritocracia:** Deberá ser aplicada en el proceso de selección y en la asignación de beneficios a los colaboradores, es decir por sus conocimientos, destrezas, habilidades y aportes a la empresa más no, intuiciones, conveniencias personales o decisiones subjetivas.

**Participación:** Permitir que el personal de la empresa exprese sus ideas y sugerencias con el fin de que las decisiones tomadas en cuanto a Gestión de Talento Humano sean concertadas y puedan ser incluidas en próximas decisiones.

**Planeación:** Establecer los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño del personal.

**Trabajo en equipo:** Disipar diferencias y trabajar por un interés común fomentando el trabajo en equipo y reconociendo que, todos son parte de una misma organización.

### **8.2.3. Políticas que regirán la Gestión de Talento Humano**

- El proceso de reclutamiento se fundamentará en la recepción de hojas de vida periódica y se archivarán en el Banco de las mismas con el fin de utilizarlas en el momento que se presente la vacante como primera alternativa si estas cumplen con el perfil establecido.
- Durante el proceso de selección se elegirán como mínimo 2 y como máximo 5 hojas de vida que cumplan con el perfil para posteriormente a través de la aplicación de entrevista seleccionar la persona adecuada.
- El periodo de prueba tendrá una duración de 15 días, y el aspirante al cargo deberá desempeñar actividades correspondientes a este, con el propósito de demostrar su conocimiento habilidades y destrezas.
- El proceso de motivación incluirá la celebración de fechas especiales representativas (Día de la madre, día del padre, día de la mujer y día de amor y amistad), y el reconocimiento mensual de los colaboradores que se destacaron en su trabajo.
- El proceso de formación de personal se efectuará de manera trimestral, o cuando los resultados derivados de la evaluación de desempeño lo requieran.
- La compensación de personal se desarrolla de acuerdo a lo contemplado en el código sustantivo del trabajo, es decir el pago a cada uno de los colaboradores se hará en base al Salario Mínimo Legal Vigente.

- El proceso de evaluación de desempeño se aplicará de manera mensual a través de la aplicación del formato correspondiente (Anexo 8)

#### **8.2.4. Procesos para la Gestión de Talento Humano**

**Reclutamiento:** conjunto de esfuerzos que realizará Real Danesa para atraer y convocar al mejor personal con mayores posibilidades de integración. A través de un proceso de rápida comunicación y respuesta.

**Selección:** se buscará el personal idóneo para el puesto idóneo dado que, no solamente se trata de aceptar o rechazar candidatos si no identificar aptitudes y cualidades con el propósito de ubicarlo en el puesto más afín a sus características.

**Procesos de formación:** dentro de este proceso la empresa incluirá los procesos de inducción, socialización y capacitación con el propósito de que el personal recién ingresado acelere su integración y por su parte, el personal antiguo, desarrolle conocimientos, habilidades y técnicas ganando en eficiencia y optimizando labores para incrementar la productividad.

**Motivación:** conjunto de actividades que desarrollará la empresa a través de su área de Gestión de Talento Humano con el propósito de mantener colaboradores satisfechos y comprometidos con la organización canalizando esfuerzos en pro de los objetivos organizacionales.

**Evaluación del desempeño:** Proceso mediante el cual se podrán conocer las fortalezas y falencias de cada uno de los colaboradores con el propósito de realizar sugerencias y definir las posibles mejoras a través de una retroalimentación sana para las partes.

#### **8.2.5. Procedimientos y funciones que darán pie a los procesos de la Gestión de Talento Humano.**

Los procesos derivados de la Gestión de Talento Humano tales como reclutamiento, selección, proceso de formación, motivación y evaluación de desempeño que Real Danesa desarrollará; se explican a continuación, a través de la teoría de sistemas desarrollada por el alemán Ludwig Von Bertalanffy quien parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor, razón por la cual, concibe al sistema como el conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo; mediante la utilización de procesos determinados por entradas (input), transformación y salidas (output), procesos que van acompañados de retroalimentación (feedback), homeostasis (equilibrio), redundancia (capacidad para eliminar la distorsión) e informática (automatización de la información).

Por lo anterior, la propuesta ha sido estructurada en base a esta teoría con el fin de hacer comprensible y ágil tanto la visualización como aplicación del proceso, además porque al ser una empresa pequeña los procesos son cortos y sencillos y la inversión relativamente pequeña. Así mismo, porque cada proceso conlleva a obtener una serie de resultados que se reflejan en la productividad organizacional.

**8.2.5.1. Reclutamiento.** Como se indicó en el anterior diagnóstico, Real Danesa maneja un banco de hojas de vida del cual, cuando se presenta una vacante, se recurre a él, para realizar una preselección de candidatos que podrían ocupar la vacante. A pesar de que es un buen recurso al momento de desarrollar el proceso de reclutamiento, la empresa se está limitando en cuanto a que se restringe de conocer o identificar personal con mayores capacidades y conocimientos a través del reclutamiento iniciado con una difusión radial en el cual se puede especificar el cargo disponible, la experiencia requerida, las funciones a realizar y la disponibilidad de tiempo.

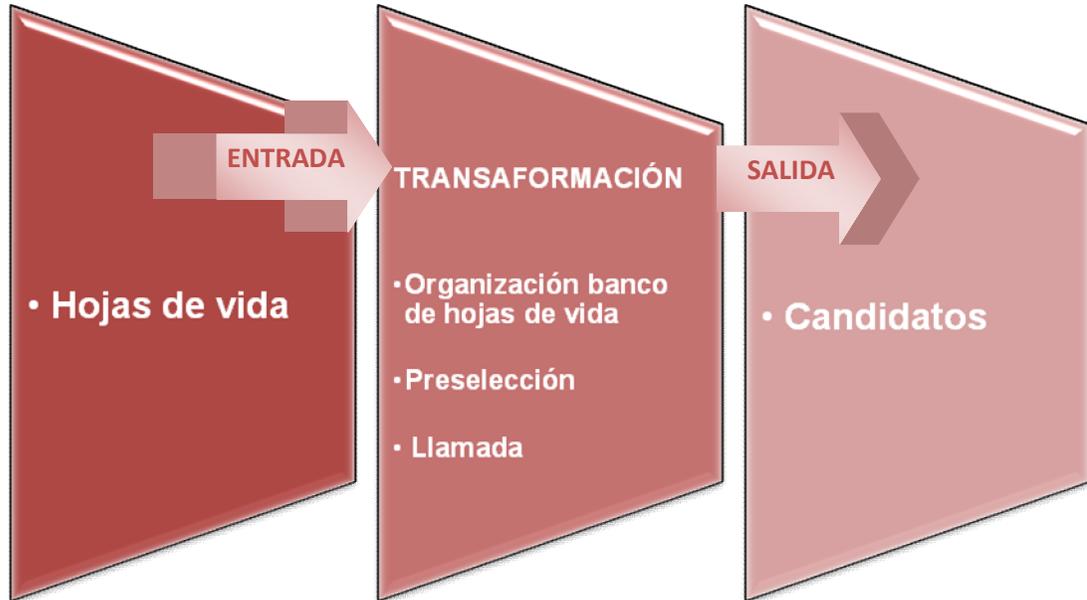
Además, es importante tener presente que un banco de hojas de vida en un momento determinado puede estar obsoleto porque quienes depositaron su currículum quizás se encuentren ya vinculados a otras empresas, se encuentren fuera de la ciudad o simplemente ya no deseen trabajar en la empresa. Por esta razón es recomendable que se efectúe, por lo menos una vez al año, una renovación del banco de hojas de vida. Adicionalmente, es importante que la empresa de a conocer la vacante por difusión radial por que cabe la posibilidad de que, el talento que está buscando no esté informado de la necesidad de la empresa y esa difusión es una puerta para atraer el mejor talento.

Por lo anterior, el proceso de reclutamiento propuesto para Real Danesa inicia con la recepción de hojas de vida con el fin de que la empresa pueda contar con una cantidad suficiente para elegir a los mejores. Posteriormente, se realiza una respectiva revisión y verificación del perfil del candidato requerido para cubrir la vacante disponible, lo cual más tarde permite elegir los currículos que cumplan con los requerimientos del cargo para proceder a llamar al aspirante.

Los siguientes, son los procedimientos que se recomiendan para el desarrollo del proceso de reclutamiento:

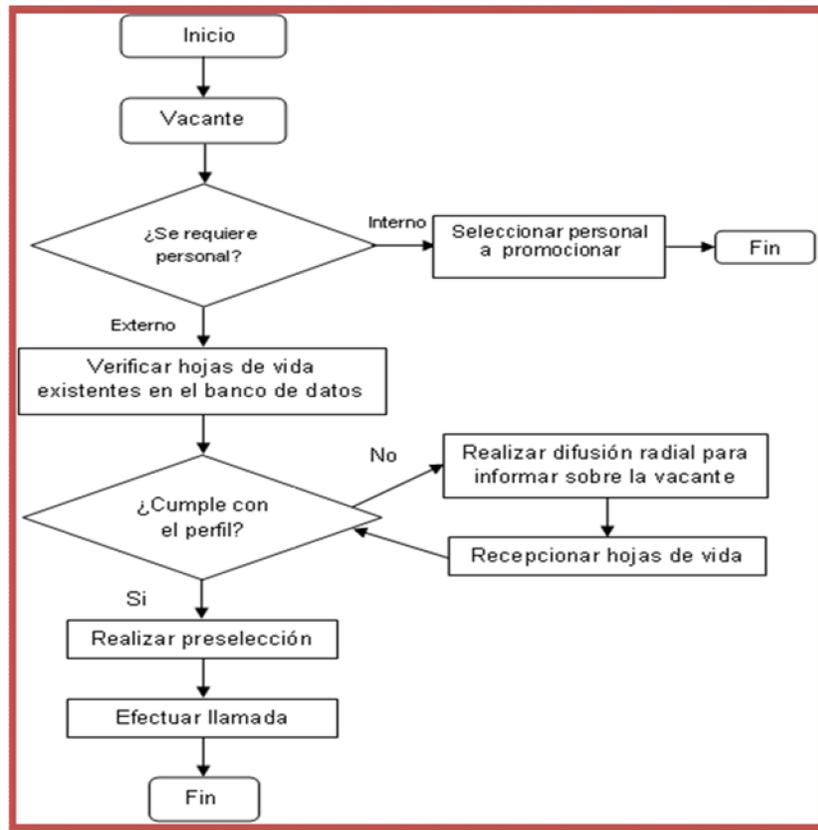
- Realizar difusión radial para dar a conocer la vacante (Cuando la empresa lo considere necesario)
- Recepcionar hojas de vida
- Organizar banco de hojas de vida
- Solicitud de un nuevo colaborador por parte del líder del área respectiva.
- Preselección de hojas de vida
- Informar a los candidatos

Figura 2. Procedimientos propuestos para el proceso de Reclutamiento



Fuente: Esta investigación

Figura 3. Caracterización del Proceso de Reclutamiento



**Tabla 26. Funciones propuestas para el proceso de Reclutamiento**

PROCEDIMIENTOS	FUNCIONES
Realizar difusión radial para informar la vacante existente en la empresa	Especificar la información que se dará a conocer en la difusión.
Organizar banco de hojas de vida	Clasificar hojas de vida de acuerdo al perfil y áreas de la empresa
Solicitud nuevo colaborador	Presentar un oficio al área de Gestión de Talento Humano informando la vacante y solicitando el nuevo colaborador
Realizar preselección del banco de hojas de vida	Elegir por lo menos 2 y máximo 5 hojas de vida como posibles ocupantes del cargo
Informar a los candidatos	Realizar una llamada a cada uno de los candidatos informándoles que es uno de los postulados a ocupar determinado cargo y solicitando su presencia en la empresa.

Fuente: Esta investigación

**8.2.5.2. Selección.** Dentro de este proceso, lo importante es la elección del mejor candidato, a través de la aplicación de pruebas tales como una entrevista corta y fácil que permite conocer habilidades, destrezas y la actitud del posible colaborador. Así mismo, la aplicación de un periodo de prueba en el proceso contribuirá a que Real Danesa contrate al personal idóneo capaz de apoyar y contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Se consideran procedimientos del proceso de selección los siguientes

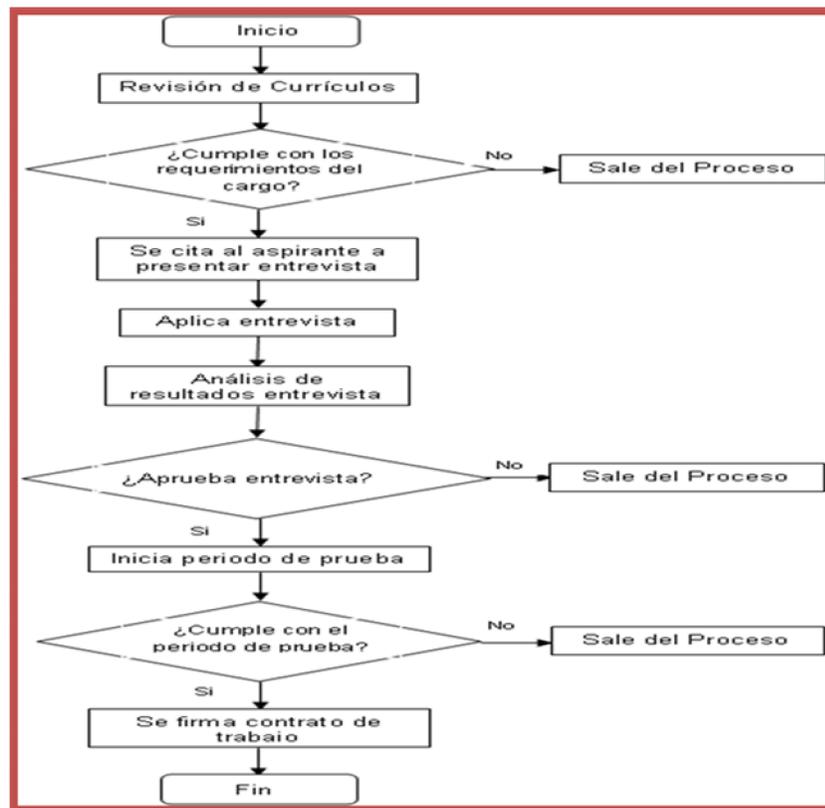
- Realizar entrevista
- Aplicar tiempo de prueba
- Tomar decisiones

Figura 4. Procedimientos propuestos para el proceso de Selección



Fuente: Esta investigación

Figura 5. Caracterización proceso de selección



**Tabla 27. Funciones propuestas para el proceso de selección**

PROCEDIMIENTOS	FUNCIONES
Realizar una entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un formato de entrevista</li> <li>• Aplicar entrevista</li> </ul>
Tiempo de prueba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir tiempo de prueba</li> <li>• Realizar observación directa</li> </ul>
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de lo observado</li> <li>• Selección</li> <li>• Información de las razones de la aceptación o negación</li> <li>• Contratación</li> </ul>

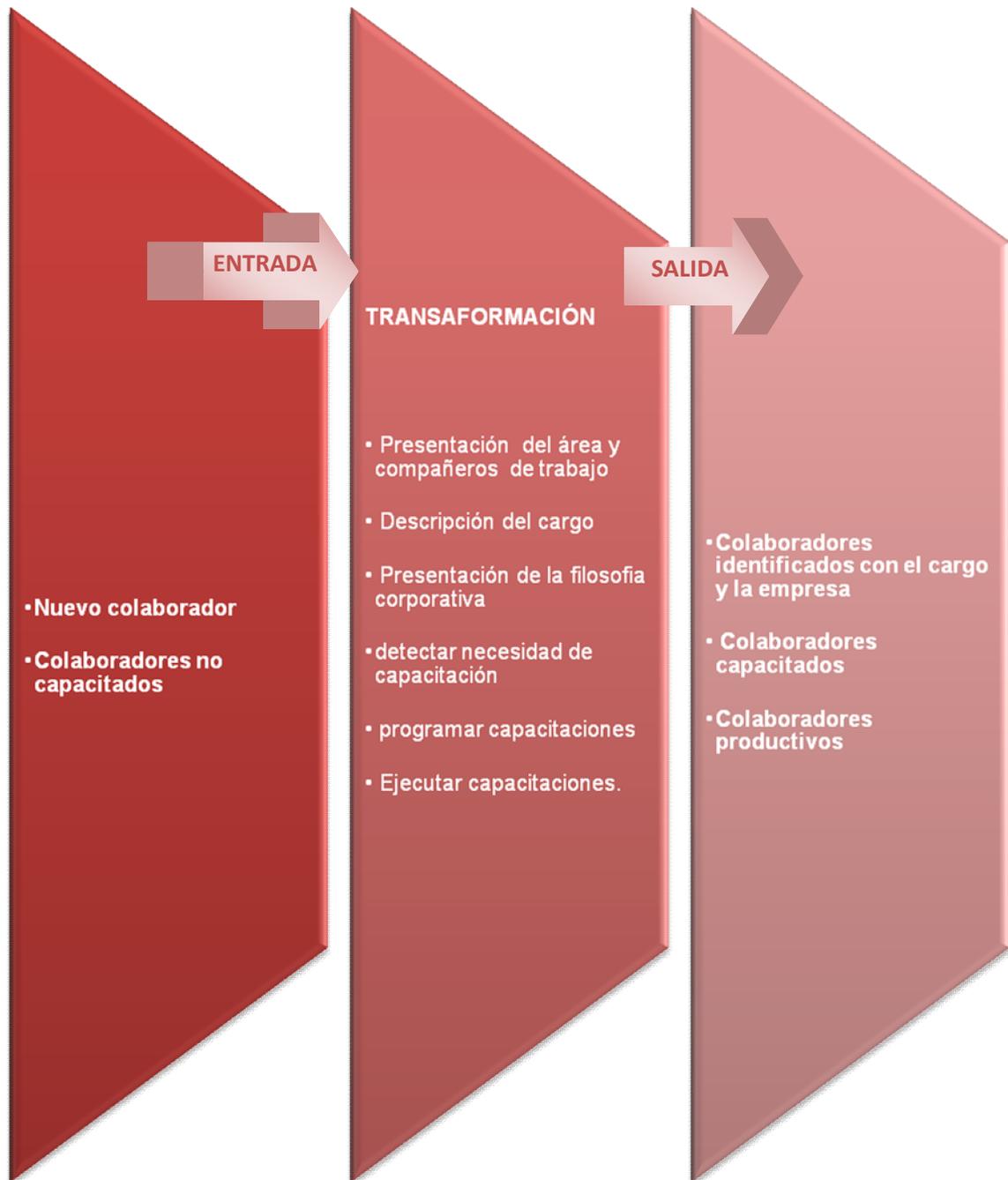
Fuente: Esta investigación

**8.2.5.3. Procesos de formación.** La inversión en procesos de formación permite contar con personal preparado, capaz de incrementar la productividad de la empresa. Por tal razón, las técnicas utilizadas en el momento de la inducción de personal facilitan que el colaborador se identifique con el cargo, se adapte y familiarice con las actividades del mismo, para posteriormente y gracias al proceso de capacitación lograr equilibrar conocimientos y habilidades en pro de los objetivos del área y de la empresa.

Se incluyen los siguientes procedimientos:

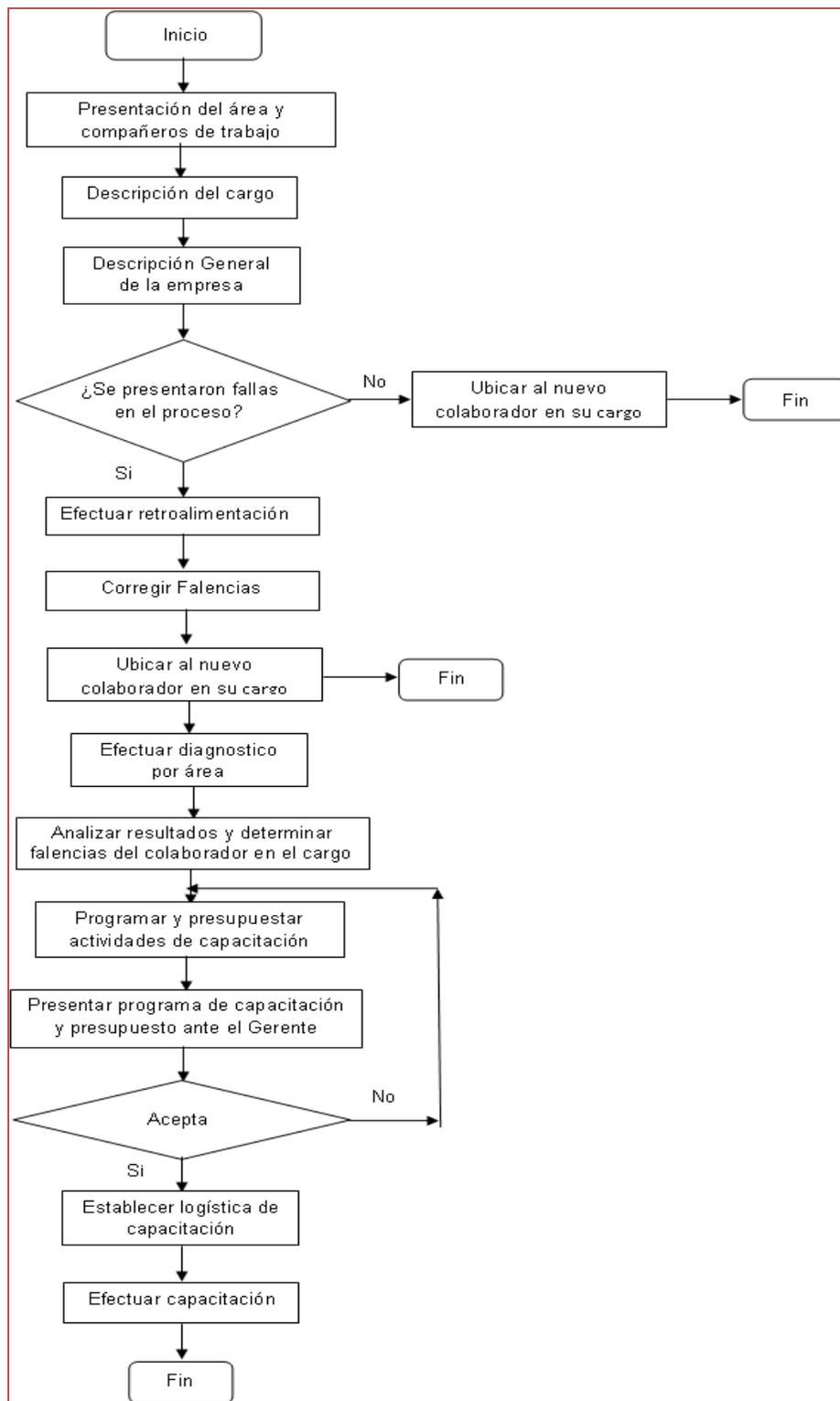
- Presentación del área y compañeros de trabajo
- Descripción del cargo
- Presentación filosofía corporativa
- Identificación de falencias
- Programación de capacitaciones
- Ejecución de capacitaciones

**Figura 6. Procedimientos propuestos para el proceso de Formación de personal**



Fuente: Esta investigación

Figura 7. Caracterización del proceso de formación de personal



**Tabla 28. Funciones propuestas para el proceso de formación de personal**

PROCEDIMIENTOS	FUNCIONES
Presentación del área y compañeros de trabajo	Realizar una reunión con los compañeros de trabajo en el área respectiva
Descripción del cargo	Especificar al nuevo colaborador sus funciones e informarle las metas y objetivos del área
Descripción general de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la filosofía corporativa</li> <li>• Puntualizar e informar sobre el reglamento interno.</li> </ul>
Identificación de falencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluación de resultados</li> <li>• Efectuar un seguimiento mediante observación directa sobre los procesos</li> <li>• Analizar observación y determinar falencias.</li> </ul>
Programación de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un tema de capacitación</li> <li>• Precisar logística de capacitación</li> <li>• Determinar lugar y fecha de capacitación</li> <li>• Determinar un responsable y establecer contactos cuando sea necesario</li> </ul>
Ejecución de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar capacitaciones</li> <li>• Realizar retroalimentación</li> </ul>

Fuente: Esta investigación

**8.2.5.4. Motivación.** La programación de actividades de motivación permite que la empresa cuente con personal comprometido y satisfecho de pertenecer a la misma. Además de lo anterior, un pago equitativo y justo, un trabajo digno, y la posibilidad de aprender y desarrollar sus conocimientos es una de las razones por las cuales muchos desean pertenecer a la empresa, y los que ya se encuentran vinculados entregan todo de sí para mantenerse en ella.

Los procedimientos para efectuar el proceso de motivación son:

- Pago equitativo y justo

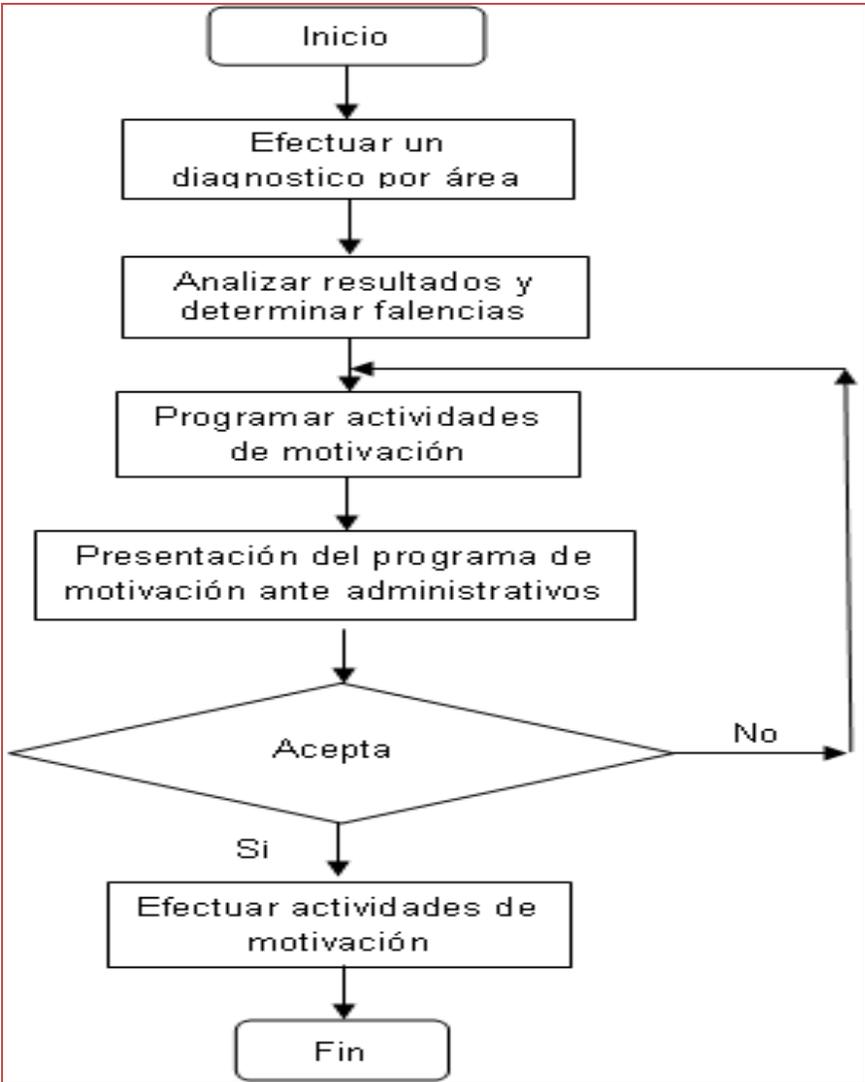
- Establecer un presupuesto para las actividades de motivación
- Determinar actividades de motivación
- Ejecutar actividades de motivación

**Figura 8. Procedimientos propuestos para el proceso de Motivación**



Fuente: Esta investigación

figura 9. Caracterización del proceso de motivación



**Tabla 29. Funciones propuestas para el proceso de motivación**

PROCEDIMIENTO	FUNCIONES
Pago justo y equitativo	Pago y liquidación de nomina
Formular presupuesto para actividades de capacitación	Diseñar y sustentar el presupuesto de acuerdo a las utilidades de la empresa, las actividades a realizar y futuros beneficios
Determinar actividades de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las fechas especiales que se van a celebrar</li> <li>• Rotar horarios</li> <li>• Asignar un porcentaje adicional al salario de acuerdo a la calidad del trabajo, al tiempo utilizado en procesos y al nivel de ventas.</li> </ul>
Programar actividades de motivación	Precisar logística de la actividad
Ejecutar actividades de motivación	Llevar a cabo las actividades de motivación conforme se han planeado

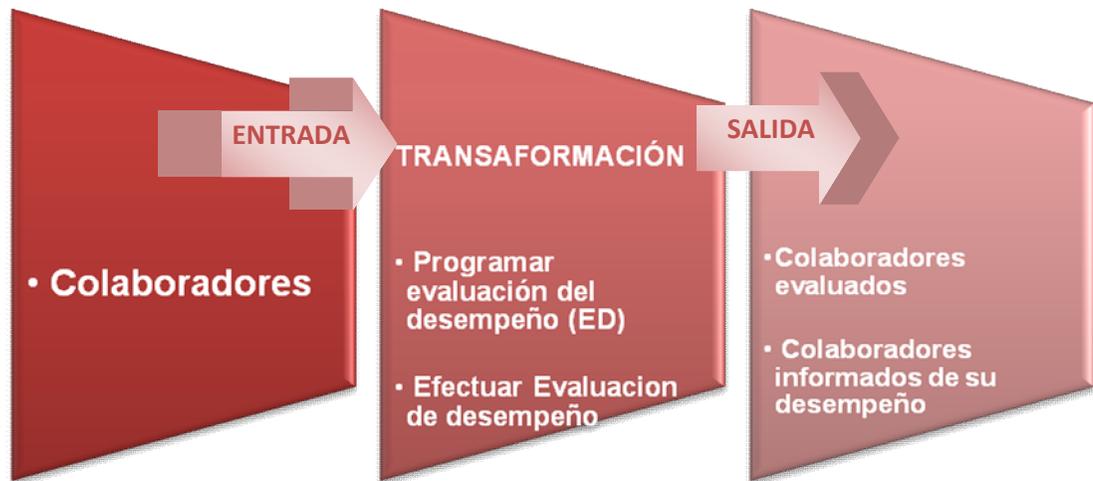
Fuente: Esta investigación

**8.2.5.5. Evaluación del desempeño.** Este proceso le permitirá a la empresa conocer los resultados de los procesos anteriores, ya que a partir de la aplicación de formatos de evaluación se logra identificar el rendimiento de cada colaborador, de tal manera que al obtener resultados, se identifiquen fortalezas y debilidades presentes, se comuniquen y a la vez analicen con el fin de determinar las razones de los posibles problemas e identificar posibles soluciones que conlleven a un mejor desempeño laboral.

Los procedimientos que se incluyen para este caso son:

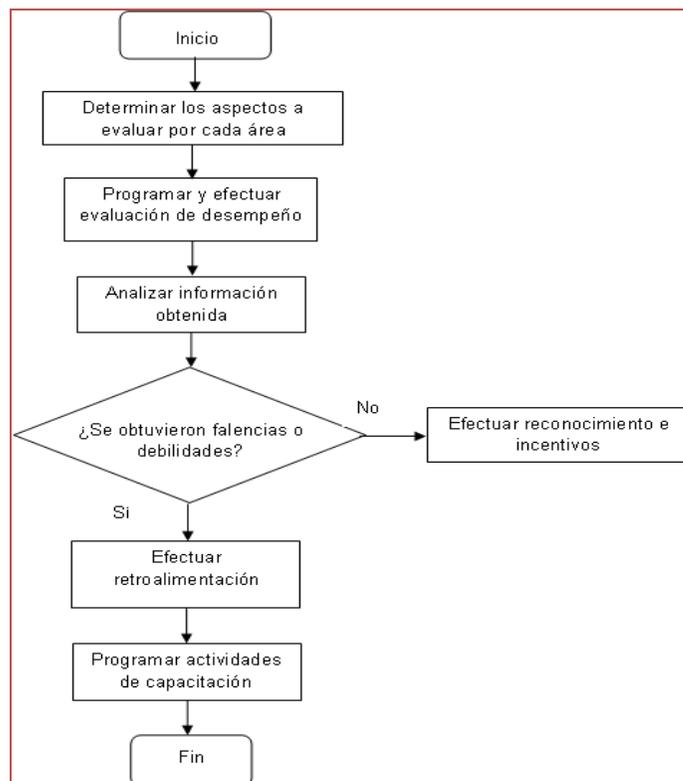
- Determinar formas de evaluación
- Determinar frecuencia de evaluación
- Efectuar evaluación de desempeño

**Figura 10. Procedimientos propuestos para el proceso de Evaluación de desempeño**



Fuente: Esta investigación

**Figura 11. Caracterización del proceso de Evaluación de desempeño**



**Tabla 30. Funciones propuestas para el proceso de Evaluación del desempeño**

PROCEDIMIENTOS	FUNCIONES
Programar evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar formas de evaluación</li> <li>• Determinar frecuencia para la evaluación de desempeño</li> <li>• Diseñar un formato de evaluación</li> </ul>
Efectuar evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar formato de evaluación</li> <li>• Analizar resultados</li> <li>• Realizar retroalimentación</li> </ul>

Fuente: Esta investigación

### 8.2.6. Responsables para desarrollar las funciones requeridas.

**Figura 12. Reclutamiento**



Fuente: Esta investigación

El líder del área de Gestión de Talento Humano deberá encargarse de las especificaciones que contendrá la información hecha por difusión radial como se indica en el anexo 3 para dar a conocer la vacante existente en la empresa, clasificará las hojas de vida en el banco de las mismas, de acuerdo al perfil y a las áreas de la empresa llámese ventas, producción, administración, servicios generales, otros. Para ello, creará un documento el cual contenga cada una de las áreas de la empresa además, el nombre del solicitante, edad, nivel de escolaridad, estudios realizados, tiempo de experiencia, cargos ocupados, teléfono y la fecha de recepción de la hoja de vida. (Anexo 4)

De esta manera, cada vez que se presente una vacante, el líder del área donde se presenta, se encargará de presentar la solicitud de un nuevo colaborador al Área de Gestión de Talento Humano (Anexo 5). Así, se iniciará la elección de candidatos revisando el archivo que contiene las hojas de vida siendo esta, una responsabilidad del líder del área de Gestión de Talento Humano quien elegirá por lo menos dos candidatos para poder discernir y como máximo cinco hojas de vida cuando se presenten casos difíciles de elección. Una vez hecho su elección, establecerá contacto con los candidatos informándoles su preselección y citándolos en la empresa, después de asignar un día y una hora específica.

**Figura 13. Selección**

Líder del área de Gestión de Talento Humano	• Diseñar formato de entrevista
Gerente y Líder del área de GTH	• Aplicar entrevista
Líder del área de GTH	• Definir tiempo de prueba
Líder del área donde se presenta la vacante	• Observación directa durante el proceso de prueba
Líder del área donde se presenta la vacante Gerente Líder del área de GTH	• Análisis de la observación
Gerente Líder del área de GTH	• Selección
Líder del área de GTH	• Información de la aceptación o negación al aspirante
Gerente y Líder del área de GTH	• Contratación

Fuente: Esta investigación

El Líder del área de Gestión de Talento Humano por su experiencia deberá diseñar el formato de entrevista (Anexo 6 y 7) con el propósito de llevar a cabo una selección imparcial; la cual se efectúa de acuerdo al anexo 8. Este será evaluado por el gerente, para su aprobación, rechazo o ajuste. Una vez sea aprobado, cada vez que sea necesario este será aplicado por el gerente en compañía del Líder del área de Gestión de Talento Humano debido a su interés por identificar personalmente a sus posibles colaboradores.

El tiempo de prueba será determinado por el líder del área de Gestión de Talento Humano; este tiempo será el necesario para poder identificar actitudes y aptitudes. Estará al pendiente de este periodo de prueba, el líder del área respectiva como el jefe más próximo, quien informará tanto al gerente como al Líder del área de Gestión de Talento Humano sobre tal comportamiento; de esta manera, estos dos últimos realizarán la elección. Posteriormente, el líder de Gestión de Talento Humano informará al candidato su elección o rechazo justificando tal decisión. Por último, se gestionará el contrato de trabajo por parte del líder del área de Gestión de Talento Humano que será firmado por el gerente, el líder de esta área y la persona contratada.

**Figura 14. Procesos de formación:**

<b>Líder del área de Gestión de Talento Humano</b>	• Realizar una reunión con los compañeros de trabajo en el área respectiva
<b>Líder del área respectiva</b>	• Especificar al nuevo colaborador sus funciones e informarle las metas y objetivos del área
<b>Gerente</b>	• Dar a conocer la filosofía corporativa y puntualizar e informar sobre el reglamento interno.
<b>Gerente</b>	• Realizar evaluación de resultados
<b>Gerente Líder del área</b>	• Efectuar un seguimiento mediante observación directa sobre los procesos
<b>Gerente Líder del área</b>	• Analizar observación y determinar falencias.
<b>Líder del área de GTH</b>	• Definir un tema de capacitación, precisar logística para el desarrollo de esta actividad y establecer contactos cuando sea necesario
<b>Gerente ó Entidades externa</b>	• Dictar capacitación
<b>Gerente Líder del área de GTH</b>	• Realizar retroalimentación

Fuente: Esta investigación

Como ya se había aclarado anteriormente, dentro de los procesos de formación, la empresa incluirá inducción y socialización del colaborador durante su llegada. También, se incluirá el proceso de capacitación con el cual se pretende, fortalecer y desarrollar las habilidades de los colaboradores.

Dentro de estos procesos, se desarrollarán unas funciones específicas, tales como realizar una reunión con las personas que serán los compañeros de área del nuevo colaborador; la cual se realizará en el área respectiva con la presencia del líder del área de Gestión de Talento Humano, con el propósito de que el nuevo colaborador tenga y sienta un acompañamiento directo por parte de sus superiores y a la vez, sus compañeros de trabajo, vean tal respaldo y se comprometan con el progreso laboral de su nuevo compañero de trabajo.

Una vez hecha tal presentación, el líder del área a la cual pertenece el nuevo colaborador, deberá especificarle sus funciones y las metas del área como parte del proceso de inducción para lo cual también, el gerente será el encargado de dar a conocer al colaborador recién ingresado, la filosofía corporativa como también presentar de manera puntual y clara el reglamento interno. Lo anterior, con el propósito de lograr que el colaborador se identifique de manera rápida con su cargo y con la empresa.

Otras de las funciones que se especifican para estos procesos de formación corresponden al proceso de capacitación para lo cual se propone como primera medida realizar una evaluación de resultados desarrollado por el gerente y sus colaboradores de contabilidad para identificar las áreas “fuertes y aquellas donde se presentan algunas falencias” para poder determinar el punto o lugar de donde provienen tales resultados. Posteriormente con la ayuda del líder del área donde se perciben tales falencias, el gerente llevará a cabo una observación directa que seguidamente facilite, a través del análisis de lo observado, detectar el punto clave y causante de resultados no muy ventajosos. Así, se presentará al líder del área de Gestión de Talento Humano las falencias encontradas para que él, presente como opción, algunos temas que se pueden desarrollar a través de capacitaciones y que pueden ayudar de manera significativa a la empresa.

Una vez se haya acordado el tema a tratar en las capacitaciones, es conveniente precisar la logística de este proceso, es decir cómo se va a realizar la capacitación, qué recursos o implementos se van a utilizar, cuál será la estrategia a emplear etc. Se especificará también una fecha y lugar del evento; culminado esto, se dará paso a la capacitación la cual puede ser efectuada por el gerente cuando se traten temas que son de su conocimiento, de lo contrario, el líder del área de Gestión de Talento Humano establecerá contactos con personas o entidades externas expertas en el tema que se desea tratar y que puedan apoyar la causa de la empresa. Así, llevado a feliz término este proceso, el gerente y/o el líder del área llevarán a cabo una retroalimentación para tener conocimiento de las

ventajas y/o desventajas percibidas por los colaboradores además de anotar sus sugerencias.

**Figura 15. Motivación**

Lider del área de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago y liquidación nomina</li> </ul>
Lider del área de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y sustentar el presupuesto de acuerdo a las utilidades de la empresa, las actividades a realizar y futuros beneficios</li> </ul>
Lider del área de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las fechas especiales que se van a celebrar</li> </ul>
Lider del área de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizar la rotación de horarios</li> </ul>
Lider del área de Gestión de Talento Humano Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar un porcentaje adicional al salario de acuerdo a la calidad del trabajo, al tiempo utilizado en procesos y al nivel de ventas.</li> </ul>
Lider del área de Gestion de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar logística de la actividad</li> </ul>
Lider del área de Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo las actividades de motivación conforme se han planeado</li> </ul>

Fuente: Esta investigación

El Líder del área de Gestión de Talento Humano será el encargado del desarrollo de actividades encaminadas a motivar a los colaboradores de la empresa a partir del correcto desempeño de sus funciones, las cuales consisten en primera medida en el diligenciamiento de nómina y realizar su respectivo pago de acuerdo a las disposiciones de ley. En segundo lugar, tendrá a su cargo el diseño y sustentación del presupuesto destinado a la motivación de los colaboradores de acuerdo a las utilidades de la empresa, las actividades a realizar y futuros beneficios de tal manera que estas sean aceptadas por el gerente y aplicadas en pro de la satisfacción de los empleados. En cuanto a la función de asignar un porcentaje adicional al salario de acuerdo a la calidad del trabajo, el tiempo utilizado en procesos y el nivel de ventas, el líder del área de Gestión de Talento Humano actuará en compañía del gerente.

Finalmente dentro de este proceso, Líder del área de Gestión de Talento Humano se encargara del desarrollo de la logística y la aplicación de actividades planteadas con anterioridad.

**Figura 16. Evaluación del desempeño**



Fuente: Esta investigación

El Líder del área de Gestión de Talento Humano gracias a su perfil está en capacidad de determinar las formas y la frecuencia de evaluación; sin embargo, lo hará en compañía del gerente quien será el encargado de determinar si la forma y la periodicidad son las convenientes. Posteriormente el líder del área de Gestión de Talento Humano diseñará un formato de evaluación de acuerdo a las funciones de cada área. En lo que respecta a la aplicación del formato el líder de Gestión de Talento Humano se apoyará en los líderes de cada área con el fin de facilitar y obtener mayor veracidad en los resultados, lo cual a su vez se verá reflejado en el análisis de la aplicación. Finalmente se llevara a cabo una retroalimentación, para ello, el líder de cada área comunicará los resultados enfatizando en las fortalezas y debilidades encontradas; posteriormente, se definirán de manera consensuada las estrategias para mantener las fortalezas y corregir las debilidades estableciendo un compromiso con el próximo periodo de evaluación. Se plantea un formato para llevar a cabo la evaluación del desempeño; ver anexo 9.

**8.2.7. Crear un presupuesto.** El presupuesto que se presenta a continuación incluye la creación del área y la operación de esta durante su primer año.

PROCESOS	Vr UNITARIO	Vr TOTAL	TOTAL
<b>RECLUTAMIENTO</b>			
Cuñas Radiales	3.000 * 18	54.000	
Papelería	25.000	25.000	
			79.000
<b>SELECCIÓN</b>			
Papelería	50.000	50.000	
			50.000
<b>PROCESOS DE FORMACIÓN</b>			
Capacitador	300.000*2	600.000	
Logística	93.000	279.000	
Papelería	50.000	50.000	
			929.000
<b>MOTIVACIÓN</b>			
Actividades y logística	155.000*4	620.000	
			620.000
<b>INSTALACIONES-MUEBLES- EQUIPOS</b>			
Computador	900.000	900.000	
Escritorio	150.000	150.000	
Sillas	30.000*3	90.000	
<b>ASIGNACIÓN DE SALARIO</b>			
Salario Líder de Gestión de Talento Humano	800.000*12	9.600.000	
			10740000
<b>TOTAL</b>	<b>34494.44444</b>	<b>1034833.333</b>	<b>1.2418.000</b>

Fuente: Esta investigación

## 9. PLAN OPERATIVO

PLAN OPERATIVO						
FACTOR CLAVE DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	INDICADOR	CALCULO	META	TIEMPO
<b>RECLUTAMIENTO</b>						
Atraer el mejor talento	Inyectar talento en todos los niveles	Realizar convocatoria por difusión radial cuando sea necesario	Respuesta a la convocatoria	<i>(N<sub>o</sub> de hojas de vida presentadas/N<sub>o</sub> de hojas de vida esperadas) * 100</i>	100%	Cuando se realice la convocatoria
		Clasificar hojas de vida	Clasificación de hojas de vida	<i>(N<sub>o</sub> de hojas de vida que están registradas en el banco de hojas de vida / Total N<sub>o</sub> de hojas de vida recepcionadas) * 100</i>	100%	Cada vez que se recepcione una hoja de vida
			Hojas de vida que cumplen con los requisitos	<i>(N<sub>o</sub> de hojas de vida que cumplen con los requisitos preestablecidos / Total N<sub>o</sub> de hojas de vida recepcionadas) * 100)</i>	75%	Cuando se seleccionen hojas de vida
	Lograr un proceso efectivo de reclutamiento	Solicitar la presencia de los candidatos preseleccionados en la empresa	Nivel de respuesta de los candidatos preseleccionados	<i>(N<sub>o</sub> de candidatos que se presentaron en la empresa/Total N<sub>o</sub> de candidatos convocados) * 100</i>	100%	Cada vez que se realice una convocatoria
88						

<b>SELECCIÓN</b>						
Seleccionar la persona idónea para el puesto idóneo	Aplicar los lineamientos que rigen el proceso de selección	Aplicar formato de entrevista	Candidatos entrevistados	$(\text{No de candidatos entrevistados} / \text{Total No de candidatos}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso de selección
		Aplicar tiempo de prueba	Tiempo de prueba	$(\text{Tiempo de prueba efectuado} / \text{Tiempo de prueba estipulado}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso de selección
		Cumplir con el periodo de prueba	Candidatos que cumplieron con el periodo de prueba	$(\text{No de candidatos que cumplieron con el periodo de prueba} / \text{Total No de candidatos}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso de selección
<b>PLAN OPERATIVO</b>						
<b>FACTOR CLAVE DE GESTIÓN</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>	<b>META</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>						
Retener y	Identificar al colaborador con su cargo y con la empresa	Presentar al nuevo colaborador el área y sus compañeros de trabajo	Socialización a los colaboradores		100%	Durante la llegada de un nuevo colaborador
		Describir el cargo y dar a conocer la filosofía corporativa	Inducción a los colaboradores		100%	Durante la llegada de un nuevo colaborador

mantener el mejor talento	Desarrollar nuevas habilidades y despertar el interés de los colaboradores en lo que hacen y podrían hacer	Desarrollar programas de capacitación	Nivel de capacitación	$(\underline{N}_o \text{ de capacitaciones efectuadas} / \underline{N}_o \text{ de capacitaciones programadas}) * 100$	100%	Trimestral
			Nivel de aceptación a los programas de capacitación	$(\underline{N}_o \text{ de colaboradores que asistieron a la capacitación} / \text{Total } \underline{N}_o \text{ de colaboradores invitados a la capacitación}) * 100$	100%	inmediatamente ejecutada la capacitación
			Colaboradores capacitados	$(\underline{N}_o \text{ de colaboradores capacitados} / \text{Total } \underline{N}_o \text{ de colaboradores}) * 100$	70%	Trimestral

### MOTIVACIÓN

Contar con colaboradores comprometidos y satisfechos con la empresa	Mantener colaboradores motivados	Pagar justa y oportunamente el trabajo de los colaboradores	Colaboradores satisfechos con su pago	Colaboradores bien remunerados	100%	Mensual o de acuerdo al periodo de trabajo
			Pago oportuno	Comparar fecha en que se efectuó el pago con la fecha que se había previsto		
		Planear y desarrollar celebración de fechas especiales	Eventos desarrollados	$(\underline{N}_o \text{ de actividades y fechas festejadas} / \text{Total } \underline{N}_o \text{ de actividades y fechas programadas}) * 100$	100%	Trimestral
		Cuestionar sobre la motivación del colaborador	Nivel de colaboradores motivadas	$(\underline{N}_o \text{ de colaboradores que se sienten motivados} / \text{Total } \underline{N}_o \text{ de colaboradores en la empresa})$	100%	Trimestral

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Obtener los resultados esperados y deseados	Prever deficiencias y tomar correctivos a tiempo	Definir forma y periodicidad de la evaluación de desempeño	Nivel de evaluación de desempeño	<i>(evaluaciones ejecutadas/evaluaciones planeadas) * 100</i>	100%	Mensual
			Nivel de colaboradores evaluados	<i>(N<sub>o</sub> de colaboradores evaluados/Total N<sub>o</sub> de colaboradores) * 100</i>	100%	Mensual
		Efectuar retroalimentación	Evaluaciones analizadas	<i>(evaluaciones analizadas/evaluaciones ejecutadas) * 100</i>	100%	Mensual
			Resultados de ED informados	<i>(resultados de evaluación informados/evaluaciones analizadas) * 100</i>	100%	Mensual
			Correctivos	<i>(correctivos acordados/correctivos necesarios) * 100</i>	90%	Mensual
			Efectividad de los correctivos acordados	<i>(cambios realizados/cambios esperados) * 100</i>	100%	Mensual

Fuente: Esta investigación

## **10. VENTAJAS DE EFECTUAR LOS PROCESOS QUE HACEN PARTE DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El diseño del área de Gestión de Talento humano trae consigo una serie de ventajas derivadas de la inversión en las diferentes prácticas que buscan atraer, retener y mantener a los mejores talentos, los cuales contribuyen el incremento del nivel de desempeño laboral. Entre ellas tenemos:

### **VENTAJAS**

#### ***Reclutamiento***

- Permite atraer personal idóneo capaz de aportar ideas nuevas en pro del beneficio de la empresa.
- Cuando se genera reclutamiento interno en la empresa, se promueve la motivación de los colaboradores, ya que se desarrolla en ellos la expectativa de ascender y por tanto tienden a mejorar su desempeño para ser elegidos.

#### ***Selección***

- Se logra elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado, dado que se contrata a la persona que cumple con el perfil requerido.
- contribuye a disminuir el índice de rotación de personal en la empresa.
- La empresa se evita los costos de iniciar un nuevo proceso

#### ***Procesos de formación***

- Se logra adaptar al nuevo colaborador con el cargo y la empresa
- Contribuye a que el personal se identifique con los objetivos de la organización
- Promueve el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propicia y fortalece el conocimiento y las habilidades necesarias para el mejor desempeño en las actividades laborales.
- Genera un incremento en la productividad, rendimiento y la calidad del trabajo realizado

### ***Motivación***

- Ocasiona un incremento en el nivel de satisfacción del personal y mejoramiento del clima laboral en el que desempeñan su trabajo.
- Tiende a incrementar la productividad gracias a la actitud positiva de los colaboradores
- Genera disposición hacia el desarrollo del trabajo, a razón del compromiso que poseen los colaboradores con la empresa.
- Logra promover la comunicación en toda la organización

### ***Evaluación del desempeño***

- Proporciona una descripción exacta y confiable acerca de la manera en que el empleado ejecutó las labores correspondientes a su puesto de trabajo.
- Permite analizar las fortalezas y debilidades encontradas en el desempeño laboral para posteriormente tomar las acciones correctivas pertinentes.
- Permite detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Facilita la determinación de los incentivos salariales a los colaboradores que cumplieron y sobrepasaron las metas propuestas.
- Facilita la toma de decisiones de los niveles superiores (Gerencia)

## CONCLUSIONES

El diseño y creación del área de Gestión de Talento Humano más que una tarea mecánica, debe ser dinámica puesto que no se trata de organizar cosas sino personas que más allá de estar regidas por unas normas, demandan interés por su crecimiento y desarrollo facilitado por el ambiente en que laboran.

Por lo anterior, el tema de Gestión de Talento Humano debe ser tratado con el debido cuidado y dedicación y no de manera empírica por personas que creen poseer la suficiente experiencia más no conocimiento en cuanto a la Gestión de personal. Si bien la experiencia es un factor importante, resulta insuficiente cuando no se está actualizado en temas de importancia y de impacto directo dentro del trabajo empresarial.

Abrirse a las exigencias del entorno actual no es una tarea que se pueda llevar a cabo de un momento a otro; y aunque muchas empresas pasaron ya el desafío de la Gestión de Talento Humano, las que aún no lo han hecho, deben cumplir con una secuencia de etapas que permitan y faciliten el éxito en el desarrollo de los procesos que se convierten en una ventaja competitiva. Por esta razón, es de vital importancia ser conscientes de lo que es necesario e insustituible para el desarrollo organizacional y segundo tener la convicción de lo que es importante y necesita llevarse a la práctica.

De esta manera, las empresas que están desarrollando prácticas de Gestión de Talento Humano de manera informal, están limitando su crecimiento y más que todo su desarrollo puesto que, no están apostando al Talento humano como una inversión de gran retribución y así mismo no están obteniendo el mayor provecho de este al obviar procedimientos, funciones y responsables que abarca dicha Gestión. De igual forma, debido a tal informalidad se carece de documentación que facilite y guíe los procesos que en un momento dado se convierten en soportes y apoyo a esta actividad.

El área de Gestión de Talento Humano no solo debe limitarse al cumplimiento de sus funciones sino también, debe llevar soluciones y propuestas a las demás áreas es decir, debe convertirse en un apoyo para las demás y no lo contrario. La importancia de su creación radica en ello, es por eso que esta área debe considerarse una unidad estratégica de la organización.

Se debe considerar que la planta de personal es lo más importante en una empresa para poder crecer financieramente; si se espera crecer financieramente para luego dar prioridad a la planta de personal quizás ese crecimiento no se dé o tarde bastante de ahí que: “los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidad”

## RECOMENDACIONES

- Formalizar las prácticas de Gestión de Talento Humano para documentar esta Gestión y tener un soporte de ella como apoyo para futuras actividades.
- Incorporar en el proceso de reclutamiento, convocatoria abierta a través de los medios de comunicación, más exactamente difusión radial, con el fin de atraer candidatos interesados y que cumplan con el perfil requerido, de tal manera que se logre atraer a los mejores. De igual manera se puede establecer convenios con instituciones educativas e instituciones como el SENA o con las entidades universitarias que hacen presencia en la región.
- Al poseer Real Danesa un Banco de hojas de vida como base principal para el proceso de reclutamiento se recomienda la actualización anual de dicha herramienta con el propósito de tomar decisiones en base a información actualizada.
- Contratar profesional en administración de empresas o psicología, con experiencia en Gestión de Talento Humano que se encargue y responsabilice de los diferentes procesos inmersos en ella.
- Fundamentar la aplicación de las diferentes prácticas de Gestión de Talento Humano en los principios propuestos para garantizar una óptima Gestión.
- Retomar las funciones y responsables propuestas para el área de Gestión de Talento Humano e incluirlas en el manual de funciones existente en la empresa.
- Fomentar la participación e iniciativa de los colaboradores a través de sugerencias o aporte de ideas que posteriormente se vean reflejadas en la toma de decisiones.
- Incluir la creación del área de Gestión de Talento Humano como proyecto a mediano plazo.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALVAREZ, Augusto. La administración de personal en el municipio colombiano. Presencia Ltda. Edición príncipe. Colombia, 1990

HANDFIELD- JONES, Helen. La guerra por el Talento. Norma S.A. Bogotá, 2003

IDALBERTO, Chiavenato. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Octava edición. México, 2007

WERTHER, William B. Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill. Quinta edición. México, 2000

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y FINANZAS**

**OBJETIVO**

Obtener información acerca de la Gestión de Talento Humano en la empresa Real Danesa de Túquerres.

1. ¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

2. ¿Cuál es su edad?

a. 18 a 22 años

b. 22 a 26 años

c. 26 a 30 años

d. 30 a 34 años

e. más de 34 años ¿Cuántos?

3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

a. Primaria

b. Secundaria

c. Técnico

d. Tecnológico

e. Profesional

<input type="checkbox"/>

4. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra vinculado a la empresa?

a. Menos de 1 año

b. 1 a 5 años

c. 5 a 9 años

d. 9 a 13 años

e. más de 13 años ¿Cuántos?

<input type="checkbox"/>

5. Seleccione el área a la que pertenece

a. Administración

b. Producción

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- c. Ventas
  - d. Bodega
  - e. Otro
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_


6. ¿Cómo se vinculó a la empresa?

---



---



---



---

7. ¿Cómo se informo acerca de la vacante en la empresa?

- Difusión radial
  - Cartelera
  - Amistades
  - Otro
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_


8. ¿Qué requisitos le solicito la empresa?

- Hoja de vida
  - Carta de recomendación
  - Otro
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_


9. ¿Qué pruebas de selección se le aplicaron?

- Entrevista
  - Prueba de personalidad
  - Psicotécnicas
  - De conocimiento
  - Otro
- ¿Cuál? \_\_\_\_\_


Ninguna

10. ¿Quién (es) le aplicaron la prueba de selección?

11. ¿Quién se encargó de su contrato de trabajo?

12. ¿Qué actividades realizo la empresa durante su llegada?

- Presentación con los compañeros de trabajo
- Presentación del área de trabajo
- Descripción del cargo


Otro  
¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Quién fue el encargado del anterior proceso?

14. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Sí  No

15. Si su respuesta fue afirmativa, ¿quién se encargó de la capacitación?

\_\_\_\_\_

16. ¿Con que frecuencia la empresa brinda capacitaciones?

Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué temas se han tratado en las capacitaciones?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Percibe aspectos de motivación en la empresa

Si  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. la empresa le ofrece programas de Bienestar social

Si  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿Es evaluado su nivel de desempeño?

Si  No

21. ¿Quién es el encargado de evaluar su desempeño?

---

22. ¿Cómo evalúan su desempeño?

---

---

23. ¿Con qué frecuencia evalúan su desempeño?

a. Diario   
b. Semanal   
c. Mensual   
d. Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

24. ¿Usted recibe información acerca de su nivel de desempeño?

Si  No

25. ¿Quién lo informa acerca de su nivel de desempeño?

---

26. ¿Considera importante la existencia de un área de Gestión de Talento Humano en la empresa?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2. ENTREVISTA

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y FINANZAS

#### OBJETIVO

Obtener información acerca de la Gestión de Talento Humano en la empresa Real Danesa de Túquerres.

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de vinculación a la empresa?
2. Cuando se presenta una vacante en la empresa, ¿Cómo se atrae a la población interesada?
3. ¿En el momento de dar a conocer una vacante qué condiciones se incluyen?
4. ¿Están definidos previamente los requisitos para ocupar una vacante?  
¿Cuáles son esos requisitos?
5. ¿Se exige algún nivel de escolaridad para pertenecer a la empresa?
6. Para llevar a cabo el proceso de selección, ¿Se aplica(n) alguna(s) prueba(s)? ¿Cuál (es)?
7. ¿Quién (es) es el encargado de desarrollar y aplicar estas pruebas?
8. Una vez realizado las pruebas de selección y determinar que la persona es apta para el trabajo, ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección?
9. Durante el ingreso del nuevo trabajador ¿Qué actividades realiza la empresa para acercar al trabajador con su nuevo cargo?
10. ¿Quién es el encargado de estas actividades?
11. ¿Se han brindado capacitaciones a los trabajadores?
12. ¿Quién es el encargado de gestionar las capacitaciones? ¿Quién lleva a cabo la capacitación?
13. Cuáles han sido los temas más relevantes en las capacitaciones

14. Con qué frecuencia se llevan a cabo las capacitaciones
15. Sabiendo que una capacitación se realiza para ampliar conocimientos y mejorar el desempeño del trabajador ¿se efectúa una evaluación del desempeño de los trabajadores?
16. ¿Quién es el responsable de llevar a cabo la evaluación del desempeño?
17. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta o son más importantes al momento de medir o evaluar el nivel de desempeño?
18. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño?
19. Una vez evaluado el desempeño y sacado algunas conclusiones, ¿se le informa al trabajador acerca de su nivel de desempeño?
20. ¿Quién es el encargado de informar al trabajador?
21. ¿Qué métodos emplea para mantener motivado a su personal?
22. ¿Además del salario que otros beneficios tienen sus colaboradores?
23. ¿Qué políticas rigen las prácticas aplicadas en la empresa en cuanto a Gestión de Talento Humano?
24. ¿Tiene algún objetivo concreto respecto a su Talento Humano?
25. ¿Considera importante la Gestión de Talento Humano en su empresa?  
¿Por qué?
26. ¿Estaría dispuesto a invertir en la Gestión de talento humano en su empresa? ¿Por qué?

**ANEXO 3. Anuncio para difusión radial informando la vacante disponible en Real Danesa**

PRODUCTOS

Real Danesa Requiere personal para trabajar en el área de \_\_\_\_\_ para desempeñar funciones como \_\_\_\_\_ con experiencia mínima de \_\_\_\_\_ año (s), en cargos a fines. Disponibilidad de tiempo \_\_\_\_\_

Real Danesa

Fuente: Esta investigación

**ANEXO. 4 Formato de registro de hojas de vida en el banco de datos**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	 <p style="text-align: center;"><i>BANCO DE HOJAS DE VIDA PARA EL AREA ADMINISTRATIVA</i></p>									
2										
3										
4										
5										
6	CODIGO	NOMBRE	EDAD	NIVEL DE ESCOLARIDAD	ESTUDIOS REALIZADOS	AÑOS DE EXPERINCIA	CARGOS OCUPADOS	TELEFONO	FECHA DE RECEPCIÓN	
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										

ADMINISTRACIÓN / VENTAS / PRODUCCIÓN / SERVICIOS GENERALES / OTROS

Fuente: Esta investigación



## ANEXO 5. Formato de requerimiento de personal

FECHA: \_\_\_\_\_

ÁREA SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

LIDER SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

### ESPECIFICACION DEL CARGO

Denominación Del Cargo: \_\_\_\_\_

Funciones Del Cargo:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

### CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Conocimientos Básicos: \_\_\_\_\_

Experiencia: SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Experiencia En: \_\_\_\_\_

Firma Dependencia Solicitante

\_\_\_\_\_  
Líder de área



## ANEXO 6. Formato entrevista administrativos

Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ CC. \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
Cargo a desempeñar: \_\_\_\_\_

### **Preguntas para conocer la personalidad**

¿Hábleme de usted?

---

---

---

---

¿Cómo se relaciona con los demás?

---

---

---

---

¿Cómo se enfrenta Ud. A los problemas?

---

---

---

---

¿Le gusta trabajar sólo o en equipo?

---

---

---

---

¿Qué objetivos se ha planteado a 5 años?

---

---

---

---

### **Preguntas para conocer más sobre la formación académica**

¿Por qué decidió estudiar?

---

---

---

---

¿Cree que su decisión fue acertada?

---

---

---

¿Que fue lo que más le gustaba y lo que menos?

---

---

---

¿Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado?

---

---

---

¿Cuál fue tu proyecto o solución más creativa?

---

---

---

**Preguntas para conocer experiencia y disposición para trabajar**

¿Qué funciones realizaba en la empresa?

---

---

---

¿Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores?

---

---

---

¿Por qué se marchó de la empresa?

---

---

---

---

**Preguntas sobre el Puesto de Trabajo**

¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

---

---

---

¿Confía en su capacidad para desempeñar éste puesto?

---

---

---

¿Por qué debemos contratarlo a usted?

---

---

---

¿Tiene alguna pregunta?

## ANEXO 7. Formato entrevista operarios

Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ CC. \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
Cargo a desempeñar: \_\_\_\_\_

### **Preguntas para conocer la personalidad**

¿Hábleme de usted?

---

---

---

---

¿Cómo se relaciona con los demás?

---

---

---

---

¿Cómo se enfrenta Ud. A los problemas?

---

---

---

---

¿Le gusta trabajar sólo o en equipo?

---

---

---

---

¿Qué espera Ud. de la vida?

---

---

---

---

### **Preguntas para conocer experiencia y disposición para trabajar**

1-Que funciones realizaba en su anterior cargo?

---

---

---

---

---

---

2-Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores

---

---

---

---

3-Por qué se marchó de la empresa

---

---

---

---

**Preguntas sobre el Puesto de Trabajo**

¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

---

---

---

---

¿Confía en su capacidad para desempeñar éste puesto?

---

---

---

---

¿Por qué debemos contratarlo a usted?

---

---

---

---

¿Cuáles son sus expectativas de futuro?

---

---

---

---

¿Tiene alguna pregunta?

## ANEXO 8. Ponderación de los aspectos analizados en la selección de personal

### *Personal operativo*

ITEM	PORCENTAJE
<b>HOJA DE VIDA</b>	
Estudios	20%
Recomendaciones	5%
Experiencia en el cargo	35%
Experiencia en otros cargos	5%
<b>PRUEBAS</b>	
Entrevista	25%
Periodo de prueba	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

### *Personal administrativo*

ITEM	PORCENTAJE
<b>HOJA DE VIDA</b>	
Estudios	25%
Recomendaciones	5%
Experiencia en el cargo	30%
Experiencia en otros cargos	5%
<b>PRUEBAS</b>	
Entrevista	25%
Periodo de prueba	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



## ANEXO 9.

### FORMATO PARA EVALUAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO

<b>Fecha en la que se realiza la evaluación:</b>							
<b>Nombre de la persona que evalúa:</b>				<b>Cargo:</b>			
<b>Nombre de la persona evaluada:</b>				<b>Área a la que pertenece:</b>			
Valore la contribución de la siguiente manera: marque con <b>x</b> el cuadro que estime conveniente: (D= Deficiente, C= Regular, B=bueno, A = excelente)							
<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>1. DESEMPEÑO</b>							
No prepara bien sus trabajos y no utiliza métodos prácticos	Prepara deficientemente su trabajo y escoge métodos inadecuados	Prepara bien su trabajo aunque no siempre emplea métodos adecuados	Prepara bien su trabajo y utiliza métodos adecuados	5	10	15	20
<b>2. CALIDAD DE TRABAJO:</b>							
Siempre comete errores, es muy descuidado en su trabajo	Algunas veces comete errores	Su trabajo es bueno en la mayoría de los casos; comete pocos errores	Entrega productos de óptima calidad.	5	10	15	20
<b>3. CAPACIDAD PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS:</b>							
Espera que el jefe o los compañeros solucionen sus problemas.	Se limita a realizar un trabajo rutinario y demuestra poca iniciativa	Se preocupa por ofrecer soluciones a los problemas, propone soluciones	Soluciona los problemas por si mismo(a), ha sugerido y realizado nuevas ideas.	5	10	15	20
<b>4. PUNTUALIDAD:</b>							
Falta con frecuencia y siempre llega retrasado (a).	Algunas veces ha llegado retazado (a).	Rara vez llega retrasado (a).	Cumple con su horario de trabajo.	5	10	15	20
<b>5. RELACIONES INTERPERSONALES:</b>							
Se le dificulta establecer contactos.	Se limita exclusivamente a las relaciones de trabajo.	Establece contactos, posee buenas relaciones.	Hace amistad fácilmente, es franco (a) y cordial.	5	10	15	20
<b>6. POTENCIAL CREATIVO E INICIATIVA:</b>							
Es escaso.	Regular	Busca adecuadamente alternativas de solución ante situaciones	Muestra interés por conocer nuevas técnicas y	5	10	15	20

		imprevistas	herramientas para su cargo.				
<b>7. CONOCIMIENTOS:</b>							
No tiene los conocimientos básicos necesarios.	Posee los conocimientos básicos, no los sabe aplicar y por lo tanto tiene que ser dirigido (a).	Posee conocimientos suficientes para las necesidades del puesto.	Excelente, sabe y aplica correctamente sus conocimientos.	5	10	15	20
<b>8.HABILIDAD PARA INTERPRETAR INSTRUCCIONES:</b>							
No capta fácilmente ni recuerda las instrucciones.	Requiere instrucciones detalladas sobre cada punto	Capta lo que debe hacer, necesita ayuda ocasionalmente.	Capta y recuerda las instrucciones perfectamente.	5	10	15	20
<b>9. CONFIANZA:</b>							
No se le puede delegar en absoluto.	Buena con algunas reservas.	Buena y leal sin reservas.	Persona en la que se puede confiar plenamente	5	10	15	20
<b>10. SENTIDO DE RESPONSABILIDAD:</b>							
No es responsable.	Es responsable pero sin comprometerse suficientemente con el trabajo	Se preocupa por cumplir con su trabajo lo mejor posible.	Posee gran sentido de la responsabilidad en el trabajo	5	10	15	20
<b>11. SENTIDO DE COLABORACION:</b>							
No le agrada cooperar pone obstáculos para hacerlo.	Colabora regularmente en circunstancias normales.	Generalmente buen(a) colaborador(a) espontaneo (a).	Colabora y presta ayuda sin distinción.	5	10	15	20
<b>12. DESARROLLO FUTURO:</b>							
No muestra actitudes para mejorar su desempeño	Se esfuerza por ser un buen trabajador.	Demuestra interés y habilidades para mejorar su desempeño	Demuestra interés y pone en práctica sus habilidades mejorando su desempeño.	5	10	15	20
<b>PUNTAJE TOTAL (Suma de los puntajes asignados en cada factor)</b>							

Fuente: Esta investigación

**NOTA:** con puntajes inferiores a 120 puntos se considera reprobada la evaluación.

\_\_\_\_\_  
Firma de la persona que evalúa

\_\_\_\_\_  
Firma de la persona evaluada

## ANEXO 10. Perfil del líder de gestión de talento humano

### IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Líder del área de Gestión de Talento Humano

**Dependencia:** Área administrativa

**Jefe Inmediato:** Gerente general (Marco Tulio Vargas León)

### REQUISITOS

**Nivel Educativo:** Profesional en administración de empresas o psicología

**Experiencia Requerida:** 1 año en la jefatura de Gestión de Talento Humano.

### PROPOSITO GENERAL

Garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la Gestión de Talento Humano, el control y aplicación de acciones y políticas del personal, así como también el mantenerlo satisfecho y motivado.

### El líder del área debe poseer los siguientes valores y actitudes

- ✓ Alto grado de autoestima y responsabilidad
- ✓ Motivación para la búsqueda y logro de metas
- ✓ Integridad y honestidad
- ✓ Normas de conducta, principios y ética en la práctica profesional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad para alcanzar el bienestar común
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad para resolver situaciones imprevistas y tomar decisiones
- ✓ Capacidad para expresarse y comunicarse de manera oral y escrita.

Fuente: Esta investigación

## ANEXO 11. Organigrama propuesto

