

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO
DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S EN LA CIUDAD DE
NEIVA -HUILA**

BETTY ANGULO GARCÍA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2019**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO
DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S EN LA CIUDAD DE NEIVA -
HUILA**

BETTY ANGULO GARCÍA

**Tesis de grado presentada como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Esp. JULIO IGNACIO GARZON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2019**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

“La Universidad de Nariño no se hace responsable de las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”.

Artículo 13, Acuerdo N. 005 de 2010 emanado del Honorable Consejo Académico.

Nota de Aceptación:

Los Directores y los Jurados han leído el presente documento, escucharon la sustentación del mismo por su autor y lo encuentran satisfactorio.

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a la universidad de Nariño por hacer de mí una profesional, también a los Docentes por transmitir sus conocimientos.

A mi asesor JULIO IGNACIO GARZON, por su gran apoyo.

DEDICATORIA

Primero que todo a Jehová Dios, porque el es quien permite que todas las cosas pasen.

También a Mi madre MARIA PALERMA GARCIA QUIÑONEZ por su apoyo incondicional.

A mis hermanos por su acompañamiento

A mi esposo por ser mi cómplice.

Y a todas las personas que de una u otra Manera aportaron un granito de arena en es proceso.

RESUMEN

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 y posteriormente la formulación de planes de acción que orienten el que hacer de los gerentes y sus colaboradores.

ABSTRACT

Taking into account the importance currently adopted by the subject of Human Talent Management and the relationship with business productivity as a strategy to face the challenges demanded by the environment, this study represents both theoretical and practical involvement in the activity business since, being a contribution based on the existing theories on Human Talent and its management, it leads, in the first instance, to reflection and the adoption of a talent mentality, that is, to conceive people and their intellectual capital as an indispensable asset for the strategy within the business productivity and later the formulation of action plans that guide what to do of the managers and their collaborators.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	17
1. ASPECTOS GENERALES	18
1.1 TEMA	18
1.2 TITULO	18
1.3 MODALIDAD	18
1.4 LINEA DE INVESTIGACION	18
1.4.1 Sub línea de Investigación	18
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.5.1 Descripción del problema	18
1.5.2 Formulación del tema.	20
1.6 OBJETIVOS	20
1.6.1 Objetivo General	20
1.6.2 Objetivos Específicos	20
1.7 JUSTIFICACION	20
1.8 DELIMITACIÓN	22
2. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO TEÓRICO	23
2.2 MARCO LEGAL	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL	31

2.4 MARCO CONTEXTUAL	33
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1 FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	45
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DEL RESTAURANTE PIURA GASTRO BAR S.A.S EN EL MUNICIPIO DE NEIVA -HUILA	48 48
4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S EN EL MUNICIPIO DE NEIVA –HUILA	48
4.2 ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL AREA DE GESTION DE PERSONAL DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S.	69
5. DESCRIPCION DE LAS PRACTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S DE NEIVA – HUILA	74
6. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S.	76
6.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S DE NEIVA – HUILA	77
6.1.1 Análisis FODA	77
6.1.2 Análisis de la matriz DOFA en el restaurante Piura GastroBar S.A.S	82
6.1.3 Matriz DOFA del restaurante Piura GastroBar S.A.S.	84
6.2 ENFOQUE A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	86
6.3 PROCESOS Y FLUJOGRAMAS DE LAS PRACTICAS DE TALENTO HUMANO	87

7. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S.	113
8. CONCLUSION	118
9. RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Localización de Neiva	35
Figura 2. Alcaldía de Neiva-Huila	37
Figura 3. Ubicación del Restaurante Piura GastroBar	39
Figura 4. Fachada del Restaurante Piura Gastrobar	40
Figura 5. Eventos sociales en el Restaurante Piura Gastrobar	40
Figura 6. Platos especiales del Restaurante Piura Gastrobar	41
Figura 7. Menú del día en el Restaurante Piura Gastrobar	41
Figura 8. Bebida Peruana del Restaurante Piura Gastrobar	42
Figura 9. Carta de vinos y cocteles del Restaurante Piura Gastrobar	42
Figura 10. Logo Institucional	44
Figura 11. Estructura organizacional	44
Figura 12. Situaciones del DOFA	78
Figura 13. Elementos del Flujograma	87
Figura 14. Diagrama de actividades del proceso de selección y contratación	92
Figura 15. Diagrama del proceso de inducción	100
Figura 16. Diagrama del proceso de capacitación	102
Figura 17. Diagrama de evaluación de desempeño	105
Figura 18. Diagrama del proceso de salud ocupacional	109

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1.	Evolución demográfica de Neiva desde la Segunda Mitad del siglo XVIII	36
Gráfica 2.	Promedio de edades de los trabajadores del restaurante Piura Gastro Bar S.A.S.	48
Gráfica 3.	Antigüedad de los trabajadores de los trabajadores del restaurante Piura Gastro Bar S.A.S.	49
Gráfica 4.	Escolaridad de los trabajadores del restaurante Piura Gastro Bar S.A.S.	50
Gráfica 5.	Pregunta 4.	51
Gráfica 6.	Pregunta 5	52
Gráfica 7.	Pregunta 6	53
Gráfica 8.	Pregunta 7	54
Gráfica 9.	Pregunta 8	55
Gráfica 10.	Pregunta 9	56
Gráfica 11.	Pregunta 10	57
Gráfica 12.	Pregunta 11	58
Gráfica 13.	Pregunta 12	59
Gráfica 14.	Pregunta 13	60
Gráfica 15.	Pregunta 14	61
Gráfica 16.	Pregunta 15	62
Gráfica 17.	Pregunta 16	63
Gráfica 18.	Pregunta 17	64
Gráfica 19.	Pregunta 18	65
Gráfica 20.	Pregunta 19	66
Gráfica 21.	Pregunta 20	67
Gráfica 22.	Pregunta 21	68

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Personal del restaurante Piura GastroBar	46
Cuadro 2. Promedio de edades de los trabajadores del restaurante	48
Cuadro 3. Antigüedad de los trabajadores de los trabajadores del restaurante Piura GastroBar S.A.S.	49
Cuadro 4. Nivel de escolaridad de los trabajadores del restaurante Piura GastroBar S.A.S	50
Cuadro 5. Pregunta 4	51
Cuadro 6. Pregunta 5	52
Cuadro 7. Pregunta 6	53
Cuadro 8. Pregunta 7	54
Cuadro 9. Pregunta 8	55
Cuadro 10. Pregunta 9	56
Cuadro 11. Pregunta 10	57
Cuadro 12. Pregunta 11	58
Cuadro 13. Pregunta 12	59
Cuadro 14. Pregunta 13	60
Cuadro 15. Pregunta 14	61
Cuadro 16. Pregunta 15	62
Cuadro 17. Pregunta 16	63
Cuadro 18. Pregunta 17	64
Cuadro 19. Pregunta 18	65

Cuadro 20. Pregunta 19	66
Cuadro 21. Pregunta 20	67
Cuadro 22. Pregunta 21	68
Cuadro 23. Elaboración de la matriz DOFA	81
Cuadro 24. Determinación de la matriz DOFA	82

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	125
Anexo B. Entrevista	129

INTRODUCCION

Tres elementos se conjugan para dar una nueva perspectiva de lo humano en la organización: primero, el reconocimiento del saber cómo fuentes importante en la generación de riqueza; segundo, la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y , tercero, el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad¹

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla y más cuando se sabe que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Esta investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre la gestión del talento humano y sus prácticas del Restaurante Piura Gastroba S.A.S, Neiva, en el año 2019. Los resultados nos permitirán desarrollar estrategias y programas en el Restaurante Piura Gastrobar S.A.S que sean aplicables y permitan a una mejora de la gestión de talento humano.

La presente investigación se desarrolla en cinco capítulos: el Capítulo I contiene los aspectos generales, como el título, tema, línea y sublínea, en el 1.5; se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación: general, específicos, justificación, delimitaciones y limitaciones del estudio. El Capítulo II contiene marco teórico donde se encuentran los antecedentes de la investigación, bases legales y teóricas, además de la definición de términos básicos. El Capítulo III contiene la metodología donde se define el tipo y diseño de la investigación, las variables y su operacionalización; la población, muestra, técnica e instrumentos de la recolección de datos. El capítulo IV el análisis descriptivo y la discusión de resultados. Finalmente, las conclusiones, las recomendaciones y los anexos.

¹CALDERON, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración. Enero-Junio, 2016. Vol. 19, No. 31. Disponible en file:///C:/Users/usuario/Downloads/4320-Texto%20del%20art%C3%ADculo-15524-1-10-20130124.pdf

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

El tema de investigación, es Gestión del Talento Humano.

1.2 TITULO

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S EN EL MUNICIPIO DE NEIVA – HUILA”

1.3 MODALIDAD

Monografía.

1.4 LINEA DE INVESTIGACION

Gestión y desarrollo humano

1.4.1 Sub línea de Investigación. Organización.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.5.1 Descripción del problema. Desde hace un buen tiempo, las Empresas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, el reto es lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. (Dr. FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS, profesor universitario del Perú).*

Las organizaciones deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente "copiable" por los competidores, es

* MENTE DEL ESTRATEGA. [Internet] Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/127696/lamente-del-estratega>.

contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y auto renovación continúa.²

En el Restaurante Piura Gastrobar, se pudo identificar carencia de las prácticas de Talento Humano, 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.

Respecto a la aplicación de las prácticas que hacen parte de la gestión del talento humano (carentes en esta institución), se puede mencionar Acerca del reclutamiento, que no existe una divulgación y oferta de trabajo apropiada dentro de la institución, La cual atraería de una manera adecuada a las personas idóneas para cada labor, no se realiza una convocatoria abierta a través de los diferentes medios de comunicación, lo cual la haría más dinámica. Al no poseer esta área tan importante para el desarrollo de la empresa, el proceso de planeación no se lleva de la mejor manera y por ende no se pueden establecer las estrategias para obtener una mayor ventaja en la ejecución de los procesos, puesto que estos hacen parte de la planificación global de la empresa y no de un área específica.

En cuanto al proceso de selección de personal se puede decir que la falla no está en la falta de aplicación de herramientas para la selección, sino porque algunas herramientas no están diseñadas previamente para un cargo específico. De esta manera dentro de un cargo se delegan funciones y responsabilidades 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 estas herramientas aspectos importantes con los que hasta el momento no cuenta la institución.

En relación a la evaluación de desempeño este proceso no se está ejecutando de la mejor manera, puesto que esta va más allá de medir rendimientos, por lo cual se debe incorporar la supervisión a través del acompañamiento, canales de comunicación, retroalimentación, apoyo de la dirección, y el entrenamiento a través de programas de capacitación para los colaboradores de la institución.

Una de las falencias que presenta el Restaurante es la carencia de elementos dentro de la contratación del personal, esta no cuenta con un plan de incentivos que motive a los trabajadores, cada trabajador se limita al cumplimiento de sus horarios por la bonificación que recibe por esto, es en esta falta de control respecto a los procesos humanizadores, que no se generan resultados óptimos y satisfactorios.

² CARRERO, Karen et al. El talento humano. Caracas. 2009. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/16190329/Trabajo-Del-Talento-Humano>.

Por lo tanto lo que se quiere es dar a conocer a la empresa la importancia de estas prácticas, y al mismo tiempo poder sugerirles una propuesta, la cual les de ciertas herramienta administrativas que ayuden al mejoramiento la Gestión de Talento Humano, y así contar con personal calificado y comprometido con su organización.

1.5.2 Formulación del tema.

¿Cómo elaborar una propuesta de mejoramiento de la gestión del Talento Humano en el Restaurante Piura Gastrobar S.A.S, ubicado en el Municipio de Neiva- Huila?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General. Formular una propuesta que contribuya a mejorar la Gestión de Talento Humano en el restaurante Piura Gastrobar, ubicado en el Municipio de Neiva- Huila.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual del restaurante Piura Gastrobar, en materia de gestión del talento humano.
- Describir las prácticas de gestión de talento humano que se llevan en el Restaurante Piura Gastrobar.
- Definir un plan de mejoramiento para la gestión de talento humano en el Restaurante Piura Gastrobar.

1.7 JUSTIFICACION

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 practica 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 y posteriormente la formulación de planes de acción que orienten el que hacer de los gerentes y sus colaboradores.

Esta propuesta pretende buscar un mejoramiento significativo en cuanto a la Gestión de Talento Humano en el Restaurante Piura Gastrobar de la ciudad de Neiva, debido a que actualmente se detectó irregularidades con el comportamiento del Talento Humano de la empresa.

El mejoramiento de la Gestión de Talento Humano, incluye la incorporación de prácticas relacionadas con esta misma y su organización, 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 herramientas 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, implica el mejoramiento de cada una de las prácticas de Talento Humano las cuales se están llevando a cabo dentro de la institución, esto implicaría que el reclutamiento cautive el personal realmente competitivo, en donde la clave está en la adecuada selección de personal. Esta selección de personal está a cargo de los mismos responsables de la empresa, quienes tienen la responsabilidad de seleccionar el personal idóneo para desempeñar las diferentes actividades dentro de la entidad. En cuanto al desarrollo del personal, la administración o el encargado de la gestión de talento humano se encargara de dar una inducción, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño que se le realiza al colaborador para conocer cada una de sus competencias y fortalecerlas día a día. Finalmente retener al personal más competitivo es una más de las tareas que debe realizar el responsable de la gestión de talento humano en el momento de la creación de la misma para la entidad, esto implica un adecuado proceso de asignación de salarios y bienestar social, lo cual permitirá finalmente al personal del Restaurante Piura Gastrobar ofrecer calidad en sus servicios y calidad administrativa.

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.

1.8 DELIMITACIÓN

Este proyecto de investigación se realizó en el restaurante Piura Gastrobar que se encuentra ubicado en la ciudad de Neiva- Huila en la Calle 6 #14A-10, del barrio El Altico.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación.

a) Propuesta de un modelo de gestión de recursos humano para la empresa la Torta Española.³

La presente investigación es un estudio descriptivo de tipo participación acción donde se analizan datos mixtos en los que se encuentra información, de orden cualitativo proveniente de entrevistas realizadas a una administradora de punto de venta y gerente general de la empresa? La Torta Española?. Por otra parte de orden cuantitativo por la aplicación del mapa de competitividad que arroja información en cifras de la situación actual de la empresa en términos de gestión del recurso humano. Posterior a ello se realiza una breve reseña del sector panadero y sus retos en la actualidad. Seguido a ello se analiza la literatura referente a los modelos de gestión en recursos humanos y su estructura. Se establecen las, prácticas de recursos humanos llegando de esta manera a proponer un modelo de gestión teórico y metodológico óptimo para las empresas de características similares a la empresa analizada en este estudio de caso.

b) Diseño de los procesos de gestión Humana en el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Oncológicas S.A.S.⁴

Aborda las causas por las cuales se ha decidido diseñar los procesos que se van a desarrollar en el área de gestión humana formando bases para potencializar las capacidades de los colaboradores, además de llevar al instituto a un nivel competitivo más alto, en donde se vea reflejada la mejora en la calidad del servicio. Por lo anterior se planteó la formulación de una propuesta del manual de procesos que orienten el área de gestión humana, los cuales garanticen contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización, logrando que el desarrollo de la actividad económica del instituto sea de mayor calidad, alcanzando óptimos resultados en la labor de ofrecer una atención humanizadora a sus usuarios.

³PRADA, Andrés. Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para la empresa la Torta Española. (Especialización en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, 2011. http://unicornio.utadeo.edu.co/tesis/gerencia_rechumanos/T162.pdf.

⁴FLOREZ, Mayra y JARAMILLO, Yenny. Diseño de los procesos de gestión humana en el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Oncológicas S.A.S. Trabajo de grado, Especialista en Gerencia del Talento Humano. Pasto: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2018. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/5751>.

c) Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestion Humana.⁵

Las instituciones se desarrollan en un entorno altamente cambiante, colocando a las organizaciones en situaciones críticas para mantenerse en el tiempo, lo que conlleva a búsqueda de la excelencia con retos, progresivos y continuos y la labor de los líderes de área de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega el entorno.

d) Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.⁶

En el presente trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados , tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.

e) Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús – lima, enero 2018.

La gestión de recursos humanos hoy en día ha traído un cambio conceptual con respecto a la gestión de personal; mientras en el planteamiento TRADICIONAL el personal era considerado un costo que debería ser en la medida de lo posible reducido, en el enfoque NO TRADICIONAL de recursos humanos, las personas son consideradas como el principal recurso competitivo de una institución.

⁵CALDERON, Iván. Propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial. Bogotá: Universidad Abierta y a Distancia, 2016. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/7913/3/79424721.pdf>.

⁶PRIETO, Pedro. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado. Medellín: Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. Disponible en <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Por lo tanto, su gestión eficiente permite que aporten su potencial al desarrollo de la entidad donde laboran.⁷

f) Diseño de un modelo de gestión del talento humano para la industria metalmecánica en la ciudad de Bogotá.⁸

El presente y futuro de toda organización busca planear nuevas estrategias que permitan un mayor control sobre sus herramientas, estrategias que siempre involucran el Talento Humano, sea el personal de planta o de aquellos que afectan su labor productiva y comercial (Clientes, proveedores, distribuidores, asociados, etc.). Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, donde por lo contrario este es indispensable y genera valor agregado que conlleva al éxito de una organización.

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 selectivo⁹. 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. Además, el reclutamiento se encarga de suministrar la selección de la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.¹⁰

Para cumplir con este proceso se deben tener presente las clases de reclutamiento existentes:¹¹

⁷ ROJAS, Rosario y VILCHEZ, Stefany. Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018. Lima: Universidad de Norbert Wiener, 2018. Disponible en <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁸ UNIVERSIDAD LIBRE. [Internet] 2012 Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/5917/EstebanRodriguezCesarAugusto2011.pdf;jsessionid=DE9B0C934B6A54F43E9B925AE4499D29?sequence=1>

⁹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. California: McGraw-Hill, 2002.

¹⁰CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

¹¹Ibíd.

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.

a) 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.

Según Chiavenato existen diferentes técnicas de selección como son¹²:

□□ *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.

¹²CHIAVENATO, Gestión del talento humano, Op. cit.

✓ *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.

b) Procesos de formación. Los procesos de inducción y capacitación proveen al candidato de herramientas que facilitan su adaptación y socialización además de 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.

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente 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.*

c) 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. 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.

d) 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.¹³ 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.¹⁴

Por lo anterior, la importancia de la Gestión de Talento Humano, 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 propuesta de mejora que se plantea, 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 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

* DEFINICIÓN ABC. Tu diccionario hecho fácil. <http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

¹³JARAMILLO, Op. cit.

¹⁴CHIAVENATO, Gestión del talento humano, Op. cit.

(automatización de la información).¹⁵ 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.¹⁶

La 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 misma¹⁷. Es así como la gestión del talento humano se desempeñará como asesora de la empresa respaldando los procesos encaminados al crecimiento organizacional. Además, esto ayudara al Restaurante a lograr su participación en todos los niveles organizacionales.¹⁸ 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.*

f) TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.2 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.

¹⁵Teoría de sistemas. Consultado en: http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas

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

¹⁷TORRES, Carlos. El valor económico agregado en recursos humanos: Estrategia gerencial del desarrollo humano en la organización. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2000.

¹⁸Ibíd.

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

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

En términos del Marco Legal de la Gestión del Talento Humano partiendo desde la Organización Internacional del Trabajo hasta las normas reguladoras en nuestro país Colombia tiene ocho convenios ratificados en la Organización Internacional del Trabajo, que se mencionan a continuación:

1. C105 - Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (núm. 105) junio 1963.
2. C100 - Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100) junio 1963
3. C029 - Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930 (núm. 29) Marzo 1969
4. C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111) Marzo 1969
5. C098 - Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98) Noviembre 1976
6. C087 - Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87) Noviembre 1976
7. C138 - Convenio sobre la edad mínima, 1973 (núm. 138) Febrero 2001

8. C182 - Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999 (núm. 182)
Enero 200

2.3 MARCO CONCEPTUAL

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

✓ **Empleador:** Es empleador aquella persona que da empleo. Es un concepto íntima y esencialmente relacionado con el de empleado, que es el otro sujeto de la relación laboral.

Pueden ser empleadoras una o más personas físicas o una persona jurídica, que solicite y contrate a uno o más trabajadores para que pongan a su disposición su fuerza de trabajo.*

✓ **Trabajador:** Se denomina trabajador (o su variante en femenino, trabajadora) a la persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución.**

✓ **Administración de Personal:** alude a las acciones que se llevan a cabo para organizar a los trabajadores en la estructura de la empresa y para lograr que puedan rendir a pleno de acuerdo a sus capacidades. El objetivo es aprovechar al máximo la fuerza de trabajo en beneficio de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades y los intereses de los trabajadores.**

✓ **Análisis de Cargo:** 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.

*Tomado de DeConceptos.com <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/empleador>

** Tomado de Definición <https://definicion.mx/trabajador/>

- ✓ **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:**¹⁹ 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.

¹⁹HANDFIELD- JONES, Op. cit.

- ✓ **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.
- ✓ **Manual de Funciones de Puestos de Trabajo:** El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

a) NEIVA – HUILA

Neiva es un municipio colombiano, capital del departamento de Huila. Yace entre la cordillera Central y Oriental, en una planicie sobre la margen oriental del río


Magdalena, en el valle del mismo nombre, cruzada por el río Las Ceibas y el río del Oro. Su extensión territorial de 1533 km², su altura de 442 metros sobre el nivel del mar y su temperatura promedio de 27.7 °C.*

Su área metropolitana no constituida posee una economía muy dinámica basada en el ecoturismo, gastronomía, industria y comercio. Es una de las conurbaciones colombianas aún no oficiales, pero existentes de facto en el norte del departamento de Huila. Sus municipios satélites son Rivera, Palermo, Tello, Baraya, Aipe, Villavieja y Campoalegre. Tiene 488.927 habitantes.

Como capital del departamento, Neiva alberga las sedes de la Gobernación de Huila, la Asamblea Departamental, el Tribunal Administrativo de Huila, la Fiscalía General, la Contraloría Departamental, la Procuraduría Regional, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena y otras instituciones y organismos del Estado, así como a nivel educativo superior. De igual modo, cuenta con la presencia de entidades como la Caja de Compensación Familiar de Huila, la Cámara de Comercio; además, es la sede de empresas oficiales, como las departamentales Electrohuila y las municipales Empresas Públicas de Neiva. Es sede episcopal de la Diócesis de Neiva.

"Neiva Capital Bambuquera de América" y "Neiva Capital del Río Magdalena"⁶ son algunos de sus apelativos.**

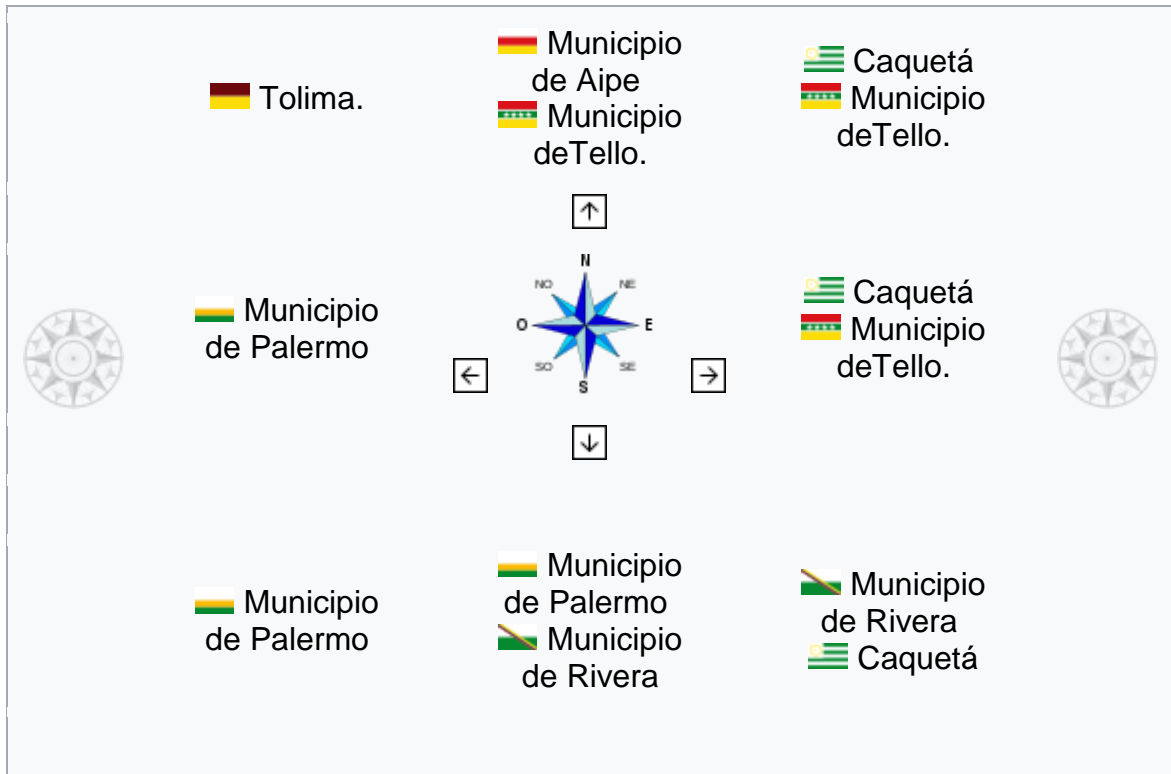
✓ LOCALIZACIÓN

La ciudad está ubicada en las coordenadas  2°59'55"N 75°18'16"O en el departamento de Huila, a orillas de la margen derecha del río Magdalena, uno de los más importantes del país, entre los picos de la cordillera oriental y central. Es una de las pocas ciudades que se encuentra en las antípodas de otra ciudad, en el caso de Neiva, es la ciudad de Palembang en Indonesia.

*Alcaldía de Neiva. [http://www.alcaldianeiva.gov.co/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=159&Itemid=132 «Neiva, capital.

** Alcaldía de Neiva. «Neiva, Información General». Consultado el 8 de octubre de 2010.

Figura 1. Localización de Neiva



Fuente. Este estudio

✓ **Clima**

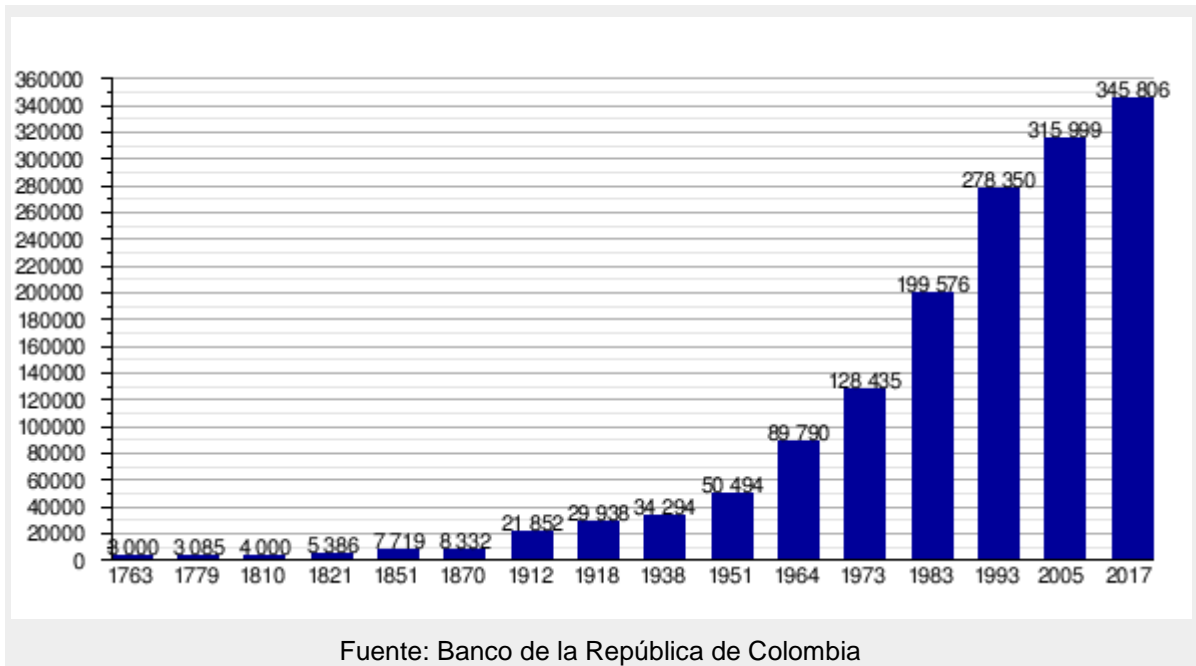
Debido a su ubicación cerca de la línea del ecuador y su baja altitud, la ciudad tiene un clima cálido con temperaturas anuales promedio durante el día que van desde 21 hasta 35 grado celsius. La variable temperatura siempre guarda cierta relación con la precipitación, de manera que los meses más calurosos son aquellos en que la lluvia es menor, en especial agosto y septiembre, en los cuales la temperatura máxima sobrepasa en la zona urbana los 37 °C y los meses más frescos son aquellos considerados como los meses más lluviosos, sobresaliendo abril, noviembre y diciembre, siendo la temperatura máxima oscilante entre los 28° C y los 30° C.

✓ **Demografía**

Según cifras del DANE, en el censo del año 2005. La ciudad contaba con una población de 315.999 personas, con una densidad de aproximadamente 289.7 habitantes por kilómetro cuadrado, se estima una proyección para el año 2016 de 345 806 habitantes. Del total, 326 172 personas viven en la cabecera municipal y 19 634 en el área rural. El 47,7% corresponden a hombres y el 52,3% a mujeres. Aproximadamente el 70,2% de los hogares de Neiva tiene 4 o menos personas. El

8,4% de la población de 5 años y más que reside actualmente en este municipio procede de otro municipio y el 0,1 % de otro país.*

Gráfica 1. Evolución demográfica de Neiva desde la Segunda Mitad del siglo XVIII



Fuente. Este estudio

✓ **Etnografía**

Según las cifras del DANE sobre el censo 2005, la composición etnográfica del municipio es:*

- Blancos y mestizos: 98.9%
- Indígenas: 0,3%
- Negro, mulato o afrodescendiente: 0,8%

El alcalde de Neiva es el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años; bajo su responsabilidad se encuentran las secretarías e institutos municipales cuyos funcionarios principales

*Tomado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/41001T7T000.PDF. de

*Tomado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/41001T7T000.PDF.

son nombrados por el mismo.¹⁷ Actualmente Rodrigo Lara Sánchez por el Partido Verde fue electo en este cargo por el periodo 2016-2019.

Figura 2. Alcaldía de Neiva-Huila



Fuente. Este estudio

Economía

✓ Sector Primario

Las principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en los últimos años y sus principales cultivos son café, algodón, arroz riego, frijol, maíz tecnificado, maíz tradicional, sorgo, cacao, caña panelera, plátano, yuca, iraca y tabaco.

La ganadería ha alcanzado un desarrollo notable, sobre todo en el ganado vacuno.²³ De las actividades del sector primario, el 64,9% corresponde al sector Agrícola, 8,7% al sector pecuario y el 7.2% al sector piscícola. La mayoría de las viviendas tiene simultáneamente 2 o 3 tipos de actividades. En la actividad minera se destaca las minas de oro, plata, caliza, mármol y cobre.*

*Tomado de «Censo 2005 Huila-Neiva». DANE. Consultado el 1 de diciembre de 2013.

✓ **Sector Secundario**

El 11% de los establecimientos de la ciudad se dedican al sector industrial.* Se destaca la explotación de petróleo y gas natural, las reservas petroleras representan el 1.2% del total nacional. La producción artesanal es muy laboriosa, especialmente la de cerámica y sombreros. La industria fabril está poco desarrollada; no obstante, en Neiva se han instalado fábricas de productos alimenticios, bebidas, jabones, cigarrillos y licores.** La actividad industrial se desarrolla en la agroindustria, en manufacturas de producción artesanal, en la producción de alimentos y bebidas, y en la fabricación de carrocerías y la metalmecánica.

✓ **Sector Terciario**

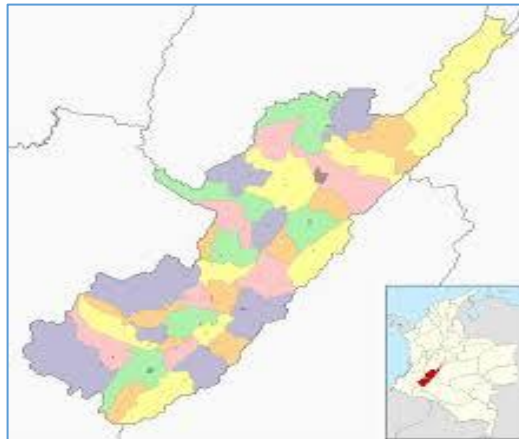
De acuerdo con los resultados del Censo DANE 2005, del total de establecimientos dedicados a actividades económicas el 51,6% a comercio; el 36,1% a servicios y el 1,3% a otra actividad.²⁴ El comercio es muy activo, ya que Neiva se ha convertido en el eje de la economía de los departamentos del Huila, Caquetá y Putumayo. En la última década ha sido considerada por tener diferentes plataformas comerciales, nacionales y extranjeras, para invertir su capital con resultados positivos.

b) Sede del restaurante Piura Gastro Bar

El Restaurante Piura Gastrobar, se encuentra ubicado en la ciudad de Neiva-Huila en la Calle 6 #14A-10.

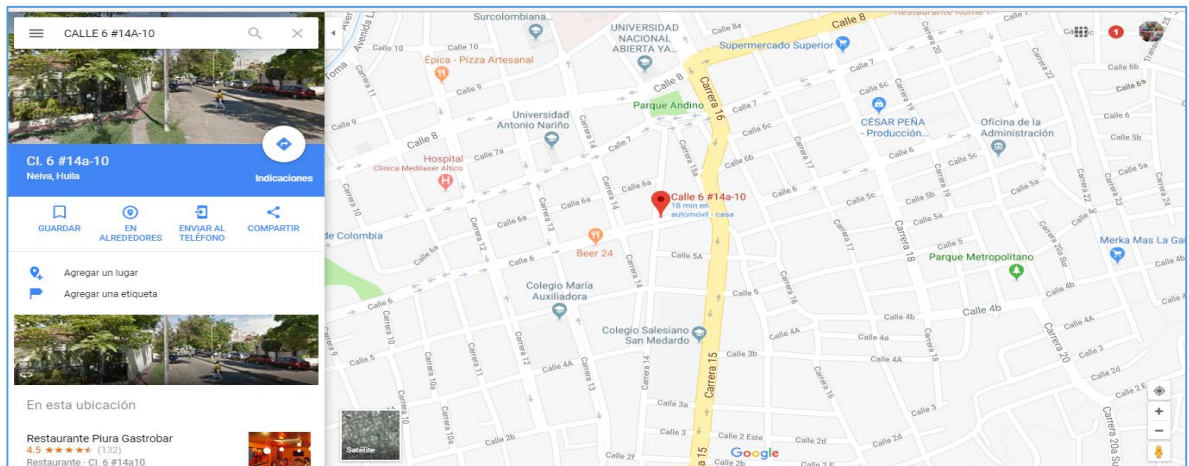
** Tomado de «Economía del Huila-Neiva». Gobernación del Huila. Consultado el 1 de diciembre de 2013.

Figura 3. Mapa división política del Huila



Fuente. Este estudio

Figura 4. Ubicación del Restaurante Piura GastroBar



Fuente. Este estudio

Figura 5. Fachada del Restaurante Piura Gastrobar



Fuente. Este estudio

Figura 6. Eventos sociales en el Restaurante Piura Gastrobar



Fuente. Este estudio

Figura 1. Platos especiales del Restaurante Piura Gastrobar



Fuente. Este estudio

Figura 2. Menú del día en el Restaurante Piura Gastrobar



Fuente. Este estudio

Figura 3. Bebida Peruana del Restaurante Piura Gastrobar



Fuente. Este estudio

Figura 4. Carta de vinos y cocteles del Restaurante Piura Gastrobar

Cocteles

<ul style="list-style-type: none"> • Copa de Sangria \$13.000 • Tinto de Verano \$8.000 • Copa de vino de la Casa \$13.000 • Margarita Blue \$16.000 • Cosmopolitan \$16.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Mojitos \$16.000 • Frutos Rojos • Tradicional • Huilense • Peru Libre \$16.000 • Chilcano de Pisco \$16.000 • Pisco Sour \$16.000
---	---

Vinos

<ul style="list-style-type: none"> • Casillero del Diablo • Santa Rita 120 • Biscideta • Lambrusco • Old parr • Buchana's • Grant's • Baileys • Vodka • Grant's Azul • Ron Bacardi • Smirnoff • Ron Zacapa 	<ul style="list-style-type: none"> Botella \$90.000 Merlot, Cabernet, Sauvignon Blanco, Chardonnay, Carmener, Malbec Botella \$90.000 Merlot, Cabernet, Sauvignon Blanco, Chardonnay, Carmener Botella \$60.000 Merlot, Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanco, Chardonnay, Carmener Botella \$60.000 Blanco, Tinto, Rosado Botella \$160.000 Botella \$180.000 Botella \$90.000 Botella \$90.000 Botella \$80.000 Botella \$120.000 Botella \$70.000 Botella \$60.000 Botella \$120.000 	<ul style="list-style-type: none"> Media \$45.000 Merlot, Cabernet, Sauvignon Blanco Media \$45.000 Sauvignon Blanco, Cabernet Sauvignon Picolo \$20.000 Sauvignon Blanco, Cabernet Sauvignon Media \$30.000 Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanco, Chardonnay Media \$120.000 Media \$100.000 Copa / Shot \$16.000 Copa / Shot \$16.000 Copa / Shot \$16.000 Smirnoff \$13.000 Tequila \$13.000
---	---	--

Fuente. Este estudio

c) Reseña histórica

Piura Gastrobar S.A.S, nace oficialmente en Octubre 25 de 2013 en el municipio de Neiva- Huila, inicio con tres (3) socios, dos (2) primos y un tío, capitaneando principalmente el tío el señor Julio Cesar Perdomo , conformando su estructura de la siguiente manera:

(1) Cheff

Un (1) Gerente General

Administrador

Un (1) Sub- Chef

Tres (3) Asistentes de Chef

Dos (2) ayudantes de cocina

Dos (3) meseros de planta

Dos (3) meseros extras

Piura Gastro Bar, se convirtió en el primer restaurante de alta cocina típica peruana en Neiva, se transformó en el año 2017, donde ingresaron 5 socios nuevos a comprar 130 acciones para así aumentar el capital de trabajo y actualmente se encuentra con tres socios y un capital de trabajo de Ciento treinta millones de pesos M/cte (\$130.000.000).

Parte estratégica del restaurante:

✓ Misión

El restaurante Piura Gastrobar, se desea consolidar como el mejor restaurante de alta cocina típica peruana de la ciudad de Neiva y el departamento del Huila.

✓ Visión

El restaurante Piura Gastrobar, en el 2023, se encontrará entre los mejores restaurante de alta cocina típica peruana del departamento del Huila.

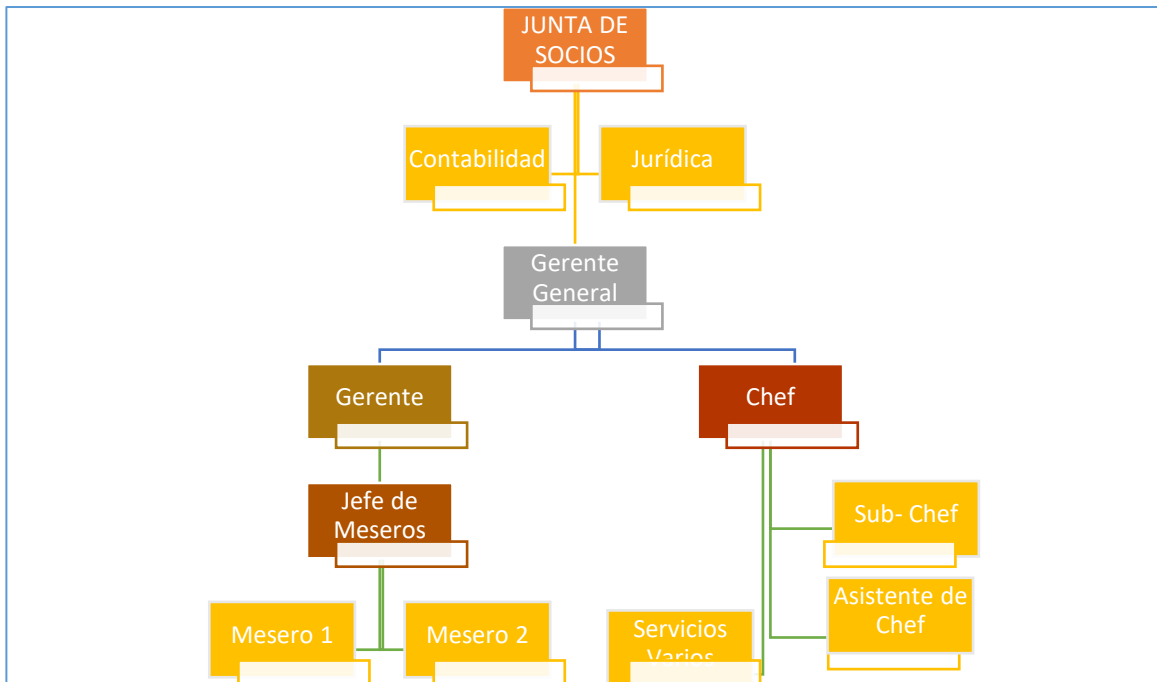
Políticas de Calidad:

Figura 5. Logo Institucional



Fuente. Este estudio

Figura 6. Estructura organizacional



Fuente. Este estudio

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

✓ **ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN:** El enfoque de ésta investigación es de carácter Empírico Analítico, donde el objeto de comprensión es la experiencia humana, por medio de testimonios directos o indirectos, representados según sea el caso por la tradición oral, escrita, y las diferentes expresiones de la cultura material. Este enfoque posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Para efectos de esta investigación se constituye en uno de sus pilares debido principalmente a que se estudia el más complejo objeto, el ser humano.²⁰

✓ **TIPO DE INVESTIGACIÓN:** El tipo de investigación que se llevó a cabo en este proyecto fue el estudio descriptivo el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.²¹

Este tipo, identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo investigado, comportamientos sociales, preferencias del consumo, aceptación del liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, su actitud frente a su líder y a los problemas de ingresos.

✓ **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:** Se aplica el método *Deductivo*. En el método deductivo, se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal, se infieren enunciados particulares.²² Se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales.

✓ **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:** La presente investigación se desarrolla bajo los paradigmas Cualitativo y Cuantitativo.²³

²⁰ALVAREZ, H. Aurelia. Guía de investigación. Bogotá: USTA, 1968.

²¹Ibid.

²²GOMEZ, Roberto. Evolución científica y metodológica de la economía. Disponible en <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm> (14-06-2012).

²³ ARIES GALICIA, Fernando. Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Ed. Trillas. México, 2003.

Cualitativo, debido a que se hace énfasis en la interpretación que hace el autor de su realidad, teniendo en cuenta el contexto en el que desarrolla. El paradigma de investigación cuantitativo enfatiza sobre lo exterior, es decir lo válido o externo, posible de observación.

El escenario está definido actualmente, sin modificaciones; se estudia el fenómeno tal y como se desarrolla en su ambiente natural en el sentido de no alterar las condiciones de la realidad.

También retoma el paradigma **Cuantitativo**, ya que se destacan variables tales como, confiabilidad, validez, y grado de significación estadística. La naturaleza cuantitativa tiene como finalidad asegurar la precisión y el rigor que se requiere. Este paradigma presta más atención a las semejanzas que a las diferencias, además permitirá explicar de manera más objetiva los fenómenos presentes en el ambiente de este estudio, la objetividad es lo más importante y la base sobre la que se trabaja la investigación.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se aplicó censo al cien por ciento del personal, debido al alcance que se desea obtener, la lista de empleo generado por el restaurante Piura Gastrobar S.A.S ubicado en el municipio de Neiva- Huila, se relaciona a continuación:

Cuadro 1. Personal del restaurante Piura Gastrobar

CARGO		No. Empleados
✓	Cheff	1
✓	Gerente General	1
✓	Administrador	1
✓	Sub- Chef	1
✓	Asistentes de Chef	3
✓	Ayudantes de cocina	2
✓	Meseros de planta	3
✓	Meseros extras	3

Fuente. Este estudio

3.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias:

- Observación Directa: Dado que se realiza un estudio de campo y se obtienen los datos directamente del lugar de estudio.
- Encuestas: La Encuestas se aplicó a los 15 empleados directos e indirectos con los que cuentan el Restaurante Piura Gastrobar, 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

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S EN EL MUNICIPIO DE NEIVA -HUILA

4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S EN EL MUNICIPIO DE NEIVA –HUILA

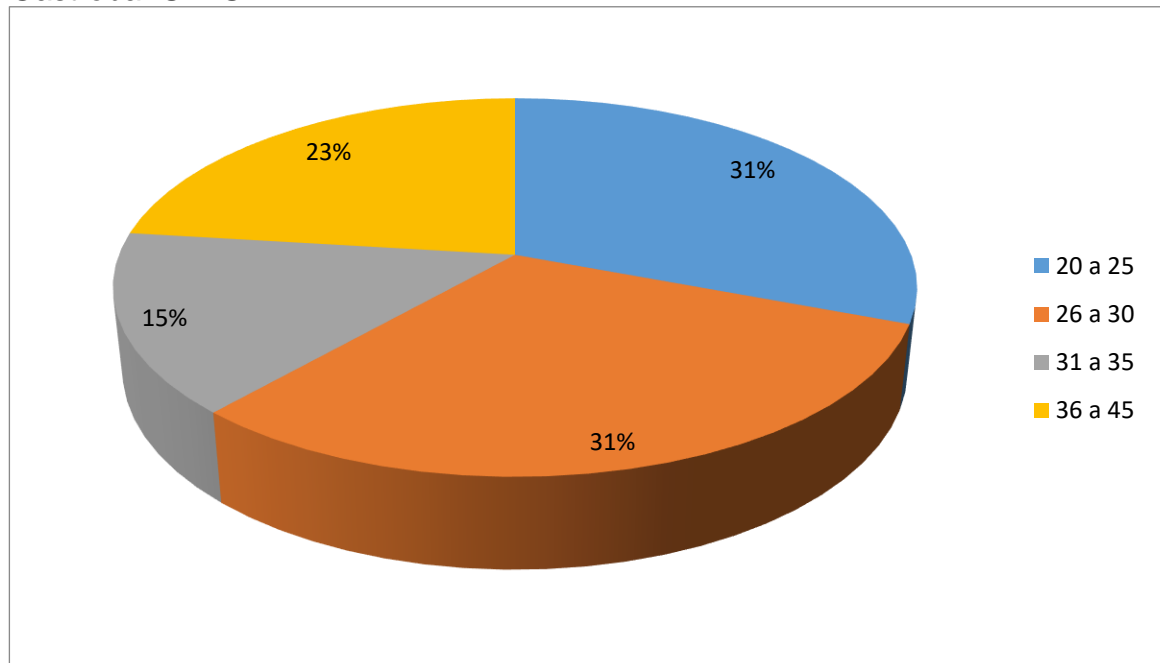
1) Promedio de edades de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S.

Cuadro 2. Promedio de edades de los trabajadores del restaurante

Rango de edades	Frecuencia	%
20 a 25	4	31
26 a 30	4	31
31 a 35	2	15
36 a 45	3	23
Total	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 2. Promedio de edades de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S.



Fuente. Este estudio

Luego de analizar la gráfica del promedio de edades de los talentos humanos del restaurante Piura Gastrobar S.A.S, se puede observar que el 31% del personal es gente joven, la cual está distribuida en un 31% en edades entre los 20 a 25 años y un 31% en edades de 26 a 30 años, y el 15%, restante está distribuido en edades de 31 a 35 años y de 36 a 45 años con un 23% de los encuestados.

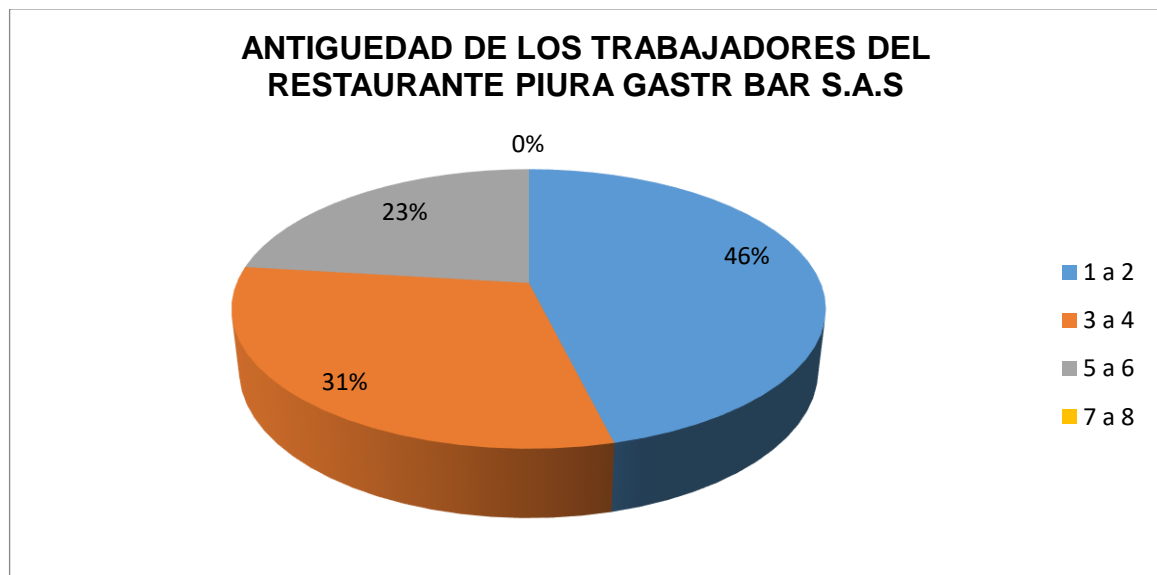
2) Antigüedad de los trabajadores de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S.

Cuadro 3. Antigüedad de los trabajadores de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S

Años	Frecuencia	%
1 a 2	6	46
3 a 4	4	31
5 a 6	3	23
7 a 8	0	0
Total	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 3. Antigüedad de los trabajadores de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S.



Fuente. Este estudio

Luego del análisis de la antigüedad de los trabajadores en la empresa Almacafé, se puede observar que la gran parte de los encuestados, un 46% lleva laborando

en un promedio de 1 a 2 años, y el 31% lleva trabajando 3 a 4 años y que el 23% en su minoría son los más antiguos.

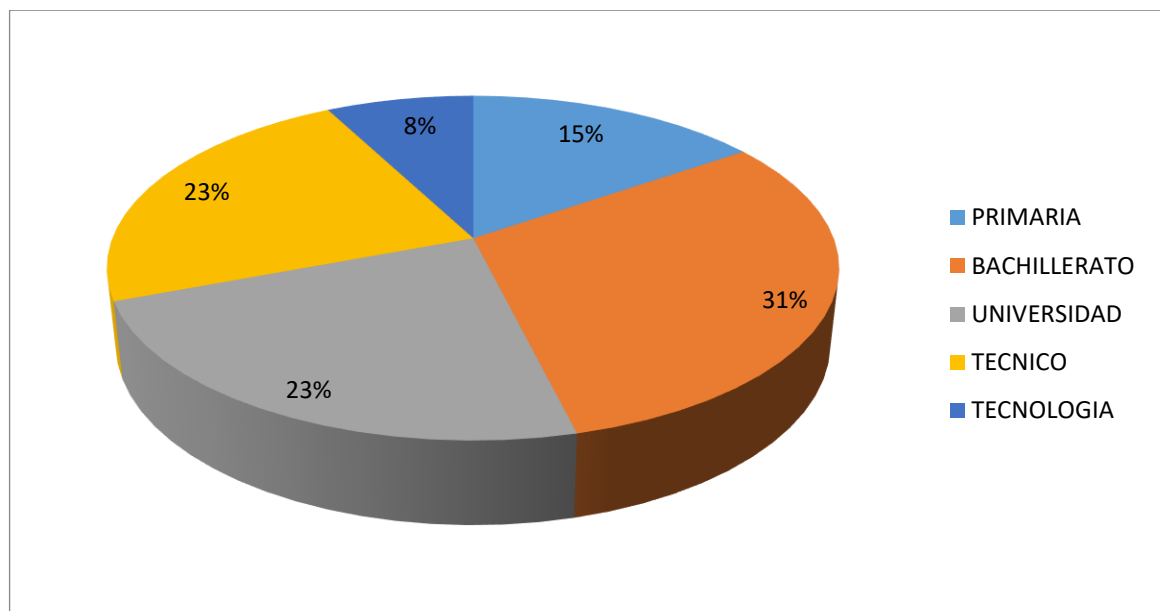
3) Escolaridad de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S.

Cuadro 4. Nivel de escolaridad de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Primaria	2	8
Bachillerato	4	31
Universidad	3	23
Técnico	3	23
Tecnólogo	1	15
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 4. Escolaridad de los trabajadores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S.



Fuente. Este estudio

Luego de analizar el cuadro y grafica 4, se pude identificar que el 31% de los talentos del restaurante Piura Gastrobar S.A.S, que son la mayor parte, solo han logrado obtener el título de bachilleres, seguido de un 23% de los que tiene una profesión universitaria y un 23% entre técnicos, un 8% son tecnólogos, y el 8% tan solo tienen primaria.

Reclutamiento:

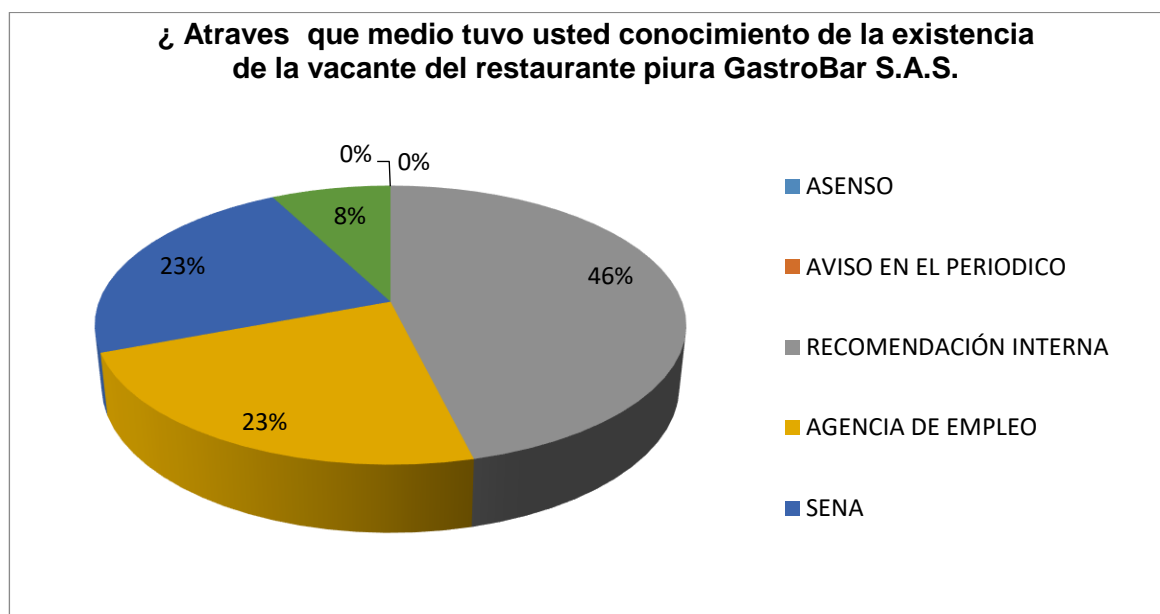
Pregunta Nº 4: ¿A través de que medio tuvo usted conocimiento de la existencia de la vacante del restaurante Piura Gastrobar S.A.S?

Cuadro 5. Pregunta 4

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Ascenso	0	0
Aviso en el periódico	0	0
Recomendación interna	6	46
Agencia de empleo	3	23
Sena	3	23
Contratación empresa de seguridad	1	8
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 5. Pregunta 4.



Fuente. Este estudio

Luego de analizar el cuadro y grafica 5, se puede identificar que la gran mayoría de los trabajadores que es el 46%, se informaron de la vacante existente por medio interno y que el 23% lo hizo a través de una agencia de empleo, un 23% gracias al SENA, y se informaron 8% por medio de contratación de empresa de seguridad, en este caso los vigilantes que prestan el servicio de seguridad en la empresa.

Selección:

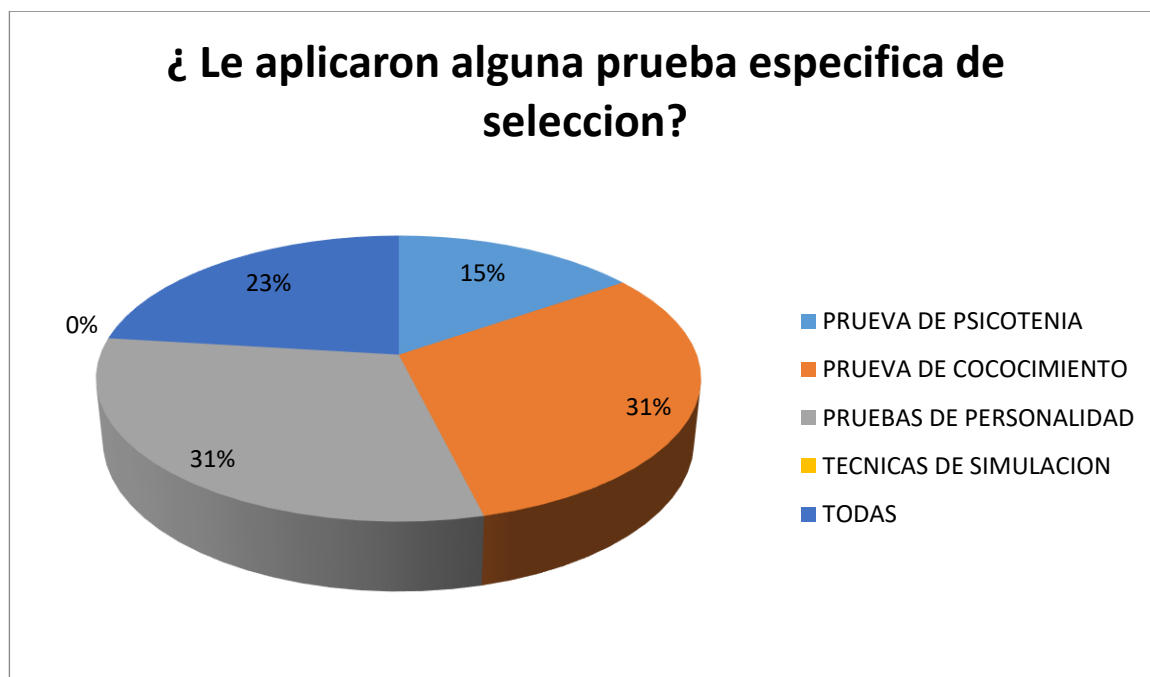
Pregunta N° 5: ¿Le aplicaron alguna prueba específica de selección?

Cuadro 6. Pregunta 5

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Prueba de psicotecnia	2	27.27
Pruebas de conocimiento	4	18.1
Pruebas de personalidad	4	9.09
Técnicas de simulación	1	0
Todas	2	45.45
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 6. Pregunta 5



Fuente. Este estudio

En esta pregunta el 23% de los encuestados afirmaron que les aplicaron todas las pruebas de selección, un 15% la prueba psicotecnia, 31% de los encuestadores afirmo que les aplicaron prueba de conocimiento, 31% prueba de personalidad.

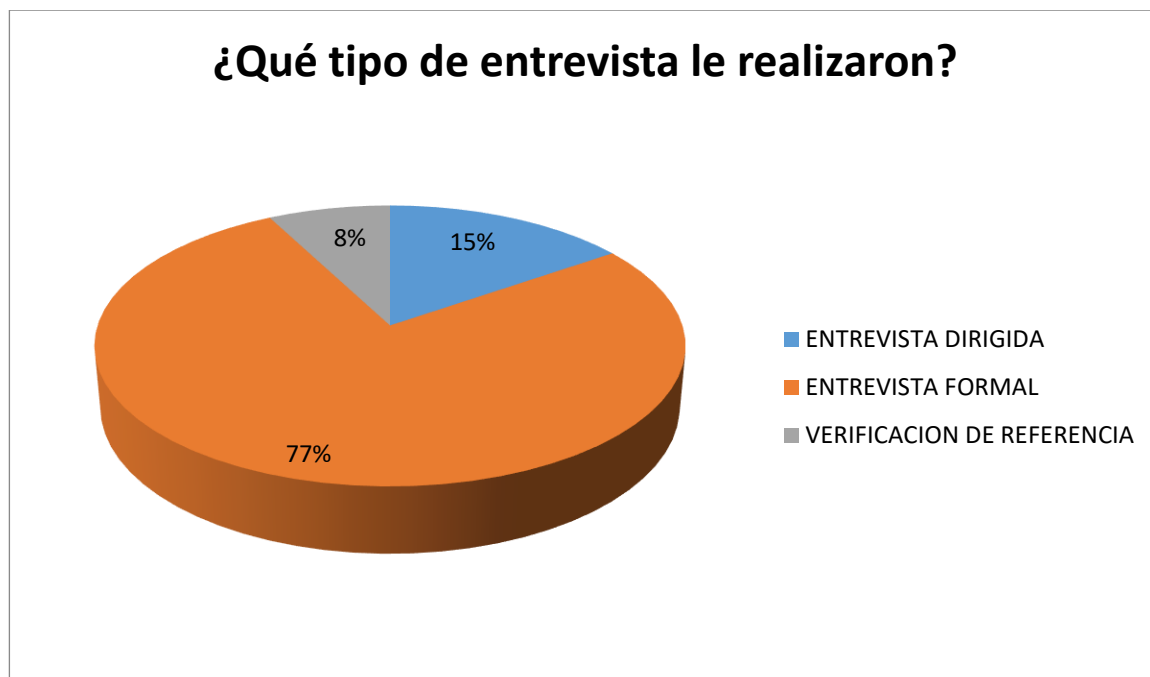
Pregunta Nº 6: ¿Qué tipo de entrevista le realizaron?

Cuadro 7. Pregunta 6

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Entrevista dirigida	2	
Entrevista formal	10	
Verificación de referencia	1	
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 7. Pregunta 6



Fuente. Este estudio

En el Restaurante Piura Gastrobar S.A.S, la entrevista formal juega un papel muy importante, ya que al 77% del talento humano con el que cuenta hoy en día se le realizo entrevista formal, al 8% les realizaron verificación de referencias y en el caso de la entrevista dirigida fue tan solo al 8% de los encuestados se les ha realizado.

Análisis y descripción de cargo:

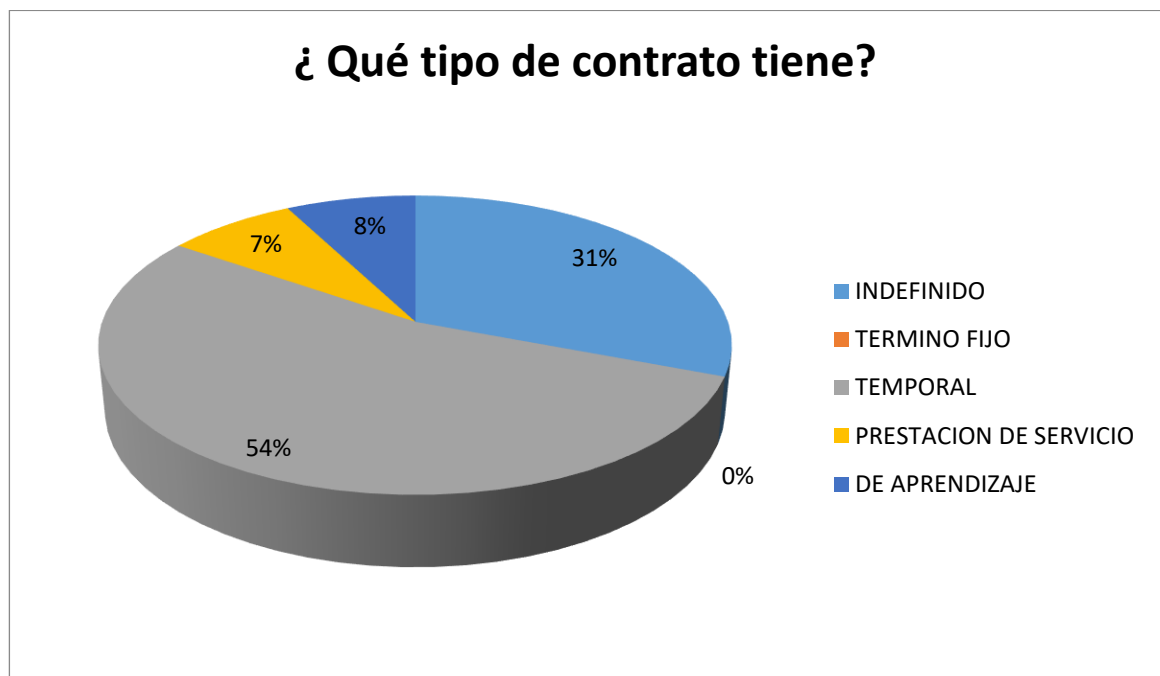
Pregunta N° 7: ¿Qué tipo de contrato tiene?

Cuadro 8. Pregunta 7

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Indefinido	4	
Termino fijo	0	
Temporal	7	
Prestación de servicio	1	
De aprendizaje (SENA, convenio universidad)	1	
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 8. Pregunta 7



Fuente. Este estudio

Al analizar la gráfica 8, se puede evidenciar que para el restaurante, el tipo de contrato más utilizado es el temporal un 54%, seguido de los contratos indefinido con un 31%, el de aprendizaje con un 8% y de prestación de servicio con un 7%, más sin embargo el contrato a término fijo no es utilizado por la empresa, sería muy importante que la empresa empezará a tener en cuenta este tipo de contrato,

ya que genera mayor estabilidad y tranquilidad para los talentos humanos con los cuales hoy en día cuenta.

Inducción:

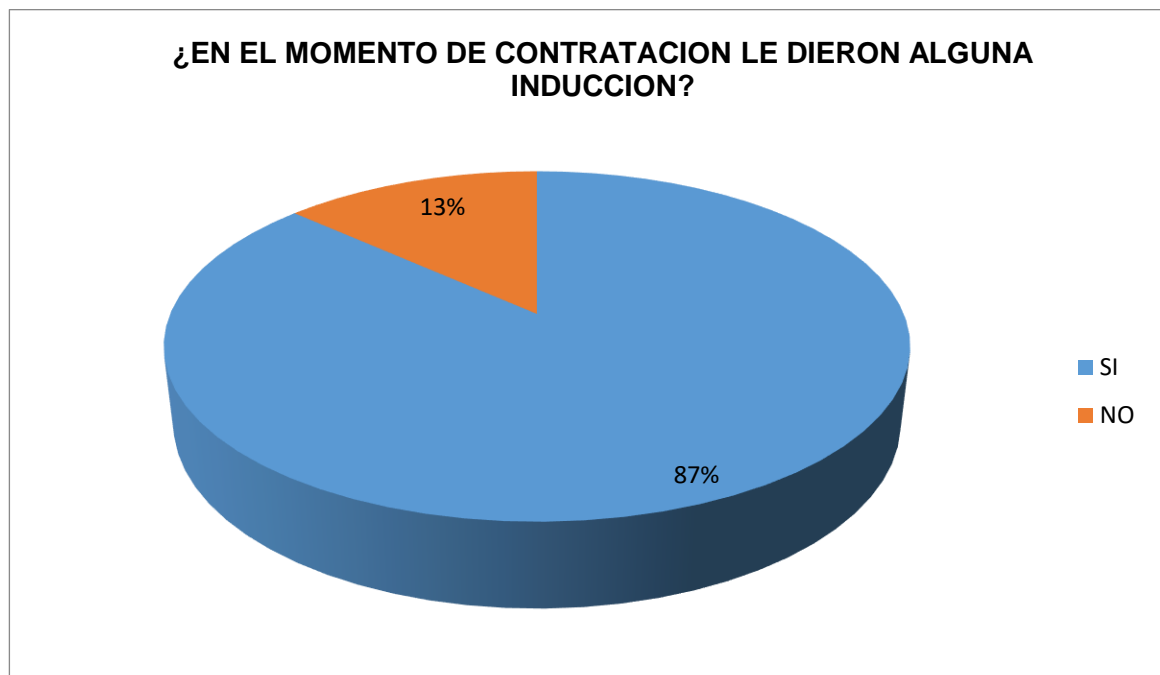
Pregunta N° 8: ¿En el momento de contratación recibió inducción?

Cuadro 1 Pregunta 8

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	13	87
No	2	13
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 9. Pregunta 8



Fuente. Este estudio

El 87% de los encuestados respondió que si se les realizó una inducción al momento de su ingreso en la empresa. Lo que demuestra que este proceso es muy importante a la hora de contratar los talentos humanos del Restaurante, una gran minoría del 13% no los indujeron.

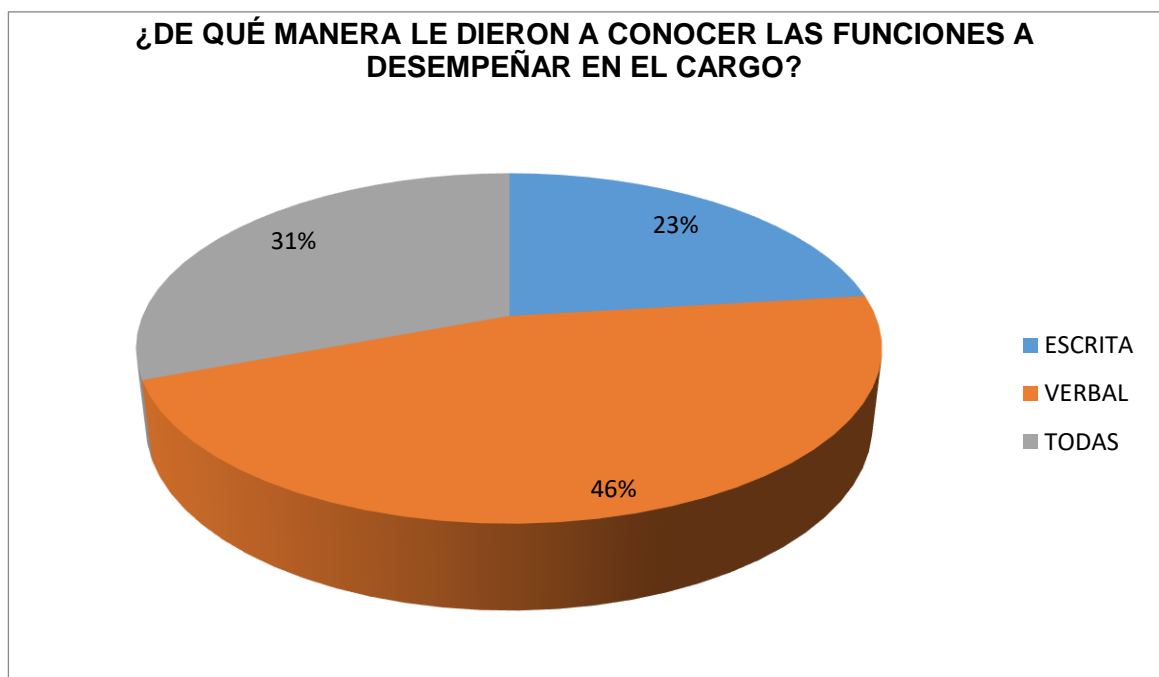
Pregunta N° 9: ¿De qué manera le dieron a conocer las funciones a desempeñar en el cargo?

Cuadro 2. Pregunta 9

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Escrita	3	23
Verbal	6	46
Todas	4	31
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 10. Pregunta 9



Fuente. Este estudio

Para El Restaurante Piura Gastrobar S.A.S, la manera más usual de dar a conocer las funciones a desempeñar a sus trabajadores con 46%, es por medio de los dos sistemas verbales y escritos con un 31%, y solos escritos con un 23%.

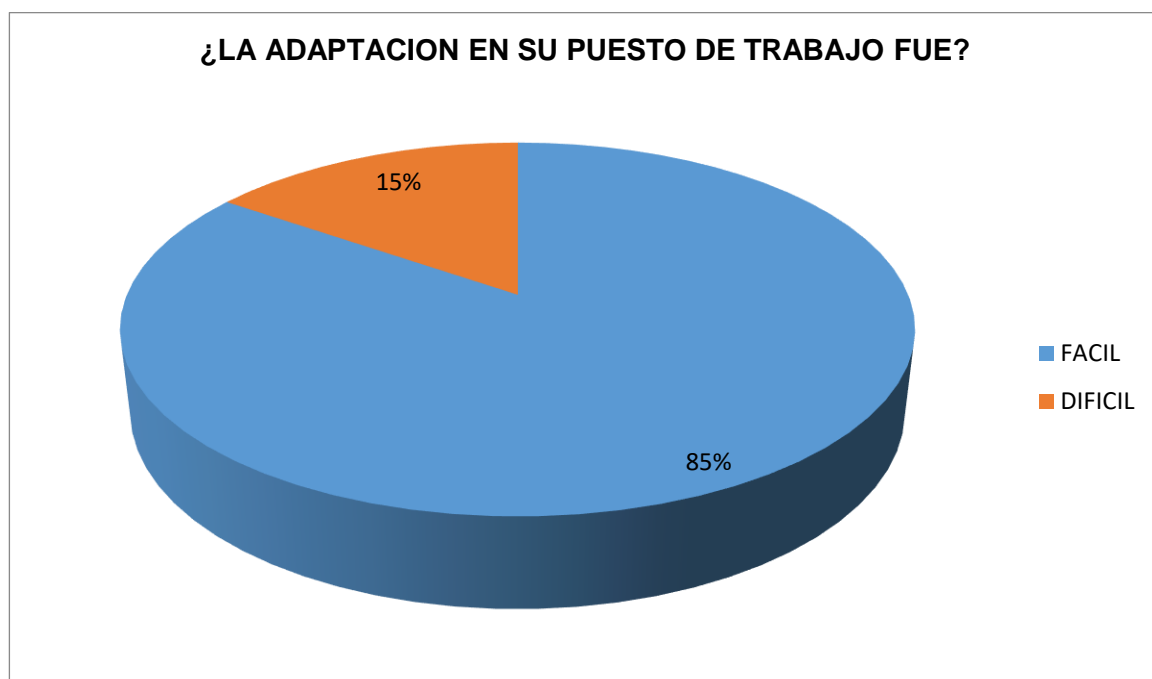
Pregunta N° 10: ¿La adaptación en su puesto de trabajo fue?

Cuadro 3. Pregunta 10

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Difícil	3	15
Rápida	10	85
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 11. Pregunta 10



Fuente. Este estudio

Del 100% de los encuestados el 85% respondió que la adaptación al puesto de trabajo fue rápida, al parecer la inducción que se le dio y sus experiencias laborales influyeron en estos trabajadores, y para el 15% de los trabajadores fue muy difícil adaptarse al trabajo.

Capacitación:

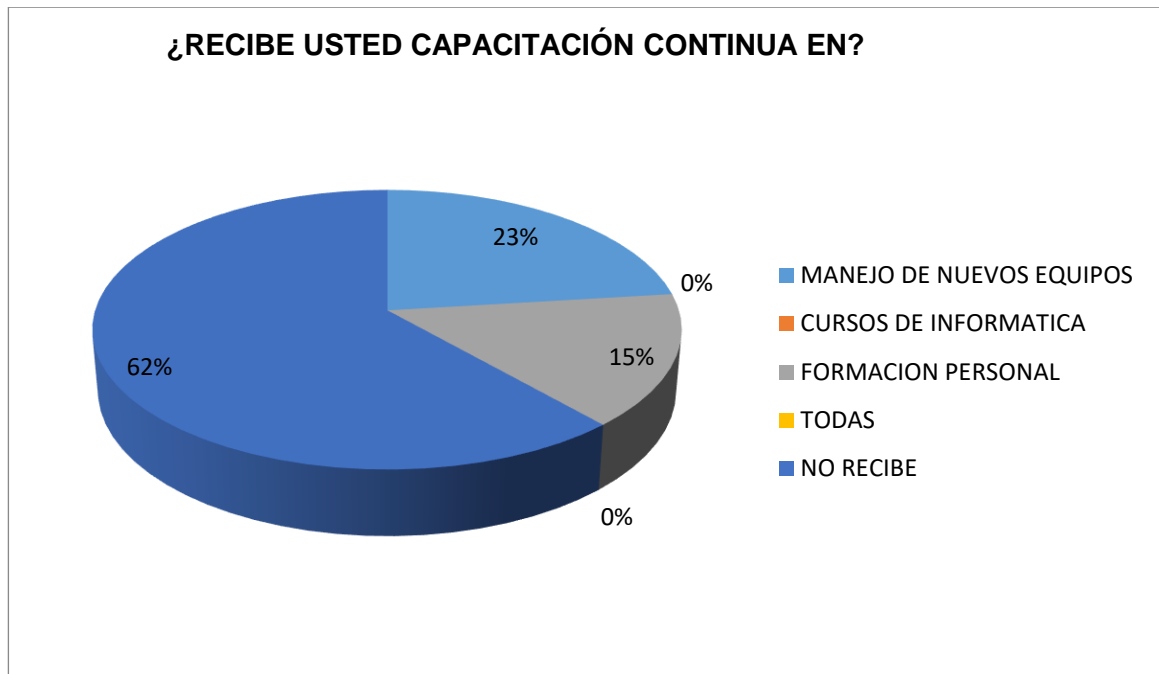
Pregunta N° 11: ¿Recibe usted capacitación continua en?

Cuadro 4. Pregunta 11

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Manejo de nuevos equipos	3	23
Cursos de información	0	0
Formación personal	2	15
Todas	0	0
No recibe	8	62
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 12. Pregunta 11



Fuente. Este estudio

En el Restaurante no invierten en capacitación según esta tabla con un 62%, las capacitaciones que realizan a veces con un 23% son las que tienen que ver con manejo de nuevos equipos, 15% en formación personal.

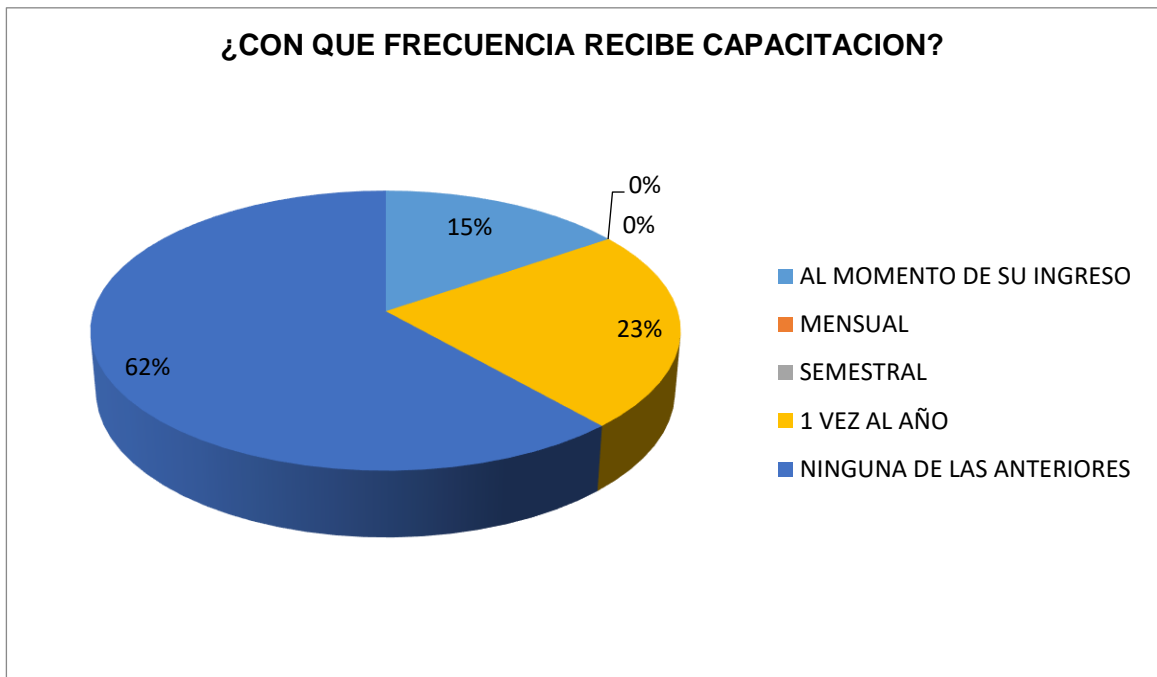
Pregunta N° 12: ¿Con que frecuencia usted recibe capacitación?

Cuadro 5. Pregunta 12

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Al momento de su ingreso	2	
Mensual	0	
Semestral	0	
1 vez al año	3	0
Ningunos de las anteriores	8	
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 13. Pregunta 12



Fuente. Este estudio

El 62% de los encuestados respondió que no se les realizan capacitación, por otra parte al 23% reciben la capacitación una vez al año y el 15% se la realizaron únicamente a la hora de ingreso.

Planes de carrera:

Pregunta N° 13: ¿Usted ha sido promovido en su cargo?

Cuadro 6. Pregunta 13

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	1	7
No	13	99,9
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 14. Pregunta 13



Fuente. Este estudio

En el Restaurante Piura Gastrobar S.A.S, el 93% una gran mayoría no se les ha promovido de su cargo, un 7% si respondió que sí ha sido promovido de su cargo lo que refleja que la empresa no practica en cierta medida el plan de carrera.

Remuneración:

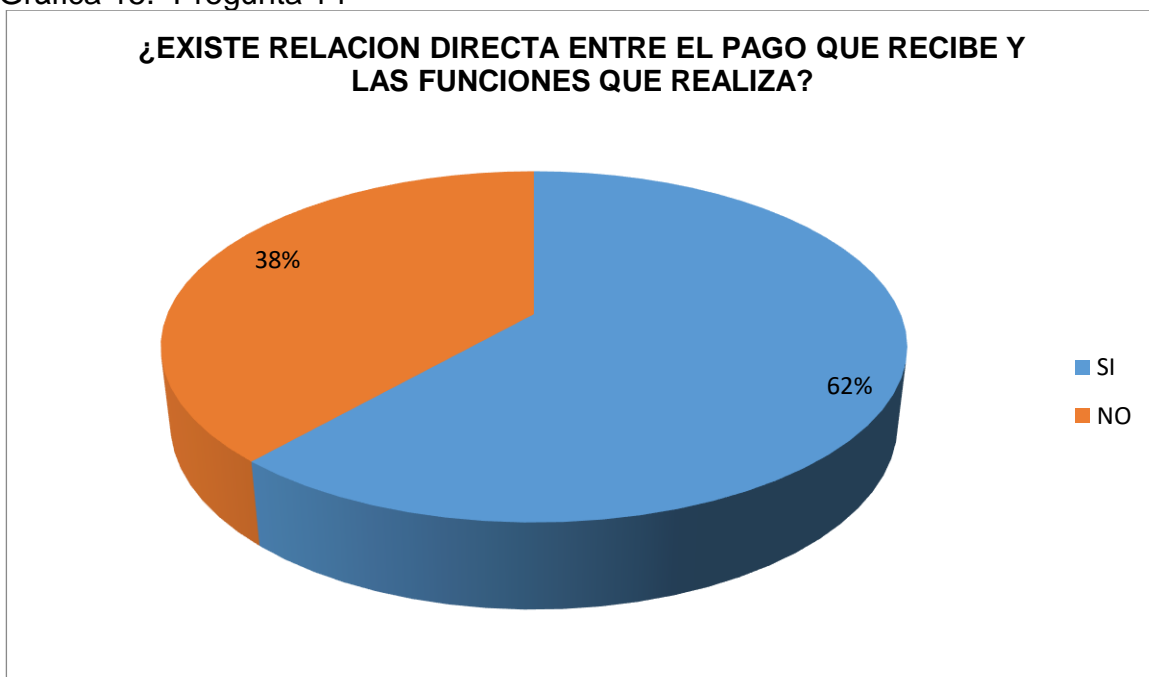
Pregunta N° 14: ¿Existe relación directa entre el pago que recibe y las funciones que realiza?

Cuadro 7. Pregunta 14

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Si	8	77
No	5	23
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 15. Pregunta 14



Fuente. Este estudio

El 62% de los encuestados afirma que el pago que reciben tiene relación con sus funciones, lo que nos refleja que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con su sueldo, y el 38 % dicen que no hay relación directa con sus funciones.

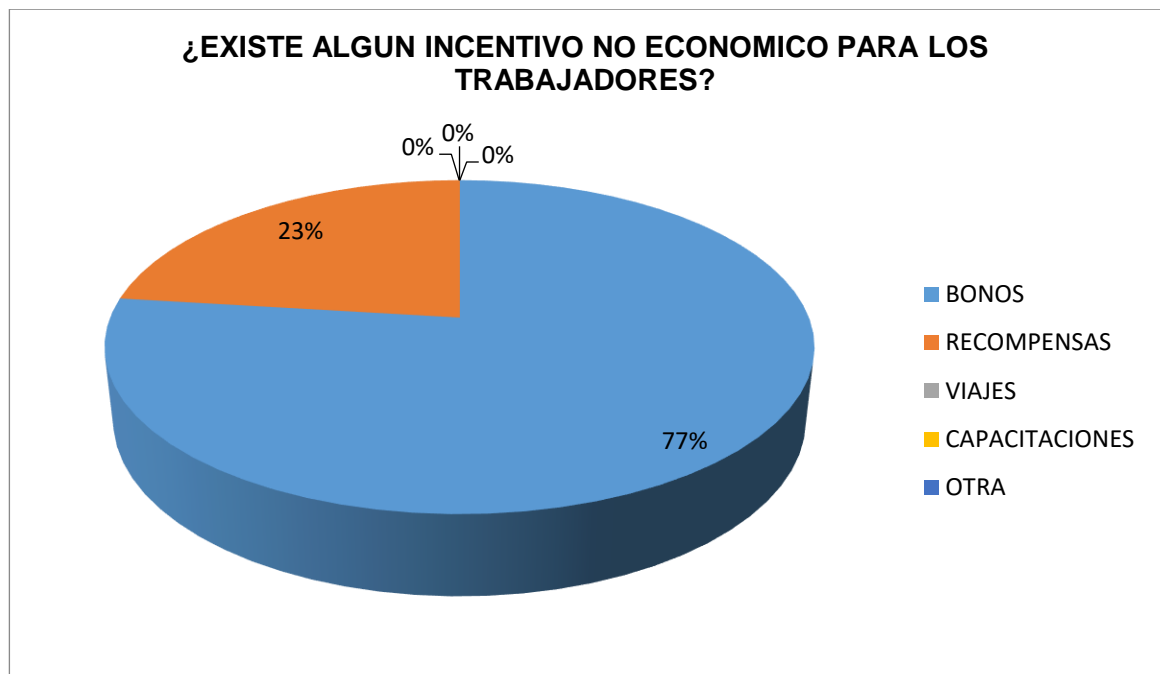
Pregunta N° 16: ¿Existen algún incentivo no económico para los empleadores?

Cuadro 8. Pregunta 15

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Bonos	10	77
Recompensas	3	23
Viajes	0	0
Capacitaciones	0	0
Otra	0	0
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 16. Pregunta 15



Fuente. Este estudio

Al analizar la gráfica se puede ver que en el Restaurante, si existen incentivos no económicos, un 77% de los encuestados afirma que entre esos incentivos que da la empresa están los bonos, y el 23% afirma que hay recompensa.

Evaluación del desempeño:

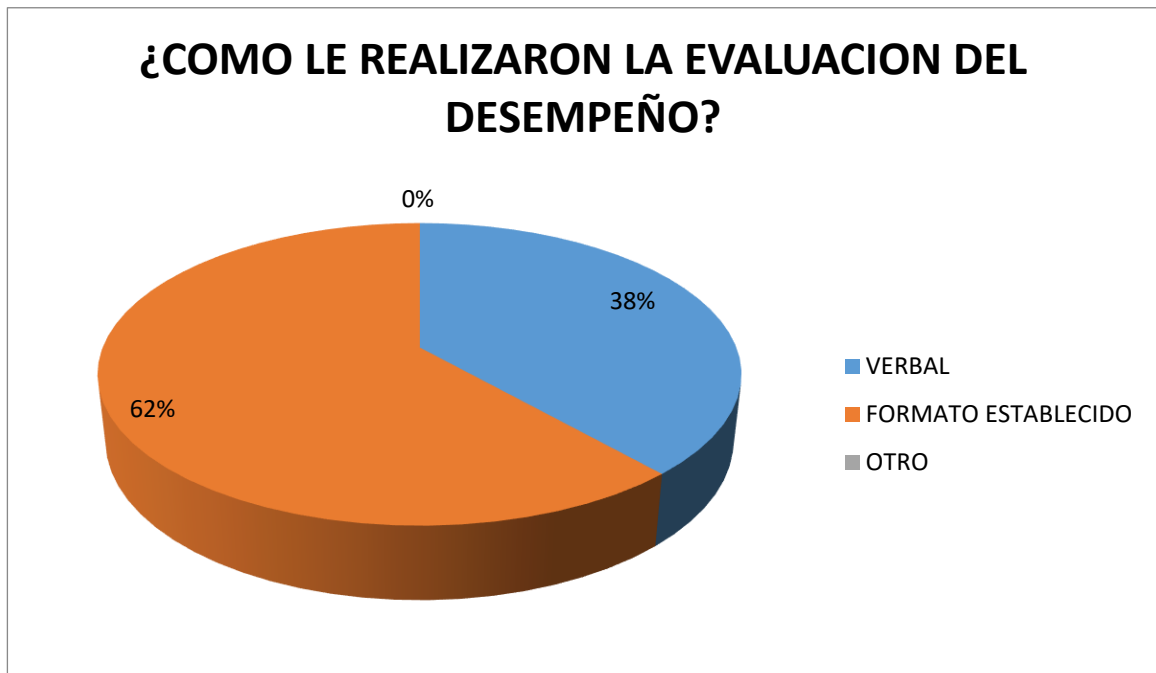
Pregunta N° 16: ¿Cómo le realizan la evaluación del desempeño?

Cuadro 9. Pregunta 16

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Verbal	5	38
Formato establecido	8	62
Otro	0	0
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 17. Pregunta 16



Fuente. Este estudio

Al analizar el cuadro y gráfica 17, se puede identificar que el 62% de los encuestados respondió que realiza la evaluación de desempeño en un formato establecido lo que quiere decir que existe un formato preestablecido para la realización de esta y recopilar la información; pero por otro lado el 38% dijo que la evaluación del desempeño se le realiza verbalmente.

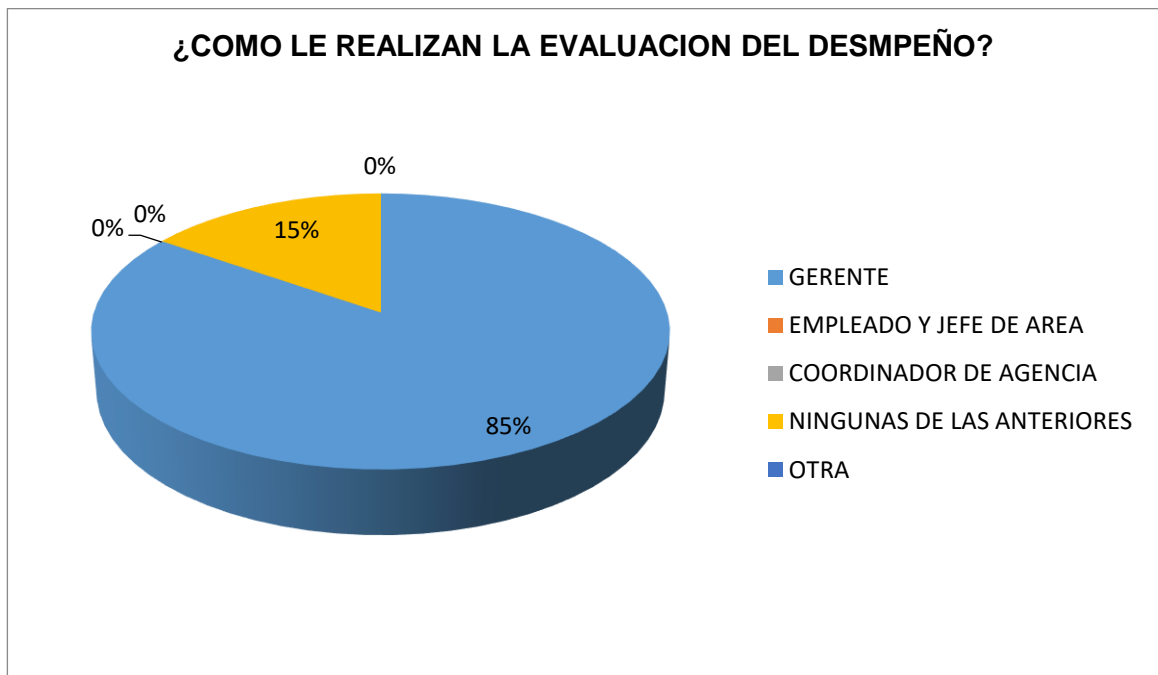
Pregunta N° 17: ¿Quién le realiza la evaluación del desempeño?

Cuadro 10. Pregunta 17

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Gerente	11	85
Empleado y jefe de área	0	0
Coordinador de agencia	0	0
Ningunos de las anteriores	2	15
Otra	0	0
Total	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 18. Pregunta 17



Fuente. Este estudio

En este gráfico se puede observar que en el 85% de los casos es el Gerente quien realiza la evaluación de desempeño, mientras que el 15% dice que no se les realiza la evaluación del desempeño.

Bienestar social:

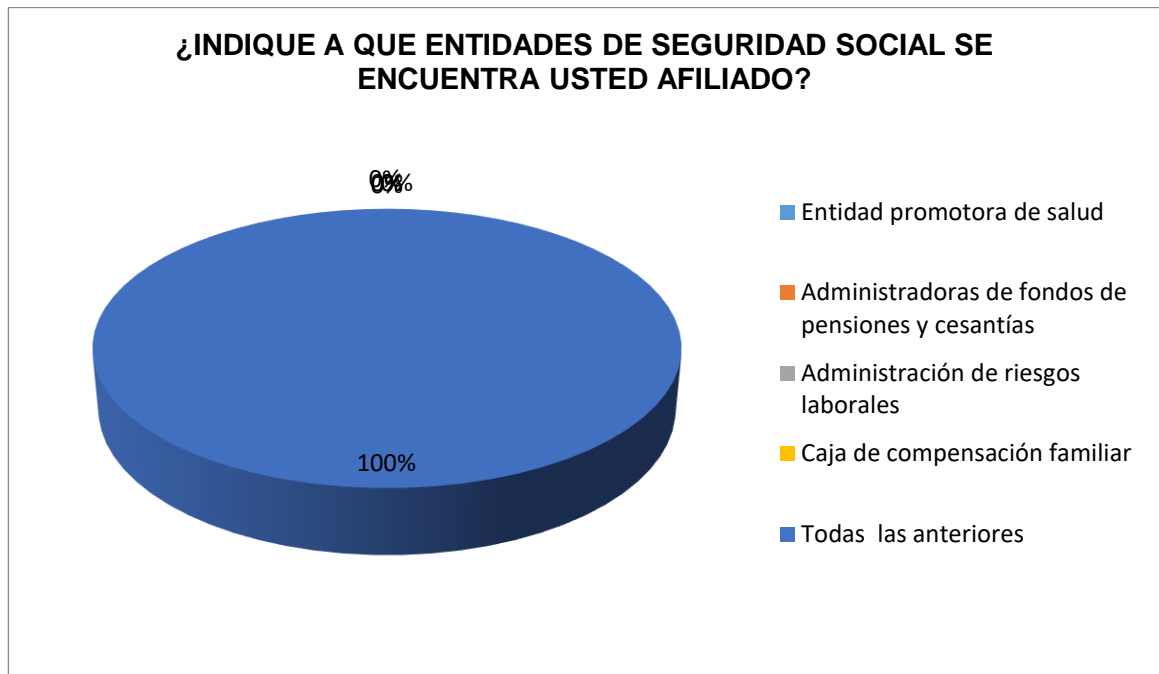
Pregunta N° 18: Indique a que entidades de seguridad social se encuentra usted afiliado

Cuadro 11. Pregunta 18

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Entidad promotora de salud	0	0
Administradoras de fondos de pensiones y cesantías	0	0
Administración de riesgos laborales	0	0
Caja de compensación familiar	0	0
Todas las anteriores	13	100
Total	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 19. Pregunta 18



Fuente. Este estudio

El 100% de los trabajadores encuestados del Restaurante, afirman que están afiliados a todas las entidades de seguridad que se registraron en la encuesta, lo

cual indica el gran compromiso y responsabilidad que tiene la empresa para con cada uno de sus talentos, en materia de seguridad social.

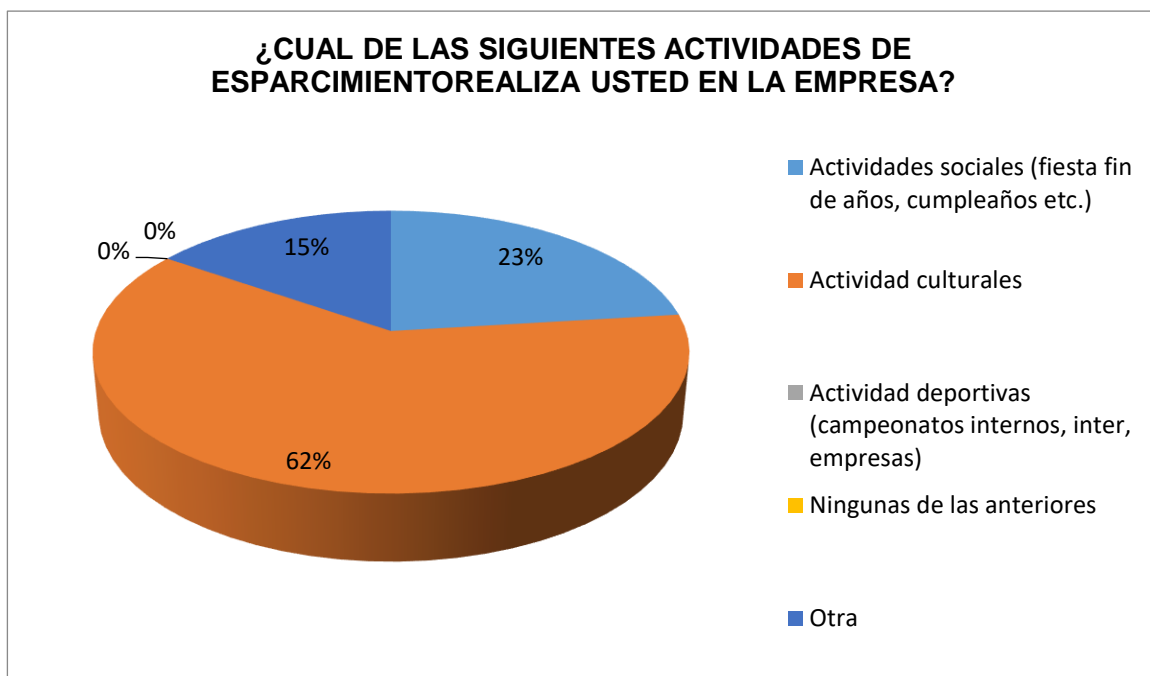
Pregunta N° 19: ¿Cuál de las siguientes actividades de esparcimiento realiza usted en la empresa?

Cuadro 12. Pregunta 19

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Actividades sociales (fiesta fin de años, cumpleaños etc.)	3	23
Actividad culturales	8	61
Actividad deportivas (campeonatos internos, inter, empresas)	0	0
Ningunas de las anteriores	0	0
Otra	2	15
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 20. Pregunta 19



Fuente. Este estudio

Del 100% de los encuestados, el 61% contestó realizar actividades de esparcimiento en la empresa que es la fiesta cultural de la ciudad que tiene una gran representación para los huilenses, el 23% celebra los cumpleaños; el restante 15% asumieron que realizan también otras actividades.

Clima laboral:

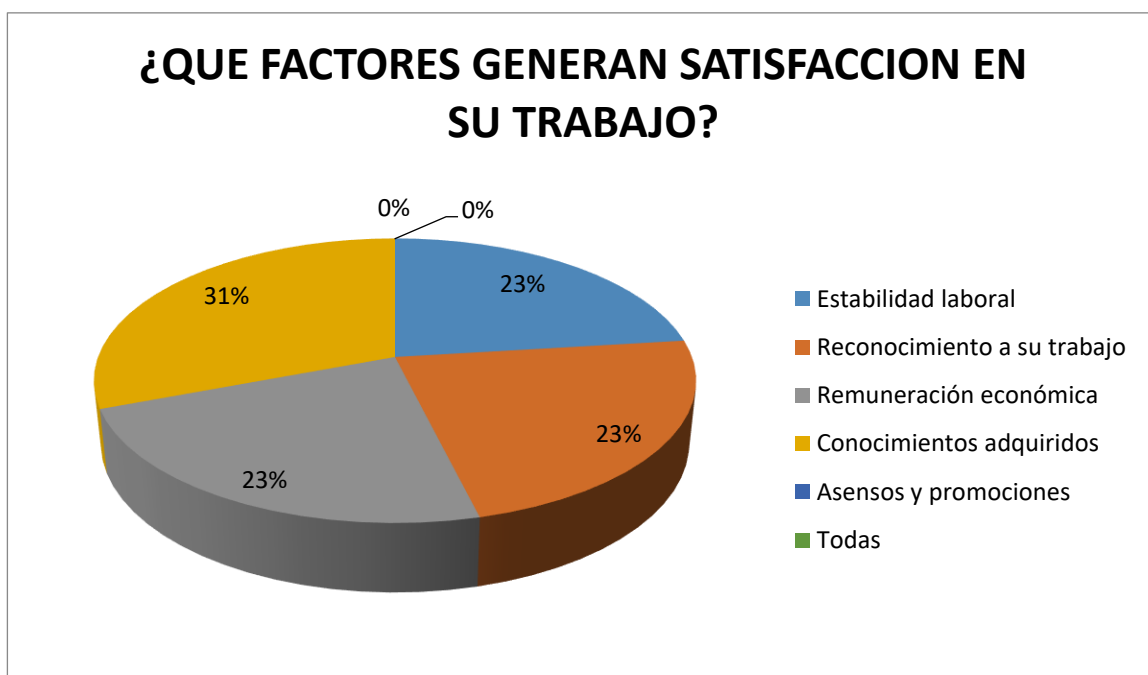
Pregunta N° 20: ¿Qué factores generan satisfacción en su trabajo?

Cuadro 13. Pregunta 20

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Estabilidad laboral	2	23
Reconocimiento a su trabajo	3	23
Remuneración económica	3	23
Conocimientos adquiridos	5	31
Asensos y promociones	0	0
Todas	0	0
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 21. Pregunta 20



Fuente. Este estudio

Luego de analizar la gráfica 21, se puede identificar que para los talentos del Restaurante, el factor que les genera mayor satisfacción en sus puestos de trabajo es una combinación de ciertos aspectos tales como estabilidad laboral, reconocimiento a su trabajo, remuneración económica, conocimientos adquiridos, pero no se sienten conformes puesto que no hay asensos.

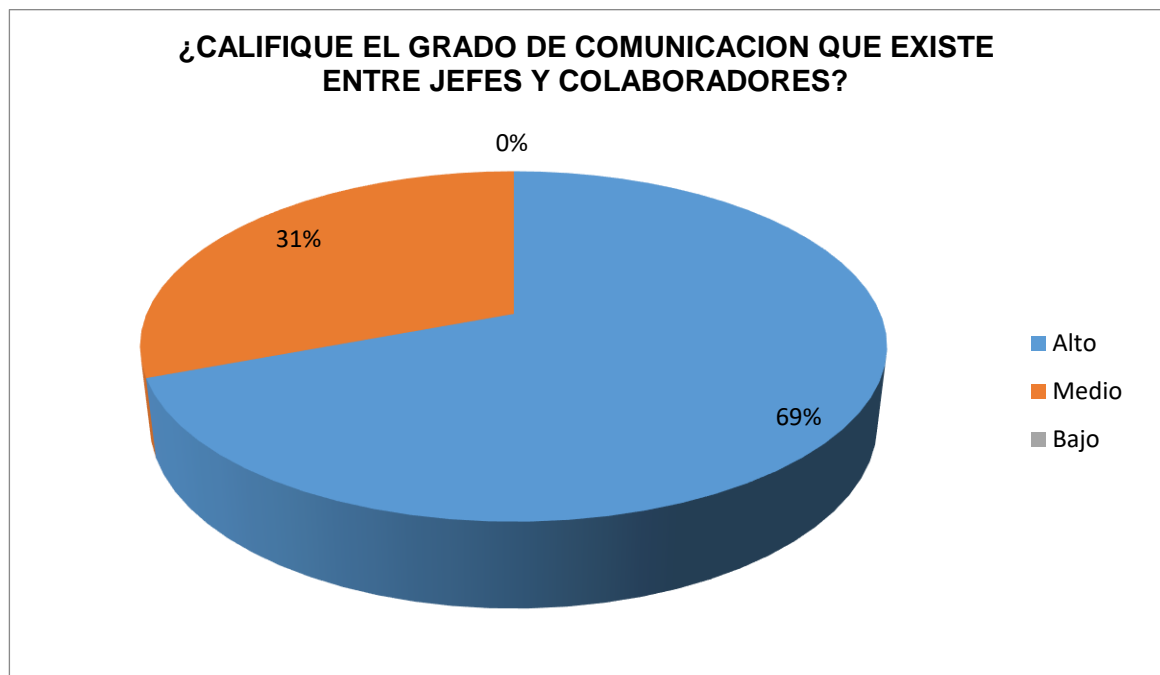
Pregunta N° 21: ¿Califique el grado de comunicación que existe entre jefes y colaboradores?

Cuadro 14. Pregunta 21

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Alto	7	69
Medio	4	31
Bajo	0	0
TOTAL	13	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 22. Pregunta 21



Fuente. Este estudio

En esta grafica se puede identificar que la comunicación entre los colaboradores y el jefe inmediato de la empresa, es muy fluida lo cual se afirman con un 69% de los encuestados, otro 31% la califica como una comunicación media y para ninguno de ellos la comunicación es ineficiente, esto nos refleja que la

comunicación en la empresa es en gran medida muy abierta entre todos sus integrantes.

4.2 ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL AREA DE GESTION DE PERSONAL DEL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S.

En El Restaurante Piura Gastrobar S.A.S siendo las 2:30 pm se le realizó una entrevista al Administrador en la cual se le hicieron un par de preguntas que las tendremos a continuación:

1. ¿Quién es el responsable de la gestión del talento humano?

- a) Jefe
- b) Varias áreas de la empresa se encargan de los pagos, contratación, despido del personal
- c) A través de los outsourcing
- d) otra
- e) ¿Cuál?

En esta pregunta se obtuvo que el responsable de la gestión del talento humano es el jefe, pero este nos manifestó que él es administrador y por lo tanto tiene muchas funciones; en lo que respecta a las prácticas de gestión humana, no cuentan con la dependencia de manejar estos procesos, los cuales los asume él.

Reclutamiento:

2. ¿Qué fuentes se utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la empresa?

- a) Recomendaciones internas
- b) Avisos en el periódico
- c) Agencia de empleo
- d) Ascensos
- e) Otra

Con respecto a esta pregunta el entrevistado respondió que las fuentes que se utiliza para el reclutamiento son la recomendación interna en donde se trata de localizar a los empleados dentro de la misma organización, otra fuente es la agencia de empleo el cual le se busca obtener el personal idóneo para dicho cargo.

Selección:

3. ¿Aplica algún proceso específico de selección?

- a) Entrevista
- b) Prueba de conocimiento
- c) Prueba de personalidad
- d) Técnicas de simulación
- e) Todas
- f) Otra
- g) ¿Cuál?

En esta pregunta el entrevistado respondió que aplican todos los procesos de selección ya que estos pasos permiten garantizar que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos corporativos, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual.

Análisis y descripción de cargos y contratación laboral:

4. ¿Cuándo el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de?

- a) Políticas
- b) Valores institucionales
- c) Ubicación en la organización
- d) Funciones a realizar

En esta pregunta el entrevistado respondió que cuando el candidato ingresa recibe información acerca de políticas, valores institucionales, ubicación en la organización y funciones a realizar de tal manera que este empieza a conocer la organización y este bien informado de la misma.

5. ¿Cuáles de los siguientes tipos de contratación laboral se realizan en su entidad?

- a) Indefinido
- b) Termino fijo
- c) Temporal
- d) Prestación de servicios
- e) De aprendizaje (Sena, convenio universitario)

En el Restaurante Piura Gastrobar, el entrevistado afirmó que el tipo de contrato laboral que realizan es el contrato temporal.

Evaluación del desempeño:

6. ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño?

- a) Verbalmente _____X_____
- b) Formato preestablecido _____x_____
- c) Otra; ¿Cuál? __cualificación técnica_____

El entrevistado respondió que realizan la evaluación del desempeño de distintas formas como verbal, formato preestablecido, lo que permite recopilar información para proseguir a analizarla.

7. ¿Quiénes realizan la evaluación de desempeño en la empresa?

- a) Jefe de área
- b) Empleado y jefe de área
- c) Jefe de área con asesoría de gestión humana
- d) El colaborador se autoevalúa
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Otra___ Gerente_____

En esta pregunta el entrevistado respondió que no es el quien realiza la evaluación del desempeño por lo tanto es el gerente quien realiza esta actividad y junto con él entrevistado la analizan.

8. Una vez evaluados los colaboradores:

- a) Realiza retroalimentación del proceso ___X___
- b) Utiliza el diagnóstico para trabajar sobre las debilidades encontradas
- c) Se archiva en hoja de vida _____X_____
- d) Ninguna de las anteriores

En esta pregunta se manifestó que después que realizan la evaluación a los colaboradores se realiza retroalimentación del proceso y por otras evaluaciones se archivan en hojas de vida, lo que en consecuencia no se está efectuando adecuadamente este proceso.

Capacitacion:

9. ¿Realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?

- a) Manejo de nuevos equipos
- b) Cursos de informática
- c) Formación personal

- d) Ninguna de las anteriores _____X_____
- e) Otra

El encuestado respondió que no se les da capacitación a los trabajadores, que si ellos lo hacen será por cuenta de ellos, entre otras se están descuidando de estos temas que son de gran importancia para retroalimentar los conocimientos de los trabajadores.

10. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones?

- a) Jal ingreso de colaborador
- b) mensual
- c) Semestral
- d) 1 vez al año
- e) Ninguna de las anteriores _____X_____

El entrevistado respondió que no se les da capacitación lo que señala que las capacitaciones no son un aspecto al que se le dé la suficiente relevancia dentro de la organización.

Remuneración:

11. Los sueldos en su entidad se asignan de acuerdo a:

- a) Curva salarial establecida
- b) Decisión de la gerencia
- c) Cargo ocupado _____X_____
- d) Desempeño
- e) Antigüedad

Se afirma en esta pregunta que los sueldos se asignan de acuerdo al cargo ocupado lo que puede indicar que en la empresa tengan unas políticas en la remuneración con respecto al cargo.

12. ¿Existe algún incentivo no económico para los empleados?

- a) Bonos _____X_____
- b) Recompensas
- c) Viajes
- d) Cursos
- e) Otro

Se responde en esta pregunta que en la empresa los incentivos no económicos son los bonos, por lo cual el trabajador que tenga un buen desempeño o por motivo de alguna festividad se le hace entrega de un bono.

Bienestar social:

13. Indique a que entidades de seguridad social se encuentran afiliados sus colaboradores:

- a. Entidad promotora de salud
- b. Administradora de fondos de pensión y cesantías
- c. Administradora de riesgos laborales
- d. Caja de compensación familiar
- e. Todas las anteriores _____X_____

El entrevistado respondió que los colaboradores se encuentran afiliados a todas las entidades de seguridad social. Lo que indica la gran responsabilidad que tiene la empresa con sus empleados.

14. ¿Cuál de las siguientes actividades realizan en su empresa?

- a) Actividades sociales(fiestas fin de año, cumpleaños)
- b) Actividades culturales _____X_____
- c) Actividades deportivas(campeonatos interno, inter empresas)
- d) Ninguna de las anteriores
- e) Otra

En esta pregunta el entrevistado respondió que solo se realizan actividades como las culturales ya que son las fiestas del municipio y todos participan.

15. ¿Cuáles de las actividades enunciadas a continuación realiza para ayudar a prevenir los accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales en los colaboradores?

- a) Comité paritario de salud ocupacional _____X_____
- b) Conformación y capacitación de brigadas _____X_____
- c) Elaboración de planes de emergencias _____X_____
- d) Levantamientos de un panorama de riesgo _____X_____
- e) Ninguna de las anteriores

Se afirmó que todas las actividades enunciadas se realizan en el Restaurante Piura Gastrobar S.A.S, lo que quiere decir que hay preocupación de la empresa por la salud de los colaboradores.

5. DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S DE NEIVA – HUILA

El Restaurante Piura Gastrobar, es una empresa creada por varios empresarios huilenses que tienen una amplia experiencia en distintos tipos de negocios como Sapos, almacenes deportivos entre otros, el impulsor de Piura es un chef que se unió con ellos para dar un punto financiero positivo al restaurante.

Actualmente cuenta con 13 colaboradores en los cargos de Gerente, Administrador, chef, Sub chef, auxiliar del chef, ayudante de cocina, meseros y vigilante.

De acuerdo a la entrevista y encuestas realizadas a Gerente y colaboradores del restaurante Piura Gastrobar S.A.S, se pudo describir las prácticas de Gestión de Talento Humano que se llevan a cabo en la empresa y presentar el siguiente informe correspondiente a la situación actual.

✓ **Reclutamiento.** Se puede observar que la empresa no cuenta con la estructuración del proceso correspondiente a esta práctica de Gestión de Talento Humano.

El Restaurante Piura Gastrobar S.A.S no presenta un banco de hojas de vida. Por esta razón, a los aspirantes se pide que entreguen la hoja de vida en el momento que se presenta la vacante, para ver si se cumple con el perfil del aspirante y posteriormente elegir candidatos entre las hojas de vida existentes. No siendo necesario acudir a medios para difundir la información de este proceso.

✓ **Selección.** Se tiene un proceso de selección de personal en donde se hace la recepción de la hoja de vida, se hace el análisis de los estudios para el cargo al cual se está postulando, posteriormente se hace un proceso de selección de personal, luego se realiza una inducción, luego se realiza la parte del contrato y finalmente se lo ubica en el puesto de trabajo, este es el proceso que se viene manejando hasta el momento. Al interpretar la información anterior considero que el restaurante, aplica algunas pruebas para llevar a cabo la selección de personal, sin embargo, no están documentados, 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.

✓ **Contratación.** Este proceso lo realiza directamente el Gerente y 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.

✓ **Inducción:** Una vez vinculado al trabajador, el encargado de prepararlo es el administrador quien por su experiencia describe el cargo dando a conocer las funciones y la manera en que se realizara. No es el gerente quien a menudo se encarga directamente de efectuar los procesos de inducción; en la mayoría de los casos son los compañeros de trabajo los encargados de estos procesos.

✓ **Capacitación:** No se cuenta con un programa de capacitación definido, para el personal, simplemente se desarrollan charlas del tema que se amerite. Aquí cada uno de los empleados es el responsable de su actualización.

✓ **Evaluación del desempeño:** El restaurante Piura Gastrobar s.a.s ejerce una evaluación de desempeño de los colaboradores “muy regularmente “ de acuerdo a los diferentes niveles, como la satisfacción del cliente y el servicio oportuno así como los resultados más óptimos, sin embargo se carece de un formato y de una programación para tal evaluación que determine su periodicidad y los responsables.

El responsable de la evaluación de desempeño es el gerente mediante la observación directa que incluye un llamado de atención y sugerencias para las posibles mejoras que el colaborador deba hacer en cuanto al desempeño de su trabajo.

✓ **Motivación:** En la empresa no se encuentran definidos los programas de motivación para el personal que labora en ella. Es consideración del gerente que este aspecto no se ha tenido en cuenta y se ha descuidado; ya que los colaboradores no tienen una motivación adicional a las felicitaciones recibidas por parte del gerente, cuando se cumple con una meta establecida.

✓ **Bienestar social:** Con referencia a estos aspectos, el Gerente 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, se tiene muy en cuenta las fiestas de la región que es donde el restaurante invierte para hacer partícipes a sus empleados, en cuanto a celebraciones de cumpleaños esto va por cuenta de los empleados mas no de la empresa, por otro lado en cuanto a seguridad social el gerente no descuida ese tema ya que dice que debe cuidar del capital humano

De acuerdo, a los puntos tratados anteriormente se sabe que en el restaurante Piura Gastrobar S.A.S, 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.

6. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S.

El interés de desarrollar esta propuesta está enfocado en establecer un cambio permanente y de mejora en la gestión de Talento Humano del Restaurante Piura Gastrobar S.A.S, y por ende orientar y definir un conjunto de acciones que permitan promover estrategias para facilitar la gestión del talento humano en el Restaurante y así lograr disminuir la rotación del personal, poder fortalecer las capacitaciones, y desarrollar correctamente la evaluación del desempeño a los colaboradores de la organización entre otras prácticas.

La gestión de talento humano del Restaurante Piura Gastrobar S.A.S, no tiene establecido objetivos organizacionales, sin embargo la empresa busca cumplir con los indicadores establecidos como lo son el Clima organizacional, salud ocupacional y capacitación, para dar cumplimiento a ellos no hay unos pasos u objetivos a seguir, simplemente se cumple con los requerimientos para el sistema de gestión de calidad, por lo tanto se plantean los objetivos para la gestión de talento humano de la siguiente manera:

- a) Asegurar en el tiempo el personal necesario, cualitativa y cuantitativamente, en tiempos efectivos
- b) Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las proyecciones de la empresa.
- c) Motivar al factor humano de la empresa
- d) Mejorar el clima laboral
- e) Contribuir a maximizar el beneficio económico de la empresa

Igualmente, para el restaurante en la gestión de Talento Humano se plantearon políticas que promuevan una mayor organización y finalidad en el cumplimiento de los procesos establecidos, es por ello, que se plasman a continuación:

1. Política de Selección: Suplir el personal idóneo y competente en tiempos efectivos.
2. Política de Capacitación y Desarrollo: Elaborar un programa de capacitación continuo que permita mejorar los niveles de competencia de los colaboradores y el desempeño en la organización.

3. Política de Bienestar: Brindar a los colaboradores un plan integral de bienestar que involucre actividades de tipo deportivo - recreativo, socio cultural y familiar.

4. Política de Beneficios Transaccionales: Proveer un esquema de incentivos que fortalezca el desempeño laboral y la pertenencia organizacional de los colaboradores.

5. Política de Mejoramiento de Clima Laboral: Brindar herramientas que mejoren el nivel de satisfacción del empleado durante su permanencia en la empresa.

Las estrategias permiten crear esquemas de gestión que lleven a cumplir los objetivos propuestos teniendo en cuenta los recursos con los que la empresa dispone, de tal forma que la organización esté capacitada para superar los eventuales riesgos internos y externos.

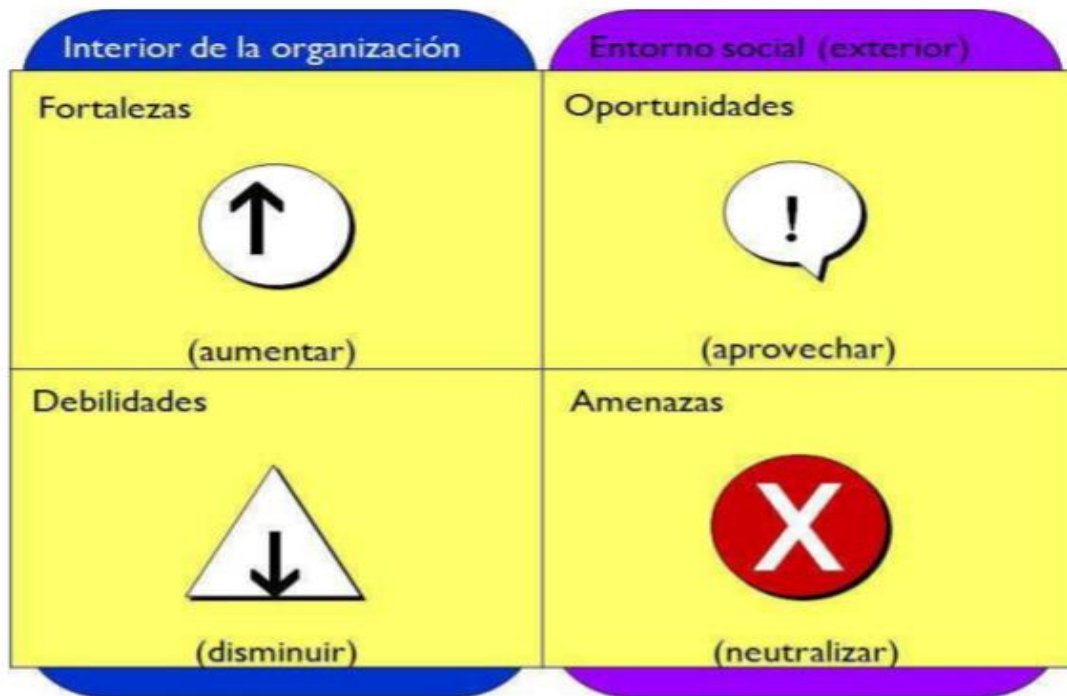
Por consiguiente, es importante tener claridad que las estrategias van de la mano de los cambios o mejoras, éstas brindan una perspectiva trascendental que se transforma en una capacidad estratégica, así mismo, con conciencia de la situación actual de la empresa sus fortalezas y debilidades desde el ámbito interno y oportunidades y amenazas desde el ámbito externo de ahí que se debe tomar la flexibilidad como un principio.

6.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S DE NEIVA – HUILA

6.1.1 Análisis FODA. El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Figura 7. Situaciones del DOFA



Fuente. Este estudio

El análisis consta de cuatro pasos:

- ✓ Análisis Externo
- ✓ Análisis Interno
- ✓ Confección de la matriz FODA
- ✓ Determinación de la estrategia a emplear

1. Análisis Externo:

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Oportunidades:

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas:

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2. Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas:

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades:

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

3. Elaborar matriz FODA

Cuadro 15. Elaboración de la matriz DOFA

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Hacer lista de oportunidades	Hacer lista de amenazas

Fuente. Este estudio

4. Determinación de las estrategias a emplear

Estrategia FO: se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios.

Estrategia FA: Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tenga que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

Estrategia DA: su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategias se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o un cambio estructural de la misión.

Estrategia DO: su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarle partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad.

Cuadro 16. Determinación de la matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis FODA	Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando debilidades
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar debilidades y evitar amenazas

Fuente. Este estudio

6.1.2 Análisis de la matriz DOFA en el restaurante Piura Gastrobar S.A.S. El desarrollo del siguiente estudio y el interés de implementar esta propuesta está enfocado en establecer un cambio permanente y de mejora en la gestión del Talento Humano del restaurante Piura Gastrobar, para que de esta manera de allí parta al resto de la organización.

Las estrategias propuestas en este estudio, permiten crear esquemas de gestión que lleven a cumplir los objetivos propuestos teniendo en cuenta los recursos con los que la empresa dispone, de tal forma que la organización esté capacitada para superar los eventuales riesgos internos y externos.

Por consiguiente, es importante tener claridad que las estrategias van de la mano de los cambios o mejoras, éstas brindan una perspectiva trascendental que se transforma en una capacidad estratégica, así mismo, con conciencia de la situación actual de la empresa sus fortalezas y debilidades desde el ámbito interno y oportunidades y amenazas desde el ámbito externo de ahí que se debe tomar la flexibilidad como un principio.

Fortalezas

- ✓ La mayor parte del personal es joven
- ✓ Inducción
- ✓ Programas de salud ocupacional y seguridad industrial
- ✓ Baja conflictividad Laboral.
- ✓ Experiencia de los recursos humanos
- ✓ Personal responsable
- ✓ Cualidades del servicio que se considera de alto nivel
- ✓ Equipo humano, motivados a la mejora.

Debilidades

- ✓ Gran rotación del personal
- ✓ Escala salarial no establecida y no existe un sistema de incentivos y reconocimientos
- ✓ Falta de capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ No existe cronograma de actividades en el área y no hay una planeación efectiva del trabajo
- ✓ Proceso inadecuado de reclutamiento y selección del personal
- ✓ Falta de integración de personas a planes y programas.
- ✓ Falta de motivación de los recursos humanos
- ✓ La selección de personal no es objetiva por parte de la administración

Oportunidades

- ✓ Oferta de capacitación de G.T.H por parte de cámara de comercio.
- ✓ Mantener el liderazgo dentro de la industria de alimentos.
- ✓ Competencia débil
- ✓ No existencia de oferta similar.

5. Oferta de Profesionales especializados en talento humano desempleados.

Amenazas

- ✓ Poca capacitación al personal
- ✓ Bajo nivel salarial
- ✓ Baja competencia Laboral.
- ✓ Falta de personal calificado.
- ✓ Insensibilidad ante problemáticas de los empleados
- ✓ Alta rotación del personal.
- ✓ Los altos costos en la formación académica, para especializar al personal profesional.
- ✓ Riesgo asociado a las condiciones externas cómo estrés y
- ✓ problemas personales de los funcionarios.

6.1.3 Matriz DOFA del restaurante Piura Gastrobar S.A.S.

DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La mayor parte del personal es joven 2. Inducción 3. Programas de salud ocupacional y seguridad industrial 4. Baja conflictividad Laboral. 5. Experiencia de los recursos humanos 6. Personal responsable 7. Cualidades del servicio que se considera de alto nivel 8. Equipo humano, motivados a la mejora.	1. Gran rotación del personal 2. Escala salarial no establecida y no existe un sistema de incentivos y reconocimientos 3. Falta de capacitación y desarrollo del personal. 4. No existe cronograma de actividades en el área y no hay una planeación efectiva del trabajo 5. Proceso inadecuado de reclutamiento y selección del personal 6. Falta de integración de personas a planes y programas. 7. Falta de motivación de los recursos humanos 8. La selección de personal no es objetiva por parte de la administración

OPORTUNIDAD	FO	DO
<p>1. Oferta de capacitación de G.T.H por parte de cámara de comercio.</p> <p>2. Mantener el liderazgo dentro de la industria de alimentos.</p> <p>3. Competencia débil</p> <p>4. No existencia de oferta similar.</p> <p>5. Oferta de Profesionales especializados en talento humano desempleados.</p>	<p>✓ Aprovechamiento del personal calificado, para ubicarlo en el área y la actividad correcta.</p> <p>✓ Con el apoyo del personal nuevo, recibir las propuestas de mejora y las ideas novedosas, dicho personal para que sean estudiadas por parte de las directrices de la empresa y ver su viabilidad.</p> <p>✓ Fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal con la empresa en aras de la reducción de inconformidades a través de talleres que hagan que el personal determine los aspectos positivos y la estabilidad que le brinda la empresa y las ventajas de trabajar allí.</p>	<p>✓ La dirección debe apoyarse en un outsourcing de selección de personal, el cual garantice la efectividad, idoneidad y objetividad dentro del proceso selección.</p> <p>✓ Establecer un plan de inducción para el personal nuevo y un programa de capacitaciones para el personal antiguo que destaque las competencias del mismo.</p> <p>✓ Establecer un cronograma de trabajo que le facilite las tareas y actividades, apoyados por la ARP, en el caso de salud ocupacional y de entidades certificadas con las que tiene contacto.</p>
AMANAZA	FA	DA
<p>1. Poca capacitación al personal</p> <p>2. Bajo nivel salarial</p> <p>3. Baja competencia Laboral.</p> <p>4. Falta de personal calificado.</p> <p>5. Insensibilidad ante problemáticas de los empleados</p> <p>6. Alta rotación del personal.</p> <p>7. Los altos costos en la formación académica, para especializar al personal profesional.</p> <p>8. Riesgo asociado a las condiciones externas como estrés y</p> <p>9. problemas personales de los funcionarios.</p>	<p>✓ Los nuevos incentivos y planes de capacitación generan una estrategia directa en la retención del personal idóneo y el aseguramiento de una mayor efectividad laboral.</p> <p>✓ La creación de planes de capacitación, que fomenten el mejoramiento del clima organizacional, el sentido de pertenencia y actualización de sus conocimientos en el área que se desempeña el personal, a través de convenios con los que la organización cuenta como los son el SENA, y entidades privadas y certificadas y así incrementar los indicadores de gestión.</p> <p>✓ Brindar mejores oportunidades en planes de</p>	<p>✓ Desarrollo e implementación de una política de salarios, incentivos y reconocimientos. Crear un programa de incentivos apoyado por la gerencia financiera y estímulos no solo económicos si no en especie.</p> <p>✓ Incluir en el plan de capacitación formación relacionada con los conflictos familiares y personales, inteligencia emocional, y temas que fortalezcan a los funcionarios integralmente.</p> <p>✓ Proponer un plan de trabajo en donde los socios presenten un presupuesto que valide la posibilidad de apoyar la formación y desarrollo académico de los empleados.</p>

	<p>carrera, incentivos, bienestar y demás factores que logren la disminución de la rotación de personal.</p> <p>✓ Creación de auxilios educativos que subsidien el 50% del valor de las certificaciones que los especialicen y el otro 50% estará a cargo del trabajador en pagos parciales descontados de nómina. Cumpliendo así con las normas y procesos de SGC, mejorando los indicadores de gestión. Establecer para el personal antiguo que no posee certificaciones que lo acrediten como profesional y que no tienen tarjeta profesional, financiando la adquisición de estos a través del préstamo a corto plazo.</p> <p>✓ Desarrollo de un programa enfocado al manejo del estrés y que propicie los espacios para que los trabajadores manifiesten las situaciones personales que afectan su desempeño laboral, evaluación y control del indicador de ausentismo determinando las causas de origen de tal forma que se pueda medir el impacto de factores como el estrés y los problemas personales dentro de este indicador para de esta manera poder brindar apoyo a los empleados.</p>	<p>✓ Crear un sistema de compensación, que vaya ligado con un plan de carrera, que incentive el desarrollo profesional con el apoyo monetario de la empresa y que propenda a disminuir la filtración de información o salida de personal.</p> <p>✓ Apoyarse en un Outsourcing en la selección de personal especializado que cumplan con requerimientos específicos, que reclute personal acreditado, de tal manera que evidencie la disminución en la rotación de personal.</p> <p>✓ Establecer mesas de ayuda enfocadas al acercamiento del personal hacia la empresa y que esta a su vez contemple un buzón virtual de sugerencias e inquietudes donde se puedan compartir y rediseñar nuevos temas enfocados directamente a la dirección óptima del recurso humano.</p>
--	--	--

Fuente. Este estudio

6.2 ENFOQUE A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Un proceso es una secuencia de fases o etapas interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, donde se agrega un valor a un insumo inicial y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

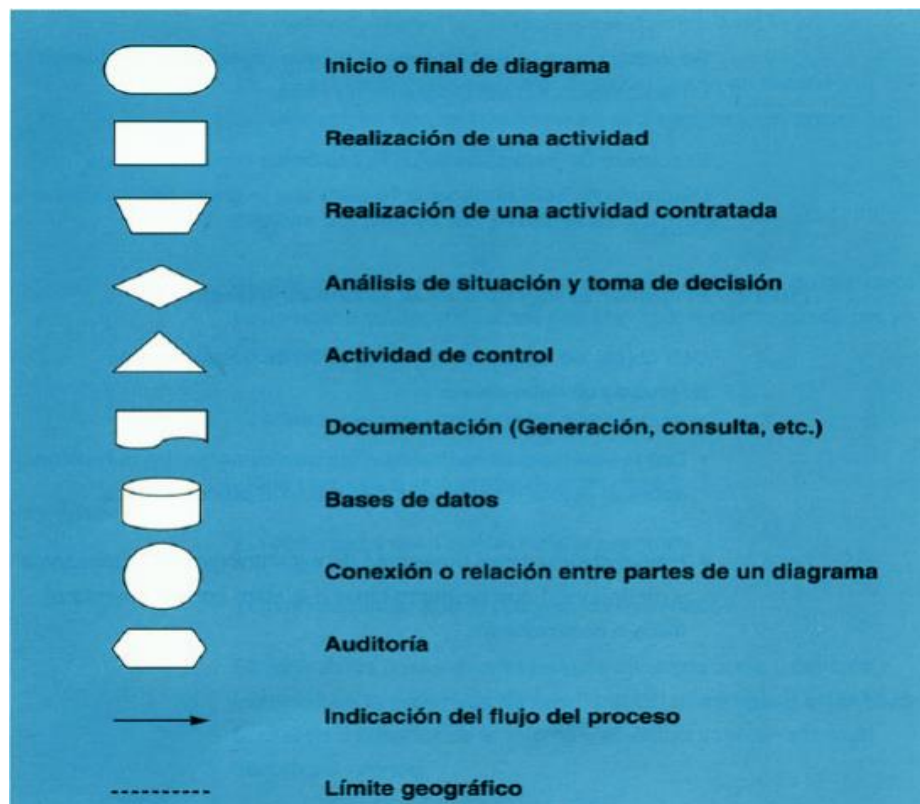
Cada proceso está conformado por varios procedimientos; estos especifican la forma de realizar algo, se orienta en cuanto al que, como y a quien corresponde su realización.

Ficha Técnica: Esta ficha recopila información concerniente al objetivo, alcance y funcionario responsable del procedimiento.

Ficha gráfica: instrumento que permite guiar la ejecución del procedimiento en forma ordenada, a través de los pasos a seguir; esta ficha se conoce como diagrama de procedimientos.

Presentación de los procedimientos (flujograma):

Figura 8. Elementos del Flujoograma



Fuente. Este estudio

6.3 PROCESOS Y FLUJOGRAMAS DE LAS PRACTICAS DE TALENTO HUMANO

a. Proceso de Reclutamiento y Selección. En este proceso es necesario tener en cuenta que el reclutamiento del personal es la fuente y medio para incorporar a

la empresa, personas que en un futuro puedan llegar a convertirse en colaboradores potenciales; para ello se debe considerar disponibilidad interna y externa del Talento Humano, requerimientos del puesto y las políticas de la compañía.

Se propone que como primera opción se debe cubrir las vacantes con personas que trabajen dentro de la empresa para incentivar el plan de carrera que es un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar el compromiso de los colaboradores. También se puede hacer mediante reclutamiento externo, es decir por intermedio de anuncios en el periódico ya que son un método efectivo para la identificación de candidatos porque los avisos puede llegar a mayor número de personas, para la publicación de estos anuncios la empresa debe describir el empleo y proporcionar las instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Luego de que se disponga del grupo idóneo de aspirantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que candidatos deben ser contratados, este proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes²⁴.

El área de gestión de talento humano, con una anticipación de 8 días le enviará una comunicación al jefe inmediato para que realice la evaluación del periodo de prueba. Se realizará la evaluación del periodo de prueba con un formato que se ha diseñado para ello, esto ayudará a verificar si la persona escogida es el indicado para el puesto.

Luego se procederá a realizar el contrato el que debe ser firmado por el jefe del área de gestión de talento humano y el colaborador.

Objeto: Garantizar la vinculación oportuna del talento humano de acuerdo con el Restaurante Piura Gastrobar S.A.S. A fin de garantizar el desarrollo óptimo de sus funciones y del cumplimiento de sus objetivos dentro de la empresa.

Alcance: Se aplica tanto al personal interno, personas externas a la empresa que concursan para cubrir la vacante respectiva.

Políticas de reclutamiento y selección:

✓ La definición del perfil propuesto para la vacante requerida en la empresa, estará basada en la estructura organizacional.

²⁴GÓMEZ M., Luís. Gestión de talento humano. Prentice-Hall, 1998.

- ✓ Para cubrir la vacante se tendrá en cuenta en primera lugar al personal de la empresa.
- ✓ Se implementará un sistema que cuente con suficientes fuentes de reclutamiento, pruebas psicotécnicas, entrevistas y verificación de antecedentes.
- ✓ Todos los candidatos al cargo, deben someterse al proceso de selección.
- ✓ Se elegirá al mejor candidato del grupo de aspirantes para cubrir la vacante, es decir al que se acople al perfil requerido por la organización.

Herramientas de reclutamiento:

Una herramienta de reclutamiento innovadora que está tomando auge en el mundo empresarial son las redes sociales y las empresas que no lo utilizan corren el riesgo de quedar rezagadas. Por tanto además de los métodos tradicionales de reclutamiento Piura Gastrobar S.A.S. podría utilizar esta herramienta e ir adaptándola a sus necesidades. Es preciso que se escoja una red social beneficiosa para atraer al mejor talento humano según los requerimientos de la empresa.

Herramientas de selección:

Para un correcto de proceso de selección se hará necesario utilizar herramientas apropiadas tales como:

Entrevistas: Realizar entrevistas estructuradas que aseguren respuestas cerradas, muy relacionadas a la vacante a cubrir y lo más objetivas posibles.

Pruebas de Capacidad: Realizar múltiples tipos de pruebas que midan la capacidad intelectual del postulante.

Test Psicológicos: Aplicar test de personalidad que midan los rasgos más relevantes o test psicológicos que midan el grado de motivación, la actitud y los valores.

El reclutamiento y selección de personal funcionara como un proceso compuesto de varias etapas:

- **Identificación De La Vacante.** Se identifica la necesidad de contratar a alguien para cubrir el puesto de trabajo disponible.
- **Análisis Del Perfil Requerido Por la cooperativa Piura Gastrobar S.A.S.**

Para esto es necesario verificar las actividades que se necesitan desempeñar dentro de la empresa y que en ese momento no están siendo desarrolladas por falta de personal que las ejecuten. En este paso del proceso, se analiza el nivel académico, la formación y la experiencia requerida para llenar la vacante.

✓ **Aprobación de la vacante por parte de la gerencia.** Los altos directivos de la empresa serán las encargadas de definir la necesidad de iniciar la búsqueda la vacante.

✓ **Recibir el comunicado de requisición de personal y dar trámite a este.** El área de talento humano conocerá la requisición del personal, a través, del formato de requerimiento de personal.

✓ **Dar aviso por diversos medios del perfil requerido para la vacante.** El área se encargará de hacer pública la búsqueda del personal requerido. Esto lo hará mediante diversos medios tales como periódicos, Internet y referidos entre otros.

✓ **Recolección de hojas de vida.** Se revisara diariamente el buzón de la empresa, correos electrónicos y hojas de vida referenciadas por los colaboradores de la empresa.

✓ **Selección de personas y cita a entrevista.** Esta actividad se desarrollará después de haber leído detenidamente cada una de las hojas de vida recolectadas. A continuación el asistente del área se encargara de contactar vía telefónica a los candidatos seleccionados y les dará una cita previa a la entrevista.

✓ **Entrevista con el jefe de talento humano.** Esta entrevista se hace con el fin de conocer aspectos básicos del trabajador para saber si se ajusta al perfil determinado para el cargo.

✓ **Pruebas Requeridas Para El Cargo.** Las personas seleccionadas después de la entrevista con el psicólogo pasarán a elaborar pruebas psicotécnicas aplicadas de acuerdo al perfil requerido.

✓ **Entrevista Con El Jefe Inmediato** Esta entrevista medirá la empatía entre el futuro jefe inmediato y el posible aspirante, además esta permitirá conocer otras habilidades que tenga el éste relacionadas con el cargo que va a desempeñar.

✓ **Verificación De Datos De La Hoja De Vida** El asistente será el encargado de llamar a confirmar los datos que el candidato ha expuesto en su hoja de vida con el fin de verificar la validez de los mismos. Después de verificar los datos del candidato se procede a hacer la contratación del mismo para lo cual será necesario presentar exámenes médicos y la documentación necesaria para la contratación y se finaliza el proceso con la contratación.

b. Proceso de Contratación. Después de verificar los datos del candidato se procede a hacer la contratación del mismo para lo cual será necesario presentar exámenes médicos y la documentación necesaria para la contratación. En este proceso se tratarán algunos temas con la persona elegida tales como: el horario de trabajo, sueldo y cuáles serán las reglas que tendrá que cumplir.

La futura relación de trabajo se formalizara de acuerdo a la legislación laboral colombiana para garantizar los intereses, derechos y deberes, del trabajador al igual que los de la empresa.

La contratación se llevará a cabo entre la empresa y el trabajador. La duración del contrato será por un año, teniendo en cuenta que deberá hacer 1 mes de prueba. El jefe inmediato antes de contratar llevará a cabo la evaluación del periodo de prueba del nuevo trabajador que este a su cargo, en coordinación con el área de gestión de talento humano. El área de gestión de talento humano, con una anticipación de 8 días le enviará una comunicación al jefe inmediato para que realice la evaluación del periodo de prueba. Se realizará la evaluación del periodo de prueba con un formato que se ha diseñado para ello, esto ayudará a verificar si la persona escogida es el indicado para el puesto.


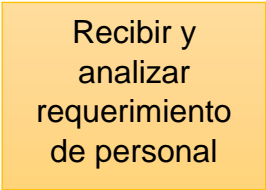
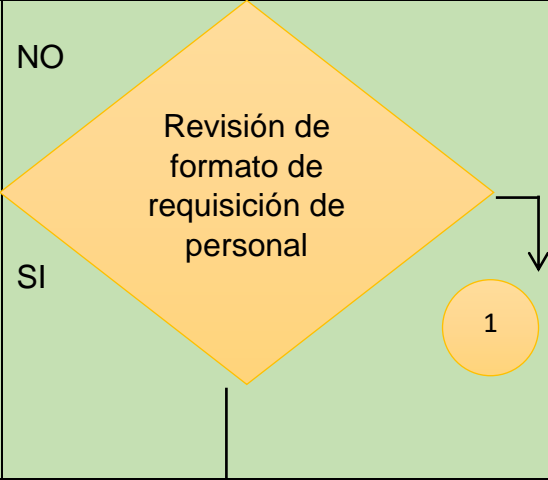
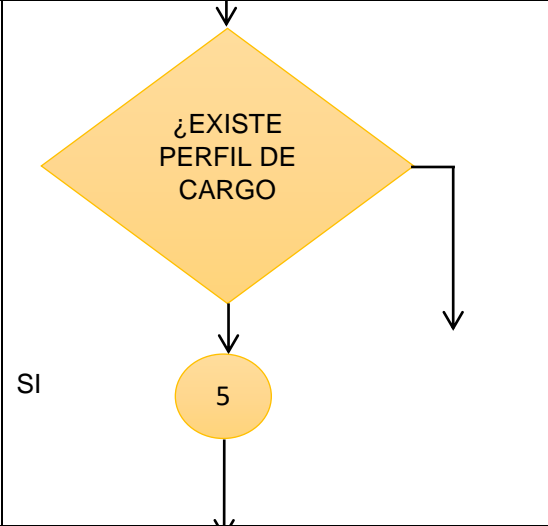
Luego se procederá a realizar el contrato el que debe ser firmado por el jefe del área de gestión de talento humano y el colaborador.

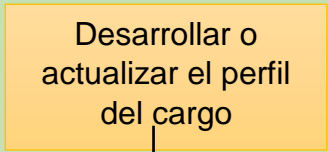
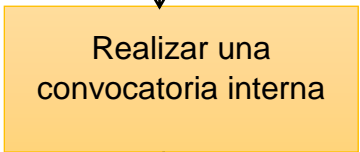
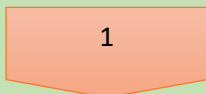
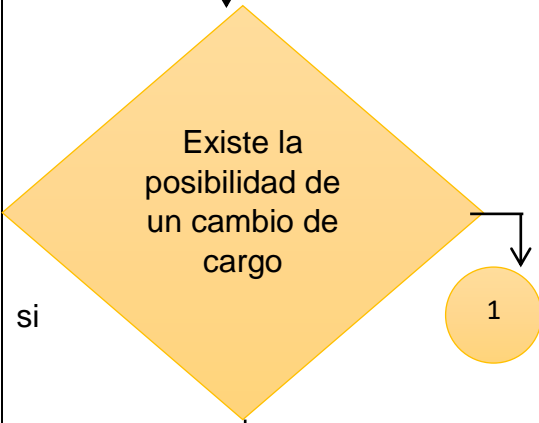
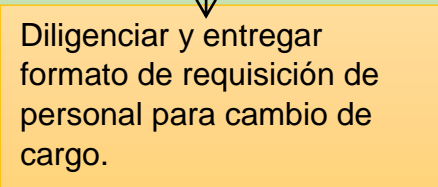
Objetivo: Formalizar con apego a ley la futura relación de trabajo, para garantizar los derechos, intereses, tanto del colaborador como de la empresa.

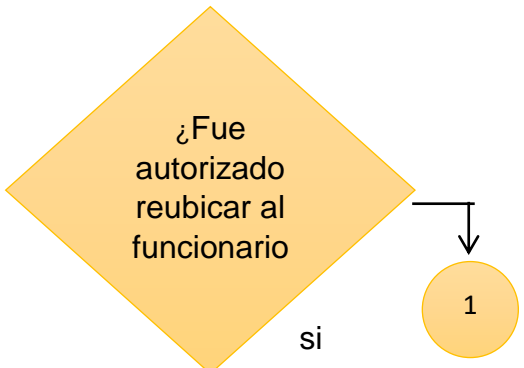
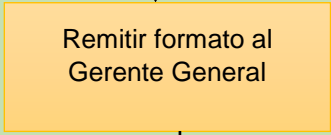
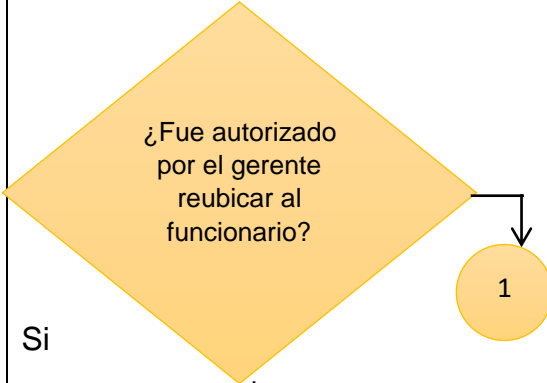

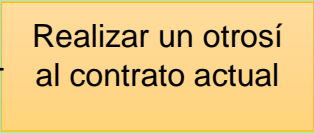
Alcance: Aplicable a todas las personas que lleguen a formar parte de la organización.

Herramientas de contratación: Con respecto a la contratación es indispensable tener en cuenta la normatividad que rigen a las empresas públicas

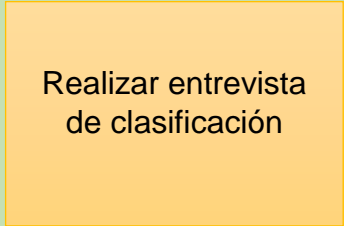
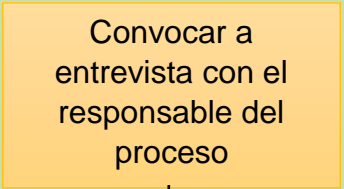
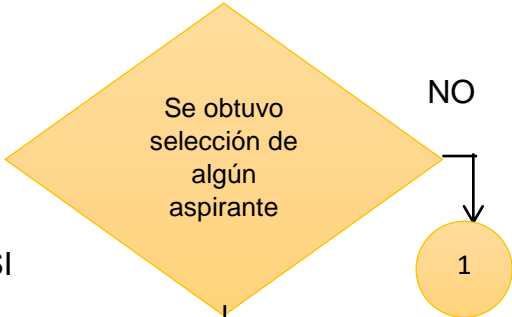
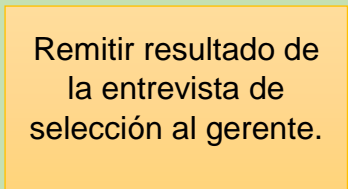
Figura 9. Diagrama de actividades del proceso de selección y contratación

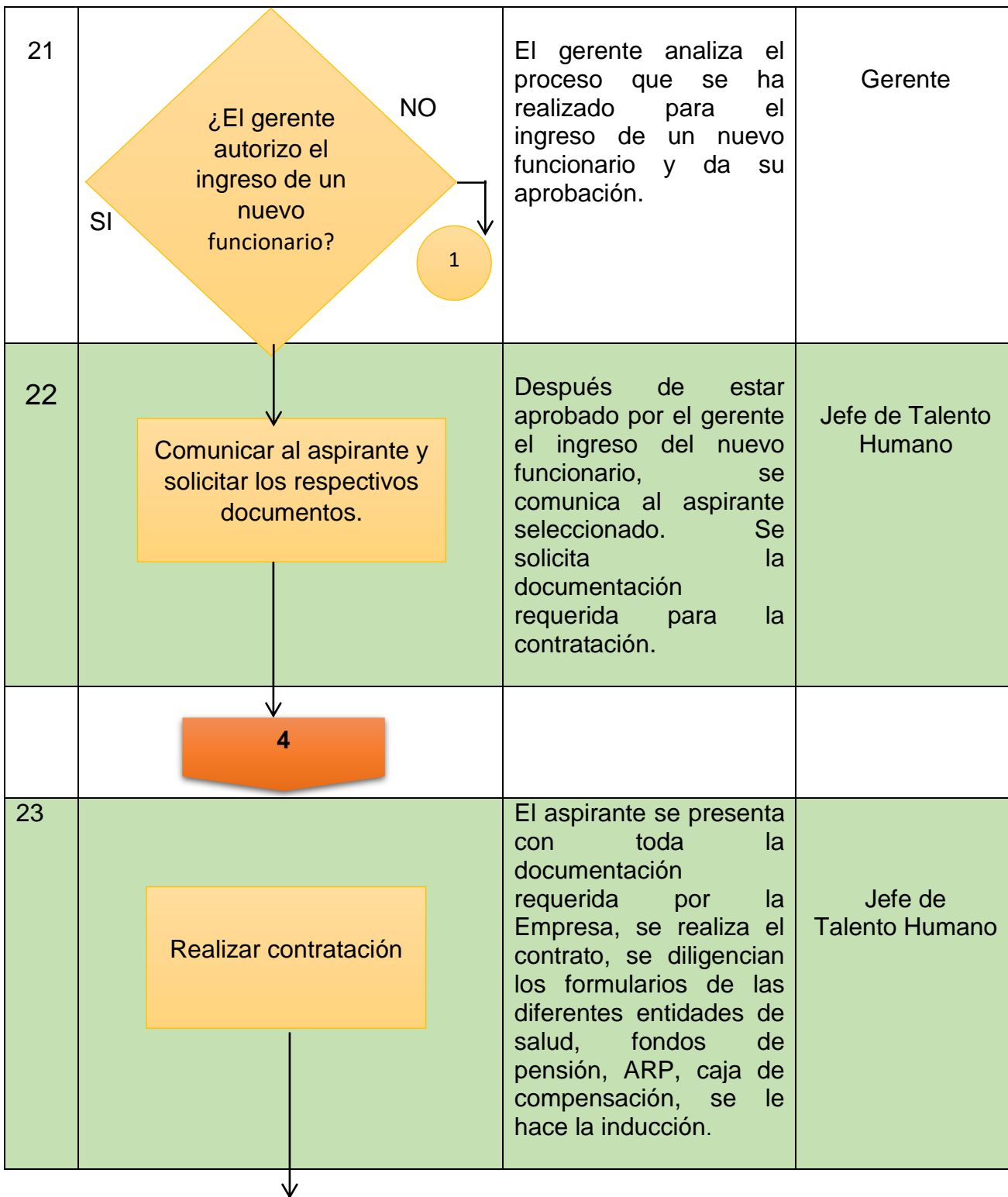
Nº	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
			
1		Recibir y analizar el formato de requisición de personal	Jefe de Talento Humano.
2		Verificar si el formato está bien diligenciado.	Jefe de Talento Humano.
3		Verificar si el perfil del cargo se encuentra actualizado y cumple con los requisitos solicitados por el Restaurante Piura Gastrobar S.A.S.	Jefe de talento Humano.

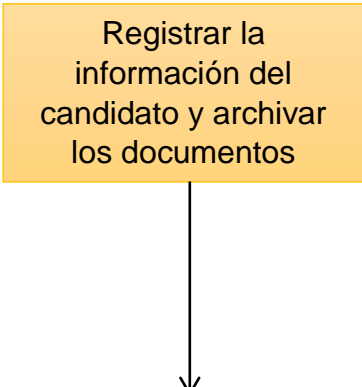

4	 <p>Desarrollar o actualizar el perfil del cargo</p>	Desarrollar o actualizar el perfil del cargo en compañía del responsable del proceso	Jefe de talento humano.
5	 <p>Realizar una convocatoria interna</p>	Convocar y hacer diligenciar el formato a los funcionarios que actualmente laboran en la Entidad y que cumplan con el perfil del cargo.	Jefe de talento humano
	 <p>1</p>		
6	 <p>Existe la posibilidad de un cambio de cargo</p> <p>si</p> <p>1</p>	Realizar un comunicado a los responsables del proceso para saber si hay algún funcionario que cumpla con el perfil solicitado para el cargo.	Jefe de talento humano.
7	 <p>Diligenciar y entregar formato de requisición de personal para cambio de cargo.</p>	Remitir al responsable del proceso el formato para que sea analizado y autoricen, el cambio de cargo del funcionario.	Jefe de talento humano.

8		Formato de requisición de personal para cambio de cargo autorizado.	Jefe de talento humano.
9		Después de remitir el formato al responsable del proceso y estar autorizado, se remite al Gerente.	Jefe de talento humano.
10		El formato fue aprobado por el Gerente del Restaurante Piura Gastrobar S.A.S.	Gerente del Restaurante Piura Gastrobar S.A.S.
			
11		Después de tener el formato aprobado por el gerente se realiza un otrosí, en el cual queda acordado el cambio de cargo a desempeñar y sueldo a devengar.	Jefe de talento humano.

12		Citar al funcionario que cumple a cabalidad con el requisito y hacer firmar el otrosí.	Jefe de talento humano.
13		Realizar el reclutamiento de acuerdo con los términos y definiciones.	Jefe de talento Humano.
14		Las hojas de vida que lleguen de los clasificados, remitirlas al banco de datos.	Jefe de Talento Humano
15		Realizar la búsqueda en las hojas de vida que cumplan con el perfil y con los requisitos solicitados por el Centro de Salud. Si no existen se coloca un nuevo clasificado.	Jefe de Talento Humano
16		Verificar que los datos de las hojas de vida sean ciertos y cumplan con los requerimientos de la empresa. Se convoca a entrevista a los aspirantes.	Jefe de Talento Humano
17		Realizar la entrevista de clasificación en la cual	Jefe de Talento

	 <p>Realizar entrevista de clasificación</p>	<p>se escogen y se remiten al responsable del Proceso, las hojas de vida que cumplen con el perfil y que se ajustan a las necesidades y parámetros de la empresa.</p>	<p>Humano</p>
18	 <p>Convocar a entrevista con el responsable del proceso</p>	<p>Después de obtener un resultado de la entrevista de clasificación, se convoca a los aspirantes que cumplen con los requisitos, a entrevista con el responsable del proceso.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
19	 <p>Se obtuvo selección de algún aspirante</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>1</p>	<p>El responsable del Proceso después de evaluar y realizar un examen de conocimientos del cargo, selecciona a dos candidatos que cumplen con el requisito y que obtuvieron un buen resultado en el examen.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
20	 <p>Remitir resultado de la entrevista de selección al gerente.</p>	<p>Después de tener los resultados de la entrevista con el responsable del proceso, se remiten al gerente y él notifica si es necesario convocar a entrevista.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>



24		<p>Después de realizar la contratación del nuevo funcionario, se registran los datos personales, profesionales y laborales en la base de datos.</p> <p>Se archiva la documentación y se actualiza la base de datos.</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
25			

Fuente. Este estudio

c. Inducción

Proceso de inducción. A todo colaborador recién contratado en la empresa se le proporcionará una explicación del cargo que va a desempeñar, así como también proporcionarle la información que le permita conocer la organización, su estructura, políticas, procedimientos, formas de operar, los productos y servicios de la empresa para que de esta manera se pueda adaptar fácilmente a la cultura corporativa del Restaurante Piura Gastrobar S.A.S. Puedan tener una idea clara de las metas de la misma.

Objetivo: Facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y a su puesto de trabajo con el propósito de que se desarrolle su labor de manera efectiva y satisfactoria tanto para él como para la empresa.

Alcance: Aplicable a todo el personal que se vincule a la organización y al personal cuyo cargo cambie, sin importar cuales sean las causas.

Políticas Para El Proceso De Inducción del Restaurante Piura Gastrobar S.A.S.

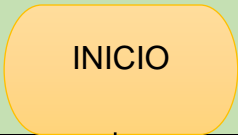
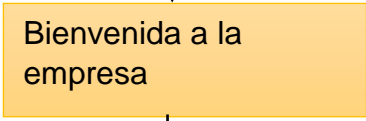
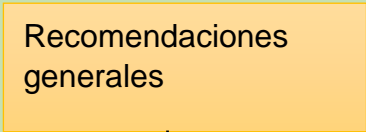
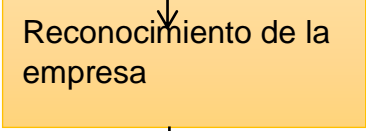
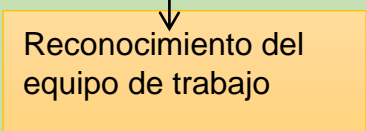
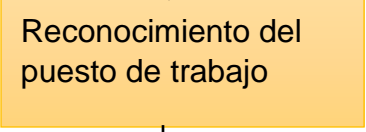

- La inducción se realizará a todos los colaboradores al inicio de su vinculación a la empresa según cargo, experiencia y formación.

- La Gerencia de talento humano debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizacional, política de calidad, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el área en el cual se vaya a desempeñar.
- El supervisor o jefe inmediato del nuevo colaborador debe dedicar tiempo haciendo que se sienta cómodo, presentándole a los directivos de la empresa, compañeros de trabajo y haciendo un recorrido por las instalaciones.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el encargado de Talento Humano, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

Para el proceso de Inducción del Nuevo empleado se requieren los siguientes pasos:

- **Hacer recorrido por las instalaciones de la empresa:** Este con el fin de que el nuevo colaborador se identifique con las instalaciones y las funciones de cada área.
- **Hacer inducción de:** Todas las normas y objetivos organizacionales son importantes a la hora de iniciar el proceso de inducción. Esto permite que el colaborador se sienta más comprometido con la empresa y conozca más a fondo su origen y razón social. En este punto se les hace partícipes de las normas mínimas que se deben cumplir en el sitio de trabajo.
- **Hacer inducción al cargo y presentar a sus compañeros de trabajo:** El jefe inmediato será la persona responsable y encargada de dar a conocer el manual de funciones al nuevo trabajador, también le hará entrega de las herramientas con la que va a desarrollar su trabajo y posteriormente le presentará a sus compañeros de trabajo independientemente del área a la que correspondan.
- **Evaluar después de un mes la inducción al nuevo empleado:** Esta valoración permitirá dar a conocer si el colaborador logro entender todo lo que se le explico en el proceso de inducción o si el por el contrario requiere algún tipo de refuerzo.

Figura 10. Diagrama del proceso de inducción

NO	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Bienvenida para conocer la misión, la visión, las políticas y valores y aspectos relevantes de la empresa.	Jefe de Talento Humano
3		Conocer los horarios de trabajo, normas, responsabilidades y derechos a los que tiene acceso.	Jefe de Talento Humano
4		Recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su lugar de trabajo.	Jefe de Talento Humano
5		Presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, sin importar si se encuentran en su Área de trabajo, o no.	Jefe de Talento Humano
6		Relación con sus nuevas funciones y las herramientas de trabajo necesarias para desarrollarlas	Jefe de Talento Humano
7			

Fuente. Este estudio

d. Capacitación

Proceso de capacitación y formación. La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Si los colaboradores se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de Talento Humano puedan llenarse en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los colaboradores que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

Objeto: Reforzar los conocimientos y habilidades de los colaboradores de acuerdo con los requerimientos del cargo y la visión de la empresa para mejorar su desempeño.

Alcance: Se aplica a todo el personal administrativo y operativo de la empresa.

Políticas De Capacitación Y Desarrollo

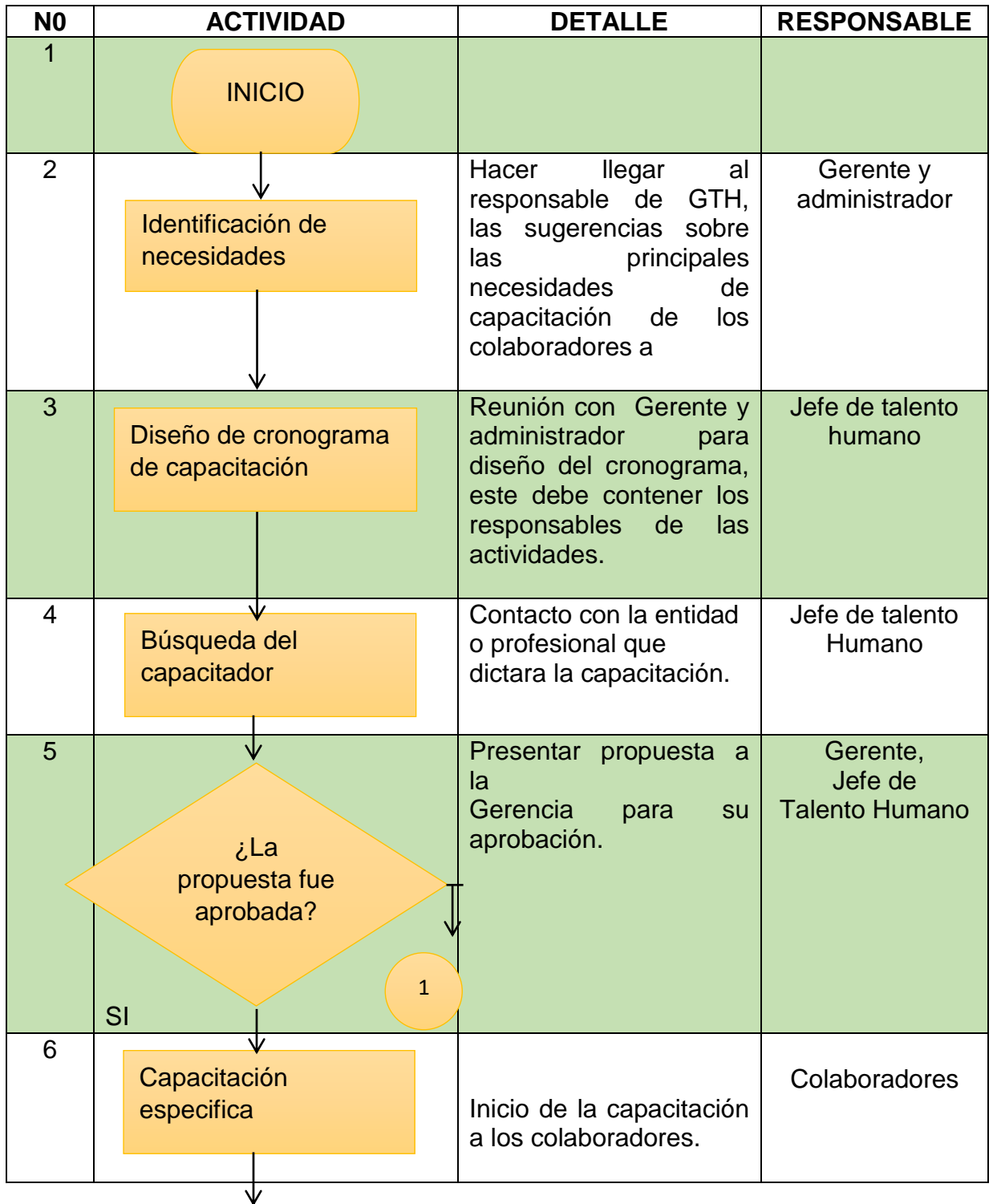
- Estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para realizar la capacitación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada dentro de la empresa.
- Aumentar la motivación de los colaboradores de la empresa y así hacerlos más receptivos en cada una de las capacitaciones.
- Hacer la retroalimentación de la capacitación con el fin de evaluar la calidad de la misma.

Herramienta de capacitación:

Para realizar el proceso de capacitación es necesario diseñar y desarrollar un plan anual de capacitación en el cual se especifiquen los diferentes tipos de capacitaciones y especificar el horario en el que se ejecutaran.

A continuación se muestra el diagrama de actividades del proceso de capacitación para del Restaurante Piura Gastrobar S.A.S. de la ciudad de Neiva.

Figura 11. Diagrama del proceso de capacitación



7	Evaluación de los asistentes	Evaluar si la capacitación fue eficaz o no.	Jefe de talento humano
8	Retroalimentación	Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso.	Jefe Talento Humano, y colaboradores.
9	FIN		

Fuente. Este estudio

Detección de necesidades de la capacitación: El jefe de cada área deberá hacer llegar al área de gestión de talento humano, las sugerencias sobre las posibles necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo. Para este fin se sugiere una primera detección a través de un cuestionario.

Diseño de cronograma de capacitación: Reunión con los jefes de cada área de la empresa para diseñar el cronograma, este deberá contener los objetivos y el personal al cual va dirigido.

Búsqueda del capacitador: Realizar el contacto con la entidad o profesional que dictará la capacitación.

Aprobación de la propuesta: Dar a conocer la propuesta a la gerencia, jefe de talento humano y demás jefes involucrados para su autorización.

Capacitación específica: Inicio de la capacitación a los colaboradores.

Evaluación de los asistentes: Evaluar si la capacitación fue beneficiosa o no.

Retroalimentación: Proporcionar y recibir sugerencias acerca del proceso.

e. Evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño permite validar y clarificar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los colaboradores que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

En ella, el supervisor examina el rendimiento laboral de un colaborador y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados, este es generalmente, un motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado.²⁵

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la retroalimentación.

Objeto: Medir el desempeño de los colaboradores para adelantar programas de formación con el objetivo de reforzar competencias.

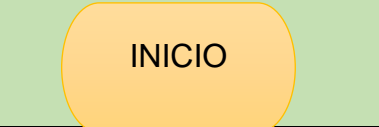
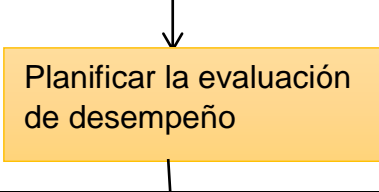
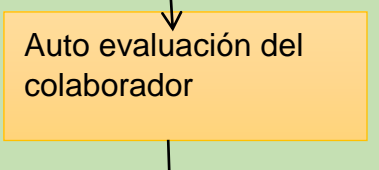
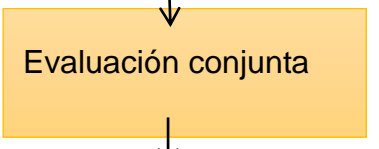
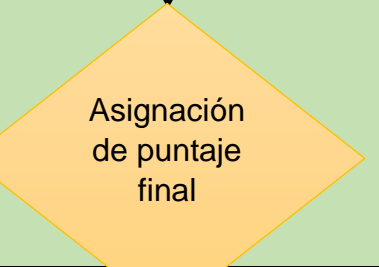
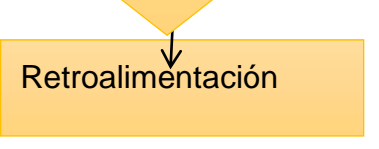
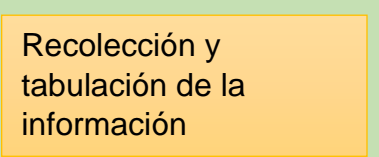
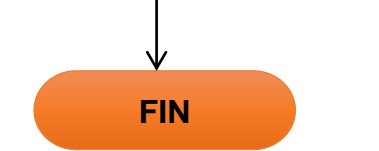
Alcance: Se aplica a todo el personal de la compañía, y a personas cuyo cargo se modifica cualesquiera que sean las causas.

Políticas de evaluación de desempeño:

- Se propone disponer de un espacio de por lo menos 20 minutos mensuales por colaborador para este proceso, con el fin de buscar los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas.
- Las evaluaciones al personal de la empresa podrá ser realizada por parte del colaborador mismo, y de sus supervisores o jefes inmediatos.
- Se diligenciará un formato único de evaluación justificado tanto el colaborador como el jefe inmediato, con el fin de expresar los puntos de vista y tomar medidas correctivas.

²⁵CHIAVENATO, Gestión del talento humano, Op. cit.

Figura 12. Diagrama de evaluación de desempeño

NO	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2		Acordar tiempos de evaluación por trimestre, disponiendo un horario en la mañana para realizarlas.	Gerente y colaboradores en toda la empresa
3		Diligenciamiento del formato de evaluación por parte del colaborador.	Colaborador
4		Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.	Administrador y colaboradores en toda la empresa
5		Diligenciamiento del formato final asignando la puntuación merecida, en cada uno de los ítems del formato de evaluación.	Jefe Inmediato
6		Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso, como mejorar los puntos débiles y mantener las fortalezas.	Jefes Inmediatos y colaboradores
7		Recolectar la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos	Jefe de Talento Humano
			

Fuente. Este estudio

- **Planificar la evaluación de desempeño del personal.** Se propone que a través de un cronograma se realice al final de cada mes disponiendo como mínimo 20 minutos entre jefe y colaborador.
- **Realizar la autoevaluación elaborada por parte del colaborador:** se le dará un formato al colaborador en el que deberá evaluar aspectos tales como Puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, respeto cumplimiento de normas y aprendizaje entre otros.
- **Diligenciar el formato de evaluación de desempeño:** El jefe inmediato diligenciará este formato teniendo en cuenta la nota de auto evaluación dada por el colaborador, adicionalmente este procederá a calificarla.
- **Realizar la retroalimentación:** Al finalizar el proceso de evaluación se procederá a la retroalimentación con cada colaborador donde se le explicará la razón de su calificación aspectos positivos y otros aspectos a mejorar.

g. Bienestar Social. Este programa estará encaminado a proporcionarles beneficios a los colaboradores y sus familias aumentando los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extra laborales, con el fin de que los colaboradores trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente.

La aplicación del programa de bienestar social dependerá de los criterios, los conocimientos y las experiencias del responsable del proceso, en este caso del área de gestión de talento humano, también del presupuesto que se asigne para tal fin.

Para realizar el programa de bienestar social, se deberá crear un cronograma de actividades con el fin de que no afecten los horarios de trabajo.

Objeto: Brindar a los colaboradores de la empresa actividades diferentes a las laborales donde ellos puedan explotar otro tipo de aptitudes.

Alcance: Se aplica a todo el personal de la empresa, en algunas actividades También a los familiares de los empleados para de esta manera promover la integración.

Políticas de programa de bienestar:

- Se propone brindar a los empleados actividades deportivas en las que puedan participar todos.

- Realizar fiestas de integración donde se celebren fecha importantes como cumpleaños, día de la madre el padre entre otras.
- Brindar cursos de capacitación en áreas como manualidades, creación de empresa.
- Integrar a la familia de cada uno de ellos en las actividades que se puedan.

h. Programa de Salud Ocupacional. Salud ocupacional es el conjunto de actividades y programas de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, que buscan el bienestar físico, mental y social del personal en su sitio de trabajo.

El Restaurante Piura Gastrobar S.A.S es la responsable de la salud de los colaboradores, por tanto deberá adelantar un programa de salud ocupacional junto con la Administradora de riesgos profesionales a la que se encuentra inscrito.

La empresa deberá controlar los riesgos que atenten contra la salud de los colaboradores y contra sus recursos materiales y financieros.

En Colombia la ley 100 de 1993 estableció la estructura de la seguridad social, la cual está compuesta por:

- El Régimen de pensiones
- Atención en salud
- Sistema general de riesgos profesionales

Alcance: Se aplica a todo el personal, independientemente al trabajo que desempeñe dentro de la empresa.

Objetivo: Proporcionar bienestar físico, mental y social a todos los colaboradores de la empresa.

Políticas de salud ocupacional:

- Establecer y ejecutar en forma permanente en la empresa el programa de salud ocupacional.
- Enseñar a los colaboradores para que conserven y cuiden su salud.
- Capacitar al personal en temas como factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la forma de corregirlos.
- Prevenir, detectar y controlar las enfermedades generales y profesionales.

- Situar al colaborador en el cargo acorde con sus condiciones psicológicas y físicas.
- El jefe del área de gestión de talento humano y el coordinador de salud ocupacional serán responsables ante la gerencia de coordinar la aplicación y cumplimiento del programa de salud ocupacional.
- El personal asignado a salud ocupacional deberá realizar visitas de inspección en forma periódica a todas las áreas de la empresa, para verificar e informar el cumplimiento de las normas y estándares de seguridad e higiene industrial.

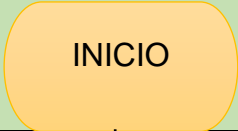







Herramientas de salud ocupacional:

La historia clínica ocupacional: Instrumento básico para diagnosticar las alteraciones de salud de cada uno de los colaboradores.

Vigilancia del medio ambiente de trabajo: Esta herramienta tiene por objeto identificar y evaluar los factores del medio ambiente de trabajo que junto con las condiciones de higiene y organización puedan afectar la salud de los trabajadores.

Diagrama de actividades del proceso de Salud Ocupacional para El Restaurante Piura Gastrobar S.A.S

Figura 13. Diagrama del proceso de salud ocupacional

NO	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1			
2	 Implementación del programa de salud ocupacional	Verificación de lo que existe sobre el tema en la empresa.	Jefe de Talento Humano
3	 Planeación del programa de salud ocupacional	Diseño del cronograma de actividades con la ARP.	Jefe de Talento Humano y asesor de la ARP
4	 Establecer programa de higiene y seguridad industrial	Ejecución de las actividades planeadas	Jefe de talento Humano
5	 Reporte de incidentes, inspección de áreas de trabajo	Presentación oportuna de los reportes ante la ARP, en caso de incidentes y corrección de las causas, mediante la inspección de las áreas de trabajo.	Jefe de Talento Humano y asesor de la ARP
6	 Aplicación al programa de salud ocupacional	El COPASO debe dar aplicación al programa en la organización.	COPASO
7	 Capacitación en salud ocupacional	Capacitación sobre primeros auxilios, evacuación y temas relacionados.	Colaboradores inscritos al COPASO y brigadas de emergencia
	 FIN		

Fuente. Este estudio

- **Necesidad de implementación del programa de salud ocupacional:** Es necesario implementar un programa de salud ocupacional en la empresa Debido a que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, son factores que podrían interferir negativamente en sus actividades normales y por lo tanto afectar la productividad.

- **Planeación del programa de salud ocupacional:** Establecer los pasos a seguir para implementar este programa en El Restaurante Piura Gastrobar S.A.S. Del municipio de Túquerres. El programa deberá contar con algunos elementos tales como datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los colaboradores, la búsqueda de los accidentes que acontezcan y un programa de entrenamiento e información de las normas para impedirlos.

Orden y aseo: Se establecerán programas de orden y aseo en colaboración con los jefes de las demás áreas, en donde cada área se comprometerá a mantener su sitio de trabajo en perfecto estado.

Programa de mantenimiento: Se establecerá con el fin de mantener los equipos y herramientas de trabajo sin daños, y así evitar riesgos innecesarios a los trabajadores.

Preparación para emergencias:

- Realizar en la toda la empresa una adecuada selección y distribución de extintores.
- Informar sobre las líneas de emergencia, a las cuales pueda acceder todo el personal y además publicarlas en un lugar visible. (bomberos, ambulancias, hospital, etc.).
- Elaborar planos y diagramas indicando la ubicación de los equipos contra incendio, vías de evacuación, etc.
- Implementar una brigada de emergencia la cual tendrá una continua capacitación.

Reporte de incidentes, historia clínica, inspección áreas de trabajo: Es relevante que la empresa posea un reporte de historia clínica del colaborador desde el día en que ingreso, números telefónicos de la familia con el propósito de contactarla en caso de urgencia, al igual que también poseer medicamentos que estos consuman.

COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional): Es indispensable que este comité este pendiente de las actividades de salud ocupacional y que además se Planifique las visitas del mismo, para que inspeccione los riesgos a los que puede estar expuesta la empresa.

Capacitación en salud ocupacional: Aplicable a todo el personal de la empresa para evitar enfermedades individuales y grupales. Se destinará un tiempo cada 2 meses para esta capacitación.

Subprograma de Seguridad industrial. Este subprograma se hará cargo de desarrollar conciencia sobre los riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada área de la empresa, garantizando una labor de prevención y creando una cultura de seguridad en el personal de la empresa.

Para llevar a cabo una correcta gestión de la seguridad y prevención se deberá combatir los riesgos desde el origen. El Restaurante Piura Gastrobar S.A.S. deberá adecuar las instalaciones para una eficaz acción preventiva y planificar cualquier proyecto que tenga que ver con las instalaciones de la empresa para dotarla de las medidas de seguridad, con el fin de hacer de las instalaciones, equipos y formas de trabajo lo más seguro posible.

Normas de seguridad industrial para el personal de la empresa

- Para la correcta realización de su labor, todo el personal deberá tener sus respectivos uniformes y equipos de protección, dependiendo al área a la cual pertenezcan.
- Las puertas de entrada a la empresa deberán ser seguras y monitoreadas constantemente.
- Ninguna persona puede entrar a lugares restringidos de la empresa sin la debida autorización, para así garantizar la seguridad tanto de los colaboradores como la de los visitantes.
- Los computadores tendrán su respectiva protección de pantalla y localizados en un lugar donde la luz no los afecte directamente.
- Sillas confortables para que no se dañe la espalda.
- Piso antideslizante, para evitar caídas.
- Todas las áreas de trabajo, zonas de almacenamiento, vías de circulación, tanques, zonas de evacuación estarán demarcadas y señalizadas.

- Deberán existir salidas de emergencia debidamente señalizadas y que estén de acuerdo con el riesgo y disposiciones legales.
- El colaborador estará siempre alerta contra la posibilidad de ponerse en contacto con equipos eléctricos bajo tensión.
- Si se detecta algún defecto en los equipos eléctricos, se debe informar al jefe de área o algún miembro del comité de higiene y seguridad industrial.
- Los aparatos contra incendios, serán usados únicamente en caso de incendio.
- El personal deberá conocer el funcionamiento y uso específico de los extintores.
- Deberán reportarse al encargado de higiene y seguridad industrial todos los peligros que se observen.
- No deben bloquearse los sitios donde están colocados los extintores de incendios, ni las salidas de emergencias.

7. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL RESTAURANTE PIURA GASTROBAR S.A.S.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	TAREAS	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES DE LOGRO
RECLUTAMIENTO	Atraer personal competente e idóneo para cargos específicos	Creación de un link llamado trabaja con nosotros, en la página web del Restaurante.	Tiempo del programador de la página web	Ingeniero desarrollador	Número de personas que se vinculen a través del Link
		Crear hoja de vida estándar.	Diseñar un formato de hoja de vida que contenga información concisa y específica.	Coordinador de selección	Número de personas nuevas vinculadas / Numero de personal antiguo
		Anunciar a través de páginas especializadas las vacantes	Páginas especializadas en ofertas empleos.	Coordinador de selección	Número de personas reclutadas
		Crear un banco de hojas de vida	Con el link de la página web filtrando las hojas de vida con el perfil y referenciados del personal vinculado.	Coordinador de selección	Número de personas reclutadas
SELECCIÓN	Elegir al candidato más	Elegir al candidato más idóneo entre los	Estudio de la información de la	Coordinador de selección	Numero de hojas de vida aprobadas /Numero de hojas de

	idóneo entre los aspirantes preseleccionados.	aspirantes preseleccionados	hoja de vida		vida rechazadas
		Aplicación de pruebas psicotécnicas	compra de paquetes de pruebas psicotécnicas	Coordinador de selección	Número de personas aprobadas/Número de personas que aplicaron la prueba
		Aplicación de entrevistas	Formatos de evaluación técnica y reportes del entrevistador	Director de Talento Humano/Jefe de área de la vacante	Número de personas rechazadas/Número de personas Aplicadas
		Aplicación examen médico ocupacional de ingreso	Outsourcing médico en salud ocupacional	Coordinador de selección/outsourcing	Número de personas vinculadas
INDUCCION	Brindar las herramientas necesarias para el normal desempeño de las labores del funcionario en su puesto de trabajo.	Diseño de los manuales de funciones y de procedimientos para cada puesto de trabajo.	Equipos de computo Papel Pizarrón Carteles Libros	Administrador	Total de funciones a cumplir / total de funciones asignadas
		Diseño de un programa de seguimiento y acompañamiento para cada puesto de trabajo.	Equipos de computo Papel Pizarrón Carteles Libros	Administrador	Creación del programa del seguimiento y acompañamiento para el trabajador
		Entrega de materiales	Material de la empresa	Administrador	Sentido de pertenencia

		alusivos a la organización para fomentar el sentido de pertenencia			
CAPACITACION Y DESARROLLO	Elaborar un programa de capacitación continuo que permita mejorar los niveles de competencia de los colaboradores y el desempeño en la organización.	Hacer llegar a la persona encargada de la gestión de área de Talento Humano, las Sugerencias sobre las posibles necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo, detectadas en la evaluación del desempeño.	Papelería. Folletos informativos de las áreas	Gerente	Número de capacitaciones/ áreas de la empresa
		Reunión con jefes inmediatos para diseño del cronograma, este debe contener los objetivos y el Personal al cual va dirigido	Equipos de computo Papel Pizarrón Carteles Libros Televisión	Número de personas asistentes/Número total de empleados	Inversión horaria en capacitación: Horas/Hombre de Capacitación
	Contacto con la entidad o profesional que dictara la Capacitación	Equipos de computo Papel Pizarrón Carteles Libros Televisión	Capacitación/personal capacitado	Capacitación/personal capacitado	
BIENESTAR LABORAL	Satisfacer las necesidades	Desarrollo del programa de salud ocupacional	Apoyo de la ARL	Gerencia y Apoyo de la ARL	Número de trabajadores participantes/Número

	primarias de los colaboradores, identificando claramente las necesidades.	-Manejo del estrés -Pausas activas -Campañas de promoción y prevención.			total de empleados
		Actividades de integración: - Torneos deportivos -Caminatas y retos -Organizacionales familiares	Apoyo de Fondo de empleados	Apoyo de Fondo de empleados y Gerencia	Número de trabajadores participantes/Número total de empleados
		Celebraciones social y cultural _Cumpleaños _amor amistad _fin de años Entre otras	Apoyo de Fondo de empleados	Apoyo de Fondo de empleados y Gerencia	Número de trabajadores participantes/Número total de empleados
		CAPACITACION _Stres _Trabajo en equipo _Liderazgo _Comunicacion _Direccion General	Equipos de computo Papel Pizarrón Carteles Libros Televisión	Gerencia y Apoyo de la ARL	Número de trabajadores capacitados/Número total de empleados
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Conocer el nivel del desempeño del personal del Restaurante.	Implementar el modelo de evaluación de desempeño y aplicarlo.	computadora papel lápiz	Gerente Administrador	Colaboradores evaluados/ Total de colaboradores
		Analizar los resultados de la	computador lápiz	Gerente Administrador	Aspectos a mejorar

		aplicación del modelo de evaluación de desempeño	papel Matrices de registro.		
		Realizar retroalimentación a través de reuniones, capacitaciones, estableciendo metas de trabajo.		Gerente Administrador	colaboradores asistentes/ total de colaboradores
		Seguimiento al modelo de evaluación de desempeño.		Gerente Administrador	Colaboradores evaluados/total colaboradores.
		Realizar reuniones periódicas para Informar a los colaboradores acerca de los resultados de la evaluación y recomendaciones		Gerente Administrador	colaboradores que participaron/total colaboradores
BENEFICIOS TRANSACCIONALES	Promover un esquema de incentivos que fortalezca el desempeño laboral y la pertenencia	Crear una escala salarial	Staff de Talento Humano / Benchmarking.	Socios y Gerencia	Total número de cargos
		Realizar una política salarial	Staff de Talento Humano / Benchmarking	Socios y Gerencia	No Aplica

Fuente. Este estudio

8. CONCLUSION

En las organizaciones para lograr el éxito es necesario que exista un equilibrio entre los procesos establecidos y las personas que los ejecutan, pues es una ventaja para la empresa tener definidos los estándares de procesos y que su personal manifieste su sentido de pertenencia, contribuyendo y aportando al fortalecimiento de la compañía.

Se diseñó un Plan Estratégico para el departamento de Talento Humano, el cual se puede aplicar en cada uno de los procesos de este, soportando las mejoras necesarias con el fin de perfeccionarlos.

En el diagnóstico se evidenciaron falencias administrativas que retrasan los procesos internos de la gestión de Talento Humano por medio de un reconocimiento que mostró la baja motivación del personal y la poca satisfacción en aspectos como la remuneración salarial debido a que los incrementos salariales no se ven reflejados de forma anual y no se tiene en cuenta el aumento del costo de vida afectando la economía de los colaboradores.

Así mismo, el bienestar organizacional, presenta una baja atención por parte de las directivas, generando inconformismo y poca valoración a las actividades que regularmente incentiva la gestión de talento humano.

La aplicación de matriz DOFA, determinaron los factores que incidían en el desarrollo del área, siendo la herramienta precisas para tomar las acciones pertinentes y los cambios necesarios de mejora. En cuanto al análisis DOFA, se realizó con la información que se obtuvo en la empresa, y permitió precisar cuál era el presente de la empresa y hacia donde deseaba llegar, un punto para destacar de la elaboración del DOFA es que le ofrece un nuevo panorama y le permite crear objetivos concisos que no estaban claros para la gestión de talento humano pero que ahora les brinda un conocimiento exacto de las herramientas con las que contaba y que le hacía falta para cumplir.

Igualmente, en el caso del DOFA se identificaron aspectos que no permitían reconocer una unidad en el ambiente laboral tales como la falta de espacios de integración laboral, lo cual a través del plan estratégico y a su vez enfocado en un plan de acción de clima organizacional permitió la creación de actividades de bienestar y trabajo en equipo que conllevó a los colaboradores desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso hacia su grupo de trabajo tanto a pares como a superiores.

Conviene distinguir que mediante los resultados expuestos en esta investigación con relación a fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas, la empresa conoció la situación que se presentaba en el área de talento humano, de este

modo el diseño el plan estratégico para el área en mención, el cual logró crear medidas de acción que le ayudaron a desarrollar estrategias donde se hizo partícipe a los colaboradores para que tomaran parte de las decisiones y existiera un trabajo en equipo más fortalecido, generando un clima adecuado que incitara al colaborador a creer en él y fomentar compromiso, innovación y productividad, alcanzando en la empresa una optimización de recursos y capacidad para mantenerse en niveles altos de productividad y efectividad, superando las situaciones que se presenten en el medio, afrontando los retos que se dan a corto y largo plazo que basados en el plan estratégico, puede anticiparse a dichas situaciones.

Se identificaron alternativas de mejoramiento a los procesos de Talento Humano a través del diseño de estrategias enfocadas no solo a maximizar la productividad de los procesos ya establecidos, si no a formar y engranar en un bienestar organizacional como reflejo del compromiso de los colaboradores y de la organización mutuamente, esto como resultado de la relación costo /beneficio, pues el plan estratégico de manera significativa ha determinado directrices acertadas para con el personal y ha focalizado la visión del departamento de Talento Humano.

9. RECOMENDACIONES

Es considerable realizar cambios de gran magnitud que beneficien y orienten al área de forma estratégica y que esto se vea reflejado hacia las demás áreas. La trascendencia de estos cambios debe llevar a cambiar la mentalidad y lograr un ambiente laboral óptimo, acorde a los cambios que genera el sector al cual pertenece.

Se sugiere la vinculación en cargos directivos de personas externas a los socios para apoyar los procesos internos, movilizar el conocimiento que tienen sus creadores y directivos actuales hacia la optimización del conocimiento a base de la experiencia, para que de esta manera inyecte un estilo gerencial participativo acorde a los cambios que se evidencian en el mercado,

Así mismo, que la gerencia permita más autonomía y respaldo en las decisiones en la gestión de talento humano, teniendo en cuenta que ésta es un área de apoyo que brinda estrategias que facilitan y designan efectividad en el trabajo del personal, como el hecho de evaluar y establecer un presupuesto que permita la ejecución de las actividades que están propuestas en el cronograma del área.

De igual manera,

La implementación y puesta en marcha de una política salarial, puesto que los salarios son un punto crítico en la organización y permitiría equilibrar la objetividad de los cargos, generando en el personal estabilidad y seguridad.

Planear los requerimientos de personal de manera alineada con los planes estratégicos ya que en todos los procesos ejecutados por las empresas está involucrado el talento humano, crear los perfiles de cada cargo existentes y de vacantes generadas para que la selección de personal sea acorde a los perfiles del cargo, así como también almacenar las hojas de vida del personal vinculado y aspirantes de acuerdo a un perfil profesional.

Fortalecer los procesos de inducción, para que el colaborador tenga una buena impresión de la organización en donde se va a desempeñar, la cual debe ser general basada en aspectos organizacionales y específica en cuanto a las funciones, responsabilidades, jerarquía, entre otros aspectos del puesto de trabajo.

Fomentar programas de desarrollo y formación de personal que incluya capacitaciones para fortalecer conocimientos y además el perfeccionamiento y la formación de los colaboradores a través de la dotación de conocimiento al personal para enfrentar un entorno competitivo a nivel interior y externo de la organización, así como también formar a los colaboradores como seres humanos,

bajo principios éticos y morales, para que estos sean una fuente integral de ventaja competitiva tanto profesional como personalmente.

Implementar metodologías integrales de evaluación de desempeño; teniendo en cuenta al colaborador, compañeros de trabajo, jefe inmediato, subordinados, clientes; es decir la metodología 360° y de competencias del colaborador; en donde posteriormente se realice una retroalimentación, planes de acción y seguimiento que permita a las organizaciones estar en mejora continua.

Las empresas que carecen del área de gestión humana deben implementarla no solo como un prerrequisito para la acreditación de calidad, sino como una fuente de ventaja competitiva y estratégica en la consecución de los objetivos organizacionales, desarrollando eficientemente los procesos concernientes al área, y dirigida por personal idóneo, que tenga los conocimientos necesarios.

Y por último, implementar la herramienta administrativa de gestión humana como parte de un sistema de gestión de calidad y de acuerdo a la necesidad propia de cada organización, siguiendo las directrices propuestas en el desarrollo de las diferentes prácticas de la gestión del talento humano, sin dar lugar a la improvisación, mas dando valor al personal como talento humano que potencializa y genera competitividad en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, R. The design of social research. Chicago: University of Chicago, 1953.

ALVAREZ, H. Aurelia. Guía de investigación. Bogotá: USTA, 1968.

BAVARESCO, Aura. Las técnicas de la investigación. Estados Unidos: South-Western Publishing, 1999.

CARRRERO, Karen et al. El talento humano. Caracas. 2009. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/16190329/Trabajo-Del-Talento-Humano>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. California: McGraw-Hill, 2002.

GÓMEZ M., Luís. Gestión de talento humano. México: Prentice-Hall, 1998.

HANDFIELD- JONES, Helen. La guerra por el talento. Bogotá: Norma, 2003.

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. En: Pensamiento & Gestión, julio, 2005.

SANCHEZ, F. Técnicas de administración de recursos humanos. 3 ed. México: Limusa, 1993.

TORRES, Carlos. El valor económico agregado en recursos humanos: Estrategia gerencial del desarrollo humano en la organización. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2000.

NETGRAFIA

CALDERON, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración. Enero-Junio, 2016. Vol. 19, No. 31. Disponible en <file:///C:/Users/usuario/Downloads/4320-Texto%20del%20art%C3%ADculo-15524-1-10-20130124.pdf>.

CALDERON, Iván. Propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad Abierta y a Distancia, Bogotá, 2016. Disponible en <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/7913/3/79424721.pdf>

FLOREZ, Mayra y JARAMILLO, Yenny. Diseño de los procesos de gestión humana en el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Oncológicas S.A.S. Trabajo de grado, Especialista en Gerencia del Talento Humano. Pasto: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2018. Disponible en <http://hdl.handle.net/20.500.12010/5751>.

GOMEZ, Roberto. Evolución científica y metodológica de la economía. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm> (14-06-2012)

PRADA, Andrés. Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para la empresa la Torta Española. (Especialización en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, 2011. Disponible en http://unicornio.utadeo.edu.co/tesis/gerencia_rechumanos/T162.pdf

PRIETO, Pedro. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado. Medellín: Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. Disponible en <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

ROJAS, Rosario y VILCHEZ, Stefany. Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018. Lima: Universidad de Norbert Wiener, 2018. Disponible en <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACION

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE PIURA GASTRO BAR S.A.S DE NEIVA - HUILA.

Objetivo: Recolectar información que permita identificar los procesos de Gestión del Talento Humano en el Restaurante Piura Gastro Bar S.A.S.

Edad: _____ Género: M _____ F _____
Cargo: _____ Antigüedad: _____ Escolaridad _____

Escolaridad:

- a) Primaria _____
- b) Bachillerato _____
- c) Universidad _____
- d) Otro _____
- e) ¿Cuál? _____

RECLUTAMIENTO

¿a través de que medio tuvo usted conocimiento de la existencia de la vacante en del Restaurante Piura Gastro Gar s.a.s de Neiva - Huila.

- 1. ?
- a) Ascenso _____
- b) Aviso en el periódico _____
- c) Recomendaciones internas _____
- d) Agencia de empleo _____
- e) Sena _____
- f) Contratación empresa de seguridad _____

SELECCIÓN

2. ¿Le aplicaron alguna prueba específico de selección?

- a) Pruebas de psicotecnia _____
- b) Pruebas de conocimiento _____
- c) Pruebas de personalidad _____
- d) Técnicas de simulación _____
- e) Todas _____
- f) Otra _____
- g) ¿Cuál? _____

3. ¿Qué tipo de entrevista le realizaron?

- a) Entrevista dirigida
- b) Entrevista formal

- c) Verificación de referencia
- d) Otra _____
- e) ¿Cuál? _____

ANALISIS Y DESCRIPCION DEL CARGO

4. ¿Qué tipo de contrato tiene?

- a) Indefinido _____
- b) Termino Fijo _____
- c) Temporal _____
- d) Prestación de servicios _____
- e) De Aprendizaje (Sena, Convenio Universitario) _____

INDUCCION

5. ¿En el momento de contratarlo recibió inducción?

- a) Si _____
- b) No _____

6. ¿De qué manera le dieron a conocer las funciones a desempeñar en el cargo?

- a) Escrita _____
- b) Verbal _____
- c) Otra _____
- d) ¿Cuál? _____

7. ¿La adaptación en su puesto de trabajo fue?

- a) Difícil _____
- b) Rápida _____

CAPACITACION

8. ¿Recibe usted capacitación continua?

- a) Manejo de nuevos equipos _____
- b) Cursos de informática _____
- c) Formación personal _____
- d) Otro _____
- e) ¿Cuál? _____

9. ¿Con que frecuencia usted recibe capacitación?

- a) Al momento de su ingreso _____
- b) Mensual _____
- c) Semestral _____
- d) 1 vez al año _____
- e) Ninguna de las anteriores _____

PLANES DE CARRERA

10. ¿Usted ha sido promovido en su cargo?

- a) Si _____
- b) No _____

REMUNERACION

11. ¿Existe relación directa entre el pago que recibe y las funciones que realiza?

- a) Si _____
- b) No _____

12. ¿Existe algún incentivo no económico para los empleados?

- a) Bonos _____
- b) Recompensas _____
- c) Viajes _____
- d) Capacitaciones _____
- e) Otro _____
- f) ¿Cuál? _____

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

13. ¿Cómo le realizan la evaluación del desempeño?

- a) Verbalmente _____
- b) Formato preestablecido _____
- c) Otro _____
- d) ¿Cuál? _____

14. ¿Quién le realiza la evaluación de desempeño?

- a) Gerente _____
- b) Empleado y jefe de área _____
- c) Ninguna de las anteriores _____
- d) Otra _____
- e) ¿Cuál? _____

BIENESTAR SOCIAL

15. Indique a que entidades de seguridad social se encuentra usted afiliado:

- a) Entidad Promotora de Salud _____
- b) Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías _____
- c) Administradora de Riesgos Laborales _____
- d) Caja de Compensación Familiar _____
- e) Todas las anteriores _____

16. ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza usted en la empresa:

- a) Actividades Sociales (Fiesta Fin de año, cumpleaños) _____
- b) Actividades Culturales _____

- c) Actividades deportivas (campeonatos interno, Inter. empresas) ____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otra _____
- f) ¿Cuál? _____

CLIMA LABORAL

17. ¿Qué factores generan satisfacción en su trabajo?

- a) Estabilidad laboral _____
- b) Reconocimiento a su trabajo _____
- c) Remuneración económica _____
- d) Conocimientos adquiridos _____
- e) Ascensos y promociones _____

18. ¿Califique el grado de comunicación que existe entre compañeros de trabajo?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

Anexo B. Entrevista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACION

FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DEL MANEJO DE LA GESTION DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE PIURA GASTRO BAR S.A.S DE NEIVA - HUILA.

Objetivo: Recolectar información que permita identificar los procesos de Gestión del Talento Humano del Restaurante Piura Gastro Bar s.a.s de Neiva - Huila.

1. ¿Quién es el responsable de la gestión del Talento Humano?

- a) Jefe _____
- b) Varias áreas de la empresa se encargan de los pagos, contratación, despido del personal. _____
- c) A través de un outsourcing. _____
- d) Otra _____
- e) ¿Cuál? _____

RECLUTAMIENTO

2. ¿Qué fuentes se utiliza para el reclutamiento de personal cuando existe una vacante en la empresa?

- a) Recomendaciones internas _____
- b) Avisos en el periódico _____
- c) Agencias de empleo _____
- d) Ascenso _____
- e) Otra _____
- f) ¿Cuál? _____

SELECCIÓN

3. ¿Aplica algún proceso específico de selección?

- a) Entrevista _____
- b) Pruebas de conocimiento _____
- c) Pruebas de personalidad _____
- d) Técnicas de simulación _____
- e) Verificación de referencias _____
- f) Todas _____
- g) Otra _____
- h) ¿Cuál? _____

4. ¿Cuándo el candidato seleccionado ingresa recibe información acerca de?

- a) Políticas _____
- b) Valores institucionales _____

- c) Ubicación en la organización _____
- d) Funciones a realizar _____

ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS Y CONTRATACION LABORAL

5. **¿Cuáles de los siguientes tipos de contrato se realizan en su entidad?**

- f) Indefinido _____
- g) Terminó Fijo _____
- h) Salario Integral _____
- i) Temporal _____
- j) Prestación de servicios _____
- k) De Aprendizaje (Sena, Convenio Universitario) _____

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

6. **¿Cómo realiza la evaluación del desempeño?**

- a) Verbalmente _____
- b) Formato preestablecido _____
- c) Otro _____
- d) ¿Cuál? _____

7. **¿Quiénes realizan la evaluación de desempeño en la empresa?**

- a) Jefe de área _____
- b) Empleado y jefe de área _____
- c) Jefe de área con asesoría de Gestión Humana _____
- d) el colaborador se autoevalúa _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____
- g) ¿Cuál? _____

8. **Una vez evaluados los colaboradores:**

- a) Realiza retroalimentación del proceso _____
- b) Utiliza el diagnóstico para trabajar sobre las debilidades encontradas _____
- c) Se archiva en hoja de vida _____
- d) Ninguna de las anteriores _____

CAPACITACION

9. **¿Realiza algún tipo de capacitación a sus colaboradores?**

- a) Manejo de Nuevos equipos _____
- b) Cursos de informática _____
- c) Formación personal _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otra _____
- f) ¿Cuál? _____

10. **¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones?**

- a) Al ingreso del colaborador _____
- b) Mensual _____
- c) Semestral _____
- d) 1 vez al año _____

e) Ninguna de las anteriores _____

REMUNERACION

11. Los sueldos en su entidad se asignan de acuerdo a:

a) Curva salarial establecida _____

b) Decisión de la gerencia _____

c) Cargo ocupado _____

d) Desempeño _____

e) Antigüedad _____

12. ¿Existe algún incentivo no económico para los empleados?

a) Bonos _____

b) Recompensas _____

c) Viajes _____

d) Cursos _____

e) Otro _____

f) ¿Cuál? _____

BIENESTAR SOCIAL

13. Indique a que entidades de seguridad social se encuentran afiliados sus colaboradores:

a) Entidad Promotora de Salud _____

b) Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías _____

c) Administradora de Riesgos Profesionales _____

d) Caja de Compensación Familiar _____

e) Todas las anteriores _____

14. Cuáles de las siguientes actividades realizan en su empresa:

a) Actividades Sociales (Fiesta Fin de año, cumpleaños) _____

b) Actividades Culturales _____

c) Actividades deportivas (campeonatos interno, Ínter. empresas) _____

d) Ninguna de las anteriores _____

e) Otra _____

f) ¿Cuál? _____

15. ¿Cuáles de las actividades enunciadas a continuación realiza para ayudar a prevenir los accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales en los colaboradores?

a) Comité paritario de Salud Ocupacional _____

b) Conformación y capacitación de Brigadas _____

c) Elaboración de Planes de emergencias _____

d) Levantamiento de un panorama de riesgo _____

e) Ninguna de las anteriores _____

f) Otra _____

g) ¿Cuál? _____