

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN
E INDUCCIÓN) EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T DEL MUNICIPIO DE SAN
ANDRES DE TUMACO**

**DONALD RODRIGO CAJARES PRECIADO
LUZ ENID HURTADO RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN
E INDUCCIÓN) EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T DEL MUNICIPIO DE SAN
ANDRES DE TUMACO**

**DONALD RODRIGO CAJARES PRECIADO
LUZ ENID HURTADO RODRIGUEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
Esp. CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, noviembre del 2015

Dedicado a:

“A Dios nuestro señor, a mis padres quienes han sido un gran apoyo y me han Dado la fortaleza para seguir adelante en este proyecto de vida, a mis hermanas, a mi esposa FANNY ALEIVA CUERO QUIÑONES, quien siempre ha estado conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y a todas las personas que hicieron parte de este sueño hecho realidad”

DONALD RODRIGO CAJARES PRECIADO

“A Dios nuestro creador, a mis padres que me apoyaron para este proyecto de vida, a mi hijo OMAR FRANCISCO REVELO HURTADO, quien es un motor principal para salir adelante, a mi esposo, a toda mi familia, a mis amigos quienes siempre me apoyaron para avanzar y no desfallecer y en especial se lo dedico a una persona que aunque no está entre nosotros llevare siempre en mi corazón LUIS FERNEY HURTADO QUIÑONES”

LUZ ENID HURTADO RODRÍGUEZ

¡Muchas gracias!

RESUMEN

La investigación a realizar se justifica por la importancia que a través del tiempo ha adoptado el área de Gestión Humana en las diferentes empresas de una economía, en un estudio realizado por el grupo de investigación, Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales señalan que: “la gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración personal, paso a convertirse en un área fundamental para para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenible”¹.

¹ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia y ALVAREZ GIRALDO, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Bogotá: Norma, 2000. p. 60.

ABSTRACT

The research to be performed is justified by the importance over time has adopted Human Resources área in the different firm in an economy, in a study conducted by the research group, Organizational Culture and Human Resource human management is one of the business áreas that in recent years have been the biggest changes: from being an office procedures to meet personnel goals and building sustainable competitive advantage.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	18
1. ASPECTOS GENERALES	19
1.1 TEMA DE INVESTIGACION	19
1.2 TITULO DE INVESTIGACION	19
1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.3.1 Línea de investigación.	19
1.3.2 Sub línea de investigación.	19
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.4.1 Formulación del problema.....	20
1.4.2 Sistematización del problema:	21
1.5 OBJETIVOS	21
1.5.1 Objetivo general.....	21
1.5.2 Objetivos específicos	21
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.7 DELIMITACIONES	22
1.7.1 Temporal	22
1.7.2 Temática.	22
2. METODOLOGIA.....	24
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24

2.1.1 Paradigma.	24
2.1.2 Enfoque de investigación.	24
2.1.3 Método de investigación.	24
2.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	25
2.2.1 Fuentes primarias.	25
2.2.1.1 Recolección de datos.	25
2.2.1.2 Fuentes secundarias.	25
2.2.2.1 Tratamiento estadístico.	26
2.2.2.2 Procesamiento de la información.	26
2.2.2.3 Tabulación de datos.	26
2.2.2.4 Presentación de la información.	26
3. MARCO REFERENCIAL	27
3.1 MARCO CONTEXTUAL	27
3.1.1 Reseña histórica.	27
3.3.3 Misión.	28
3.3.4 Visión.	28
3.3.5 Gestión de los recursos.	28
3.4 MARCO TEORICO	29
3.4.1 La gestión humana un fenómeno complejo.	30
3.4.2 Retos y tendencias de la gestión humana.	32
3.4.3 Concepto de gestión de talento humano.	33
3.4.4 Las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas.	33

3.4.5 La ARH como responsabilidad de línea y función de STAFF.....	35
3.4.6 Objetivos de la ARH.....	35
3.4.7 Principales clasificaciones teóricas de los procesos de gestión humana.	36
3.4.8 Procesos relacionados con la gestión del talento humano:.....	38
3.5 MARCO LEGAL.....	40
3.5.1 Marco legal laboral colombiano.....	40
3.5.2 Políticas del área de gestión humana.	40
4. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, QUE PERMITA CONOCER EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL QUE REALIZA LA EMPRESA PALMASUR S.A.T.....	41
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	41
5. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO: IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN) QUE SE LLEVAN A CABO EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T.....	67
5.1 ANÁLISIS INTERNO EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL INGRESO DE PERSONAL.	67
5.1.1 Matriz perfil de capacidad interna PCI.	67
5.1.2 Matriz evaluación de factor interno MEFI.	68
5.2 ANÁLISIS EXTERNO EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL INGRESO DE PERSONAL.	70
5.2.1 Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.	70
5.2.2 Matriz evaluación de factor externo MEFE:.....	71
5.3 MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).....	71

6. DESARROLLO TERCER OBJETIVO: ESPECIFICAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO RELACIONADAS CON EL INGRESO DE PERSONAL EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T	73
6.1 ESPECIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PALMASUR S.A.T	73
6.1.1 Reclutamiento de personal:	73
6.1.2 Selección de personal:.....	76
6.1.3 Contratación de personal:	78
6.1.4 Inducción de personal:.....	80
7. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO: INDICAR UN PLAN DE ACCIÓN, QUE PERMITA GESTIONAR LAS PRÁCTICAS DE (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN), EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T	82
7.1 RECLUTAMIENTO	82
7.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	83
7.3 CONTRACCIÓN DE PERSONAL	84
7.4 INDUCCIÓN DE PERSONAL	85
7.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	87
CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFIA.....	97
ANEXOS	97

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Numero de colaboradores empresa PALMASUR S.A.T.....	26
Tabla 2. Edad de los colaboradores	44
Tabla 3. Antigüedad laboral.....	46
Tabla 4. Nivel de estudios.....	47
Tabla 5. Medio a través del cual se informa de la vacante.....	48
Tabla 6. Calificación del proceso de Reclutamiento.....	49
Tabla 7. Pruebas específicas de selección que se aplican	50
Tabla 8. Entrevistas durante el proceso de selección	51
Tabla 9. Tipo de entrevista realizada	52
Tabla 10. Calificación del proceso de Selección	53
Tabla 11. Termino al que está establecido el contrato en la empresa PALMASUR S.A.T	54
Tabla 12. Modalidad de contrato.....	55
Tabla 13. Exigencia de examen médico a la hora de vinculación	56
Tabla 14. Persona encargada de realizar contratación	57
Tabla 15. Documentos exigidos a la hora de contratar	58
Tabla 16. Calificación del proceso de contratación	59
Tabla 17. Colaboradores que recibieron inducción	60
Tabla 18. Temáticas que conforman el proceso de inducción.....	61
Tabla 19. Forma en la que conocen las funciones a desempeñar en el cargo los colaboradores.....	63

Tabla 20. Calificación del proceso de inducción que la empresa realiza en la actualidad.	64
Tabla 21. Procesos que sugieren se deben mejorar o establecer a la hora de realizar el ingreso de personal (Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción), para optimizar la Gestión del Talento Humano	65
Tabla 22. Matriz perfil de capacidad interna PCI.....	67
Tabla 23. Matriz evaluación de factor interno MEFI.	69
Tabla 24. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.	70
Tabla 25. Matriz evaluación de factor externo MEFE.....	71
Tabla 26. (DOFA)	72
Tabla 27. Caracterización del proceso.....	74
Tabla 28. Caracterización del proceso.....	77
Tabla 29. Caracterización del proceso.....	79
Tabla 30. Caracterización del proceso.....	80
Tabla 31. Plan operativo de reclutamiento.....	82
Tabla 32. Plan operativo de Sección.	83
Tabla 33. Plan operativo de contratación.....	84
Tabla 34. Plan operativo de inducción.	85
Tabla 35. Beneficios de la propuesta de mejoramiento para los entornos Político, Económico, Social y Humano de la empresa PALMASUR SAT	86
Tabla 36. Presupuesto de investigación	88

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Edades de los colaboradores	45
Grafica 2. Antigüedad laboral	46
Grafica 3. Nivel de estudios	47
Grafica 4. Medio a través del cual se informa de la vacante	48
Grafica 5. Calificación del proceso de Reclutamiento	49
Grafica 6. Pruebas específicas de selección que se aplican	50
Grafica 7. Entrevistas durante el proceso de selección.....	51
Grafica 8. Tipo de entrevista realizada.....	52
Grafica 9. Calificación del proceso de Selección	53
Grafica 10. Termino al que está establecido el contrato en la empresa PALMA SUR S.A.T	54
Grafica 11. Modalidad de contrato	55
Grafica 12. Exigencia de examen médico a la hora de vinculación.....	56
Grafico 13. Persona encargada de realizar contratación	57
Grafica 14. Documentos exigidos a la hora de contratar.....	58
Grafica 15. Calificación del proceso de contratación.....	60
Grafico 16. Colaboradores que recibieron inducción.....	61
Grafica 17. Temáticas que conforman el proceso de inducción	62
Grafica 18. Forma en la que conocen las funciones a desempeñar en el cargo los colaboradores	63

Grafica 19. Calificación del proceso de inducción que la empresa realiza en la actualidad	64
Grafica 20. Procesos que sugieren se deben mejorar o establecer a la hora de realizar el ingreso de personal	65
Grafica 21. Diagrama de flujo reclutamiento.	75
Grafica 22. Diagrama de flujo Selección de personal.....	77
Grafica 23. Diagrama de flujo Contratación de personal	79
Grafica 24. Diagrama de flujo Inducción de personal.....	81

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura Organizacional PALMASUR S.A.T	28
Figura 2. Procesos de gestión humana (ingreso de personas)	37

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL ENCARGADO DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T,
DE TUMACO.97

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA PALMASUR S.A.T, DE TUMACO. 100

INTRODUCCION

Desde hace mucho tiempo, la gestión del talento humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante, de tal forma que en algunas organizaciones colombianas, los pocos o muchos procesos que se llevan a cabo para la gestión del talento humano son realizados empíricamente.

Hoy en día las organizaciones están tomando mayor conciencia en el valor del talento humano, para el éxito de los planes y programas encaminados al logro de las diferentes metas organizacionales.

Si bien nos damos cuenta, las personas pasamos gran parte de nuestras vidas en el trabajo, de allí que si se quiere lograr un mejor desarrollo personal y colectivo, debemos estar muy ligados a ciertas competencias que cada uno de los colaboradores puedan adoptar en sus puestos de trabajo, las cual no solo consisten en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diferentes índoles para su vida personal.

La importancia de esta propuesta para el mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano, está encaminada a contribuir en la aplicación e implementación de ciertas prácticas universales relacionadas con el ingreso de talentos en cada una de las áreas de la empresa PALMASUR S.A.T, de san Andrés de Tumaco.

Mediante la propuesta de mejoramiento se anhela que la empresa PALMASUR S.A.T, consiga vincular personas dotadas de conocimientos, destrezas, valores y habilidades, las cuales puedan ser capaces de combinar estos recursos, de tal manera que al ser utilizados apropiadamente contribuyan en el beneficio de la empresa.

En cuanto a la metodología utilizada para la recolección de información primaria y secundaria, se aplicaron encuestas a los colaboradores, y una entrevista al responsable de la gestión del talento humano, en este caso (Gerente). Como fuente de información secundaria se tuvo en cuenta las revistas especializadas, libros, investigaciones e internet. De igual forma se vio la necesidad de emplear otras herramientas como matrices de perfil de capacidad interna (PCI), evaluación de factores internos (MEFI), perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), evaluación de factores externos (MEFE), y por último se complementara con la DOFA.

Gracias a cada una de estos instrumentos se permitió la recolección de la información necesaria para un mejor diagnóstico y elaboración de la propuesta de mejoramiento.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

Gestión del Talento Humano en las organizaciones.

1.2 TITULO DE INVESTIGACION

Propuesta para el mejoramiento de los procesos de Gestión del Talento Humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa PALMASUR S.A.T del municipio de san Andrés de Tumaco.

1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Línea de investigación. Gestión y Desarrollo Humano sostenible.

1.3.2 Sub línea de investigación. Competitividad.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en el mundo laboral, se ha considerado al talento humano como una de las variables más importantes, por lo tanto las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos a ellos. Para nadie es ajeno que entre los objetivos primordiales de muchas de las organizaciones está el satisfacer al cliente, y que además el encargado de realizar esta tarea con grandes desafíos es el talento humano con el que cuentan las organizaciones, entonces lo que se debe buscar en primer instancia es la satisfacción de los colaboradores, sin importar el papel que se desempeñen, ya sea a través de estrategias que permitan potencializar sus competencias y mejorar sus condiciones laborales.

En la empresa PALMASUR S.A.T, se realizan algunos procesos de gestión de talento humano pero no de la forma adecuada, ya que se ha logrado observar que no hay autonomía, ni la organización suficiente para acaparar buenos talentos, priman otros intereses, y escasamente se ve la necesidad de apropiarse, retener y mantener el mejor talento del mercado laboral. Dicha situación coadyuva en algunos casos a que el personal que se encuentra en la organización no sea por mérito, ni haya seguido un proceso como tal, lo cual ha contribuido a menor compromiso con la empresa, y que el personal este desmotivado. De allí que surgen ciertos interrogantes ¿la empresa PALMASUR S.AT, realiza de forma

apropiada el proceso relacionado con el ingreso de personal: reclutamiento, selección, contratación e inducción? y ¿la persona o personas que están a cargo de la gestión del talento humano tiene las competencias necesarias para administrar con el personal?

La empresa PALMASUR S.A.T, cuenta con un banco de hojas de vida pero este no es utilizado a la hora de dar a conocer la existencia de una vacante, se puede evidenciar que prima más la importancia que tienen los candidatos referidos por la gerencia, permitiendo que no se logre divisar claramente un proceso de selección de personal; y una vez es vinculado el nuevo trabajador el procesos de inducción consta de una presentación con los compañeros de trabajo y una descripción del cargo a desempeñar.

Debido a esta realidad se puede considerar que en la empresa PALMASUR S.AT, no existe una alineación de estos procesos. La empresa necesita documentar información que permita conocer los temas relevantes en cuanto a procesos de gestión de talento humano, por lo tanto se considera de gran importancia contar con instrumentos de recolección de información (encuesta y entrevista), las cuales tendrán como objetivo conocer las percepciones que tienen los colaboradores y el encargado de la gestión del talento humano respecto a ciertas prácticas.

“Hoy en día muchas compañías se ven en una crisis cuando súbitamente les falta el reclutamiento o cuando empiezan a perder a personas muy talentosas que se van por haber recibido opciones más atractivas. En esta situación se necesita fortalecer radicalmente la PVE (propuesta de valor para empleados).”²

Algo muy importante para destacar es que la gestión del talento humano, va más allá de la Administración de las personas, ya que está orientada a la Gestión o Administración con las personas. Este es el reto: 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).³

1.4.1 Formulación del problema. ¿Qué características debe tener una propuesta que permita mejorar las prácticas de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa PALMASUR S.A.T?

² BETH AXELROD, Jones. La Guerra por el Talento. Bogotá: s.n., 2000. p. 45.

³ KENICHI, Ohmae. Lamente del estratega. [en línea] [citado 2013-09-18] Disponible en internet: <http://blog.pucp.edu.pe/item/127696/la-mente-del-estratega-kenichi-ohmae>;

1.4.2 Sistematización del problema:

- ¿Cómo se realizan las prácticas de gestión de talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) actualmente en la empresa PALMASUR S.A.T?
- ¿Cuál es la perspectiva que tienen los colaboradores en la empresa PALMASUR S.A.T sobre la gestión de talento humano?
- ¿Qué acciones se deben tener en cuenta para mejorar la gestión del talento humano en la empresa PALMASUR S.A.T?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Formular una propuesta para el mejoramiento en los procesos de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción), que ayude al encargado de la GTH de la empresa PALMASUR S.A.T, a seguir lineamientos universales a la hora de buscar colaboradores que cumplan con ciertas competencias deseadas por la organización.

1.5.2 Objetivos específicos

- Establecer un diagnóstico de la Gestión del Talento Humano, que permita conocer el estado actual del proceso de ingreso de personal que realiza la empresa PALMASUR S.A.T.
- Identificar fortalezas y debilidades en las prácticas de Gestión de Talento Humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción), que se llevan a cabo en la empresa PALMASUR S.A.T.
- Especificar las prácticas de gestión de talento humano relacionadas con el ingreso de personal en la empresa PALMASUR S.A.T.
- Indicar un plan de acción, que permita gestionar las prácticas de (reclutamiento, selección, contratación e inducción), en la empresa PALMASUR S.A.T.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las organizaciones modernas buscan encaminar cada uno de sus propósitos a la calidad en la prestación de los servicios o productos, para lo cual es indispensable un adecuado funcionamiento de cada proceso que realicen sus talentos, más sin embargo las prácticas de gestión de talento humano, han sido tomadas como un tema necesario mas no importante. Aun así existen algunas empresas que a través de la historia han logrado un mayor interés por sus talentos y al mismo tiempo consiguen atraer y retener personal calificado que genere mayor eficiencia en determinados procesos.

Muchas empresas reconocen que la competencia es cada vez más globalizada, pero lo que no han logrado comprender es que no solo se necesita de recursos financieros, si no de personas con unas verdaderas ventajas competitivas, las cuales deben ser acompañadas con una gerencia dispuesta al cambio, que tenga una ardua labor de concientización y una decisión organizacional que permita fortalecer en gran medida la gestión del talento humano en la empresa.

Para la gerencia de la empresa PALMASUR S.A.T, es de gran importancia empezar a comprender la magnitud de ciertos problemas con los cuales acarrearía si no se tiene bien en claro la aplicación de prácticas de gestión de talento humano relacionadas con el ingreso de personal, ya que esto le permitirá mejorar a mediano y largo plazo un abanico de problemas, tales como ausentismo, rotación y falta de compromiso por parte de algunos talentos, entre otros. Por lo tanto lo que se pretende con esta propuesta, es sugerirle a la empresa que inicie a darle prioridad e importancia a estas prácticas de gestión de talento humano, permitiendo no solo beneficiar a los colaboradores, a quienes se les daría la categoría que se merecen dentro de la organización, disminuir los costos en que se incurren en una posible deficiencia de planeación de personal, y consecuentemente se tendría el personal más adecuado y competente para el desempeño de sus respectivas labores.

1.7 DELIMITACIONES

1.7.1 Temporal. El objetivo de la investigación tomara como punto de partida el mes de septiembre del año 2014 a marzo del 2015, ya que se considera será un periodo que permitirá establecer los objetivos planteados.

1.7.2 Temática. El tema de esta investigación se delimitara a las prácticas universales de gestión de talento humano, partiendo desde el estudio de los diferentes procesos, que la empresa ha venido desarrollando hasta el momento en algunas de estas temáticas, y al mismo tiempo partir desde las diferentes

necesidades recolectadas de cada uno de los talentos, con el objetivo de proponer ciertas mejoras en cada una de estas prácticas de gestión del talento humano que realice la empresa PALMASUR S.AT.

2. METODOLOGIA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se cataloga de tipo descriptivo, ya que hace relación a la importancia de la Gestión del Talento Humano para la empresa PALMASUR S.A.T de la ciudad de Tumaco, se parte de una realidad que se describe a través de la observación, mediante la utilización de herramientas como entrevista y encuesta, que ayudan a identificar la situación actual de la empresa.

2.1.1 Paradigma. Énfasis cualitativo con apoyo cuantitativo

2.1.2 Enfoque de investigación. El enfoque de este trabajo es Empírico analítico, ya que se realizó un diagnóstico que permitió desarrollar un análisis de la situación actual de la empresa PALMASUR S.A.T, en cuestión de las prácticas Gestión del Talento Humano (ingreso de personal), y gracias a ello poder realizar una propuesta de mejoramiento para la empresa objeto de estudio.

2.1.3 Método de investigación. El método de investigación que asumió este trabajo es Deductivo, ya que se recoge información sobre la realidad de la empresa PALMASUR S.A.T de la ciudad de Tumaco, ya sea por observación directa, las propias palabras de los colaboradores, conductas, entrevistas y encuestas, entre otros, que permitió partir de lo general a lo particular, para posteriormente hacer un respectivo análisis con base en las teorías existentes relacionadas con la Gestión del Talento Humano.

En el desarrollo del mismo se recurrió al uso de las siguientes matrices: perfil de capacidad interna (PCI), evaluación de factor interno (MEFI), perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), evaluación de factor externo (MEFE), todas encaminadas a la gestión del talento humano, y por último matriz DOFA, con la utilización de estas herramientas se logró obtener una visión más amplia de las debilidades y fortalezas en los diferentes procesos de ingreso de personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción), que se llevan a cabo en la empresa PALMASUR S.A.T, y posteriormente poder sugerir acciones que sirvan de mejoramiento.

2.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.2.1 Fuentes primarias. Se tomó como fuente primarias, la observación directa, aplicación de instrumentos de recolección de información como es el formato de entrevista, con preguntas abiertas y cerradas, dirigida específicamente a los encargados del talento humano en la empresa objeto de estudio (Anexo A). También se aplicaron formatos de encuestas, con preguntas abiertas y cerradas, dirigida a un número de 11 colaboradores de la empresa PALMA SUR S.A.T, (Anexo B), con el fin de conocer de primera mano el estado actual de la Gestión del Talento Humano, de igual forma se recopiló información de libros, revistas científicas, informes técnicos y de investigaciones realizadas a entidades públicas o privadas, en cuanto al contenido de talento humano se refiera.

El objetivo primordial de estos instrumentos de recolección de información es lograr describir como se han venido desarrollando los procesos de Gestión de Talento Humano actualmente en la empresa PALMASUR S.A.T. De allí que se diseñó todo en relación a los factores determinantes, teniendo en cuenta los objetivos específicos hacia los que se encamina esta propuesta de mejoramiento, los cuales están relacionados con las prácticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

En esta etapa de la investigación se recomienda la grabación de la entrevista, la cual posteriormente se transcribirá y se comparará con las notas escritas en el desarrollo de la entrevista, y así luego poder proceder a su respectivo análisis.

2.2.1.1 Recolección de datos. Las encuestas y entrevistas se aplicarán en horas de oficina para que sean contestados personalmente por cada uno de los integrantes de la empresa PALMASUR S.A.T, en el desarrollo de esta actividad es necesario estar con el encuestado para despejar cualquier duda que genere la encuesta.

2.2.1.2 Fuentes secundarias. Para obtener información complementaria, se consultará información documental de la empresa PALMASUR S.A.T, sobre los procesos de Gestión de Talento Humano, de igual forma se acudirán a libros, artículos, internet y otros trabajos relacionados con el tema de investigación.

2.2.2.1 Tratamiento estadístico. La población objeto de estudio para esta propuesta de mejoramiento será el personal de la empresa PALMASUR S.A.T, que son 11 colaboradores, en este caso por tratarse de una población finita y relativamente pequeña no se tomara muestra, los instrumentos de recolección de información se aplicaran respectivamente a cada uno ellos. El siguiente cuadro presenta las diferentes áreas y numero de colaboradores con los que cuenta actualmente la empresa PALMASUR S.A.T.

Tabla 1. Numero de colaboradores empresa PALMASUR S.A.T

ÁREA	NUMERO DE COLABORADORES
Gerente general	1
Auxiliar administrativa	1
Contador	1
Auxiliar contable	2
Coordinador de proyectos	2
Coordinador de centro de acopio	1
Auxiliar de bodega	2
Auxiliar de servicios generales y mensajería	1

Fuente: este estudio.

2.2.2.2 Procesamiento de la información. El procesamiento de la información parte de los resultados conseguidos en la aplicación de la entrevista (encargado de la gestión del talento humano) y encuestas (colaboradores), de la empresa PALMASUR S.A.T, logrando identificar las razones por las cuales la empresa presenta aspectos positivos o negativos en las prácticas de gestión de talento humano (ingreso de personal).

2.2.2.3 Tabulación de datos. Después de realizar el trabajo de campo, se procedió a revisar, y clasificar los datos obtenidos en las encuestas para una mejor comprensión a la hora de su tabulación, para lo cual se emplearon hojas electrónicas de Excel, que permiten generar, gráficas y realizar los cálculos correspondientes.

2.2.2.4 Presentación de la información. En el análisis de la información se verificaron y explicaron los resultados obtenidos en el trabajo de campo, la entrevista y encuestas aplicadas proporcionaron información relevante en cuanto a los procesos de gestión del talento humano de una manera más amplia, y al mismo tiempo se identificaron ciertos factores determinantes para la propuesta de mejoramiento.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Reseña histórica. PALMASUR S.A.T, Palmeros del Pacifico Sur – Sociedad Agraria de Transformación, es una empresa nariñense, nace en el municipio de San Andrés de Tumaco en el departamento de Nariño. Esta empresa se encuentra ubicado en la calle sucre frente al Banco Popular, edificio CORDEAGROPAZ segundo piso. Su constitución oficial se dio el 29 de Septiembre de 2006, después de un amplio proceso de concertación con las Asociaciones de Campesinos, productores de Palma de Aceite, la cual se ha centrado en identificar cuál era la mejor forma de organización para lograr un fortalecimiento en los aspectos comerciales y administrativos, dando de este modo un nuevo enfoque al proceso asociativo existente desde el año 2000 y de esta manera ofrecer al campo nariñense un esquema funcional y productivo diferente.

La población que hace parte de este proceso de desarrollo como protagonista y beneficiaria, se referencia en un sistema de economía campesina, palmicultores por tradición y vocación, asentados en los núcleos de producción donde se desarrollan actividades económicas adicionales a la Palma tales como la pesca artesanal, la caza, el cultivo de coco, plátano y cacao, entre otros.

“En ese sentido, PALMASUR S.A.T, se proyecta como una empresa de servicios agrarios preocupada por el desarrollo social, económico y empresarial de la comunidad Tumaqueña, que a partir de la unión de esfuerzos, procesos, voluntades y trabajo, dignifica y posibilita una nueva estructura Agro Empresarial en el municipio.”⁴

⁴ PALMASUR S.AT. Manual del sistema de gestión de calidad. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.celuguia.com/.../palmeros-del-pacifico-sur-palmasur-sat-130085.ht...

Figura 1. Estructura Organizacional PALMASUR S.A.T



Fuente. Este estudio

3.3.3 Misión. “Palmeros del Pacífico Sur Sociedad Agraria de Transformación, es una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas y a la gestión y ejecución de proyectos que contribuyan al bienestar socio-económico de los socios, sus familias y generen impacto en la comunidad de San Andrés de Tumaco.”⁵

3.3.4 Visión. “Palmeros del Pacífico Sur Sociedad Agraria de Transformación será la empresa líder del Pacífico Nariñense en comercialización de productos agrícolas, gestión y ejecución de programas socio-empresariales viables y sostenibles en la región que incorporen la mejora continua en sus procesos. PALMASUR S.A.T, y cada una de sus unidades de negocio generará un impacto social a través de sus acciones y servirá como modelo empresarial exitoso.”⁶

3.3.5 Gestión de los recursos. La empresa PALMASUR S.A.T, cuenta con un manual del sistema de gestión de calidad, en el cual en uno de sus ítems hace referencia sobre “Recurso Humano”.

En este manual que tiene la empresa palmeros del Pacífico Sur, está establecido,

⁵ Ibíd., p.6.

⁶ Ibíd., p.7.

el personal que realiza trabajo que afecta la calidad, debe ser competente en términos de educación, capacitación, habilidades y experiencias apropiadas. Los medios que utiliza PALMASUR S.A.T, para la participación y apoyo del personal en el logro de los objetivos son:

- Definición de sus funciones, autoridades y responsabilidades a través de las caracterizaciones y flujos de procedimientos.
- Se tienen establecidas reuniones trimestrales en la que se da una participación activa Gerente, Coordinadores de área, personal técnico y administrativo en el que los participantes manifiestan ideas de mejora e inquietudes”⁷

3.4 MARCO TEORICO

Hoy en día muchas de las empresas están obligadas a nacer y desarrollarse en un entorno cambiante, donde para ellas las TIC, juegan un papel importante mucho más que el de sus colaboradores, pero aun así estas caducan rápidamente y con ella ciertas ventajas para las organizaciones, por lo tanto las empresas deben empezar a crear estrategias que permitan un mejor desarrollo para sus talentos, los cuales son los encargados de generar competitividad para las empresa, algo muy importante para ello, esta en dejar de ver a los colaboradores como un recurso, y más bien empezar a identificarlos como lo que real mente son, talentos humanos.

Los elementos básicos de la Gestión Humana vienen dados por la planeación, la formación, la selección, la supervisión, el control, la evaluación, la calidad y el bienestar del talento humano. En el concepto de talento humano se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura general.⁸

El talento es el valor diferencial por excelencia, lo que sabe una organización de sus talentos y la forma cómo lo use constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo entonces, es lograr que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación.

⁷ Ibíd., p.17.

⁸ MIGUELINA VERA, Cesar Cuello. Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana 2005. Santo Domingo: INTEC, 2000. p. 16.

“En otras palabras, se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento”.⁹

El proceso de gestión de talento humano es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. No en vano, por ejemplo, el modelo estándar de control interno (MECI 1000), ubica el desarrollo del talento humano como un elemento fundamental en el control estratégico. Y el modelo de responsabilidad social ISO 26000 incluye, entre sus principios y prácticas laborales básicas, la del desarrollo del talento humano y las relaciones entre empleados y empleador. “En los otros modelos (ISO 9001, NTCGP 1000, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001 Y NTC 5254), el enfoque de la gestión humana no es tan amplio como para hablar de “desarrollo del talento humano”, pues ellos se centran en el tema específico de la gestión de las competencias requeridas por los empleados para la aplicación de cada uno de los ámbitos de actuación de esta norma.”¹⁰

3.4.1 La gestión humana un fenómeno complejo. En la concepción del *management* la visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de la organización y sobre los diversos actores sociales que en ella intervienen; sin embargo al hacer una revisión de la evolución de este campo del conocimiento se observa su complejidad tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar.

Así es como, por ejemplo, las primeras prácticas de gestión humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar (Barley y Kunda, 1995). Esta orientación es explicable por las condiciones sociales, políticas y económicas de la época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses.

Otro ejemplo de la manera como las condiciones sociales, políticas y económicas inciden en el tipo de prácticas puede verse en el caso colombiano, al inicio del siglo XXI, al observarse un predominio de prácticas orientadas a lograr la

⁹ LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: www.cladea.org/.../index.php?...liderazgo-y-gestion-del-talento-humano.

¹⁰ ATEHORTUA HURTADO, Federico Alonso. Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Universidad de Antioquia, Gestión y Conocimiento, 2008. p. 155.

flexibilización productiva y la desregulación en la fuerza de trabajo (sistemas de contratación flexible, polivalencia, remuneración por productividad, gestión por competencias) determinadas, a su vez, por la presión de un nuevo orden empresarial en el que deja de ser importante la relación estabilidad-lealtad, que fuera la base del contrato psicológico prevaleciente durante los últimos cien años del capitalismo y para cuya relación era muy importante el sistema de selección y el sistema de carrera:

La nueva configuración empresarial en red ha conllevado importantes transformaciones en las relaciones laborales a nivel individual y colectivo en la sociedad contemporánea, las que colocan un complejo y difícil reto a la gestión de la fuerza de trabajo, no obstante, que el discurso dominante de *management* o gerencial concibe que en el nuevo marco del orden empresarial, en el que se impone la concurrencia exacerbada, los trabajadores al incorporar una mentalidad competitiva se adecuarían a las demandas de flexibilidad sin ofrecer resistencias, comportándose “como empresarios de sí mismos”. (Urrea, 2003, p. 6)

En cuanto a la concepción dominante en relación con el ser humano, también incide en la manera como se realiza la gestión, pues si se asume que la persona se comporta conforme a los principios de la racionalidad económica (Arruñada, 1998), las prácticas de gestión humana serán muy diferentes si la concepción es de hombre social o si predomina el concepto de hombre organizacional: “Una organización establece determinados valores muy generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre éstos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella” (Simón, 1972, p. 191). Cuando predomina el concepto de hombre psicológico, el papel de la dirección del personal estará encaminado a reconciliar a los individuos con la organización, adaptándolos a ella (Cruz, 2000).

La organización del trabajo, en cuanto trata aspectos técnicos y sociales de la división del trabajo entre las personas y las máquinas, influye en el surgimiento y desarrollo de nuevas prácticas de gestión humana, como sucedió con el taylorismo, que dio los sustentos para justificar la selección y el entrenamiento; con el toyotismo (y en general con el modelo japonés), que conllevó los círculos de calidad, implicó repensar el trabajo en equipo y el enriquecimiento de tareas y promover la polivalencia (Novick, 2000), o con el neoliberal, que generó las tendencias de la subcontratación y todo lo relacionado con la flexibilización y desregulación (Urrea, 2003).

Por su parte, la concepción dominante sobre el trabajo determina la filosofía de la gestión humana. Así, por ejemplo, desde la perspectiva clásica de la economía, el trabajo era el generador de valor, lo cual desemboca en un conflicto moral, pues la riqueza obtenida por el empresario provendría del trabajo no pagado a los trabajadores; ello explica que la actividad de dirección de personal se haya enfocado en el bienestar de los empleados y en su desarrollo moral, mental y

físico. Cuando el trabajo se considera una mercancía (concepción neoclásica) se le puede dar al trabajador el trato propio de cualquier recurso productivo, y por lo tanto la actividad de gestión humana se convierte en una labor técnica para su administración (procesos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración y desvinculación, denominada precisamente *administración de personal*).¹¹

3.4.2 Retos y tendencias de la gestión humana. El área de gestión humana tiene retos significativos, si quiere ser considerada como socia estratégica en la organización. Entre ellos están:

- a) Superar el activismo en prácticas de recurso humano y enfocarse hacia situaciones de largo plazo de la organización, es decir, darle a las personas importancia en la construcción de una ventaja competitiva sostenida. Debe generar valor agregado a partir del trabajo con las personas.
- b) Preocuparse por los problemas críticos de la organización, esto es, desde su especificidad debe tratar de dar respuesta a situaciones como la reducción del ciclo de producción (por las demandas de mayor oportunidad que está haciendo el cliente final), reducción de desperdicios, mejoramiento de la calidad y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.
- c) Gestar las transformaciones culturales en las organizaciones. Implica que debe trascender el papel de defensor del statu quo y pasar a un papel activo frente al cambio; debe ser capaz de detectar la necesidad del cambio, establecer las condiciones para que las personas se adapten a dicho cambio e incluso prever posibles cambios futuros y fomentar una cultura abierta a dichas tendencias.
- d) Buscar resultados acordes con los intereses y motivaciones de los diferentes stakeholders de la organización: accionistas, directivos, trabajadores, sociedad.
- e) Dominar el lenguaje del negocio y por lo tanto ser capaces de materializar sus resultados en términos económico-financieros, pues la medición es una condición de supervivencia del área.
- f) La gestión del conocimiento es una oportunidad que se vislumbra para que se posicione el área, pues al fin y al cabo es la responsable de buena parte de los activos intangibles de cualquier organización.

¹¹ GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO. Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid;>

- g) En la literatura especializada se percibe que el área debe pasar de ser un centro de costos a convertirse en un centro de inversión.¹²

3.4.3 Concepto de gestión de talento humano. “Idalberto Chiavenato, La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización, acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La ARH no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización, a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales”¹³

Eslava Arnao, Edgar (2004), afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

3.4.4 Las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas. Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

¹² CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Semillero de Investigación en Gestión Humana. Competencias laborales de los gerentes de Talento Humano. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno>

¹³ IDALBERTO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. México: Mc Graw Hill, 1999. p 12.

En los años setenta y ochenta el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que asumió el país, permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica, con poca preocupación por la productividad de los factores (la productividad total de factores durante el período 1983 - 1990 sólo creció al 0.24% anual), en la que los costes eran frecuentemente trasladados al consumidor (Malaver, 1998).

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente Japón; en consecuencia se da prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de “desarrollo organizacional”, que incidieron para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana como quedó planteado en el numeral anterior; quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (Dinero, 2002).

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a

término fijos, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.¹⁴

3.4.5 La ARH como responsabilidad de línea y función de STAFF. Toda la organización comparte la responsabilidad de la ARH. Ésta es una responsabilidad de línea cada jefe administrar el personal que labore en el área de su desempeño y una función de staff, asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe. El organismo de staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados solicitados. Además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, entre otros. El administrador de RH no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento.¹⁵

3.4.6 Objetivos de la ARH. La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.¹⁶

¹⁴ LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA. Características y tendencias de la práctica y de la investigación. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg;>

¹⁵ IDALBERTO, Óp. cit., p 12.

¹⁶ Ibíd.

3.4.7 Principales clasificaciones teóricas de los procesos de gestión humana. Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han orientado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que se afirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización (Sastre & Aguilar, 2003). Según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008), la gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

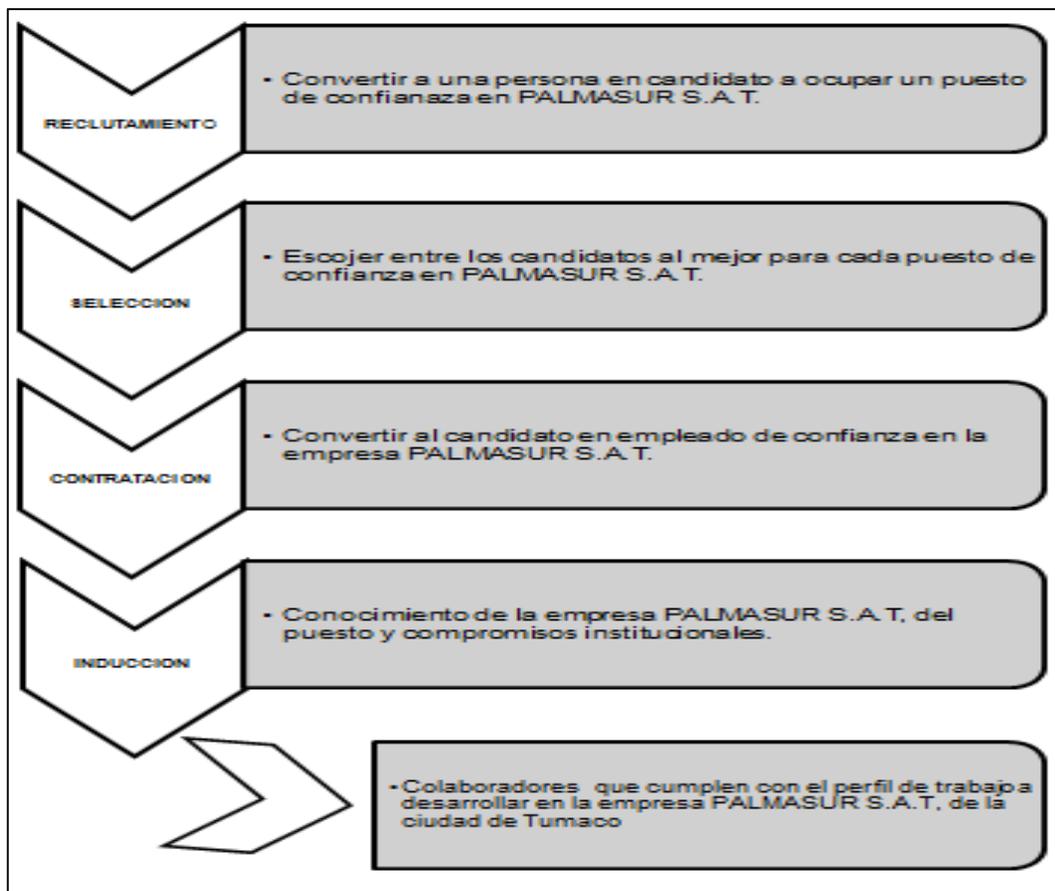
La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área (Chiavenato, 2002; Dessler, 1991; Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2003; Gómez, Balkin & Cardy, 1999; Decenzo & Robbins, 2001; y Sherman, Bohlander & Snell, 1999; y Rodríguez, 2002).

Sin embargo, los procesos no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión (García, 2008). Marino (2001) define un proceso como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

Los procesos en gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende 4 partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal.¹⁷

Figura 2. Procesos de gestión humana (ingreso de personas)



Fuente. Este estudio

¹⁷ LOS MACRO-PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE EN EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN HUMANA. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid;>

3.4.8 Procesos relacionados con la gestión del talento humano:

3.4.8.1 Ingreso de personal:

Reclutamiento. Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Reclutamiento interno. Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual.

Reclutamiento externo. “Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada”.¹⁸

Selección. El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

La selección de personal permite 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. Buscar solucionar dos problemas:

¹⁸ IDALBERTO, . Óp. cit., p 20.

- Adecuación del hombre al cargo,
- Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.¹⁹

Contratación. Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. En el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, según su forma, puede ser verbal o escrito y, según su duración, definido o indefinido.

En el contexto de las organizaciones existen además otros tipos de contrato como son: el contrato en prácticas, que supone la prestación de un trabajo retribuido; el contrato para la formación, cuyo objetivo es la formación teórica y práctica necesaria de un trabajador; el contrato de interinidad, que consiste en la sustitución de trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección; el contrato por obra o servicio determinado; y el contrato de relevo, que tienen por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación.²⁰

Inducción. Es el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la gerencia y la organización.

Según Robbins (1998), la socialización puede ser interpretada como un proceso compuesto de tres etapas: a) Pre-ingreso; b) Ingreso y c) Metamorfosis. El pre-ingreso está dirigido a los candidatos por ingresar a la empresa y consiste en

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ GARCÍA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana; [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>;

suministrarles información general de la compañía, como su historia, misión, filosofía y estructura organizacional. El ingreso es la inducción, e inicia cuando el aspirante es notificado de que será nuevo integrante de la compañía; desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación”.²¹

3.5 MARCO LEGAL

Partiendo de la base que es la constitución política de 1991, en su art 25 se plantea: “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

3.5.1 Marco legal laboral colombiano. Es el conocimiento detallado de la normatividad que regula el área laboral. En nuestro contexto colombiano se debe conocer la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social y todas las modificaciones que se deriven. Este es el punto de referencia de la organización para trabajar bajo condiciones de equidad e igualdad y que permite mantener clara una relación compañía - empleado.

3.5.2 Políticas del área de gestión humana. Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal. Deben existir políticas de gestión humana que giren en torno a la planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal, determinando las fuentes, las condiciones y criterios bajo los cuales se realizarán y los requisitos que se deben cumplir para que las labores en toda la organización sean eficientes y contribuyan a lograr los objetivos. “Este proceso establece los criterios de planeación, organización y desarrollo del personal, que permitirán el aprovechamiento de oportunidades futuras para la empresa y el logro de los beneficios que se buscan en el empleado y en la organización”.²²

²¹ *Ibíd.*, p. 180.

²² *Ibíd.*

4. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, QUE PERMITA CONOCER EL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL QUE REALIZA LA EMPRESA PALMASUR S.A.T.

Para iniciar la labor de diagnóstico en la empresa PALMASUR S.A.T, se elaboraron ciertos instrumentos de recolección de información, estos instrumentos fueron una entrevista dirigida al encargado de la gestión humana, en este caso el gerente (Anexo A) y una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa (Anexo B). Las preguntas se relacionaron con los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, existentes dentro de la empresa PALMASUR S.A.T.

La entrevista consta de 16 preguntas (Anexo A) relacionadas con las técnicas utilizadas a la hora de vincular un personal. Para el caso de la encuesta (Anexo B) la cual tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre los actuales procesos de gestión de talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción), se aplicaron 19 preguntas.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a la presente investigación se ha podido determinar la situación actual de las prácticas de gestión del talento humano (ingreso de personal), en la empresa PALMASUR S.A.T, del municipio de Tumaco.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada al responsable de la gestión del talento humano (Anexo A) y las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa (Anexo B).

Como se describe en la metodología los resultados se muestran mediante interpretación descriptiva apoyados en tablas y gráficos.

Formato de entrevista dirigido al responsable de la gestión del talento humano en la empresa PALMASUR S.A.T, de Tumaco.

Objetivo: conocer la percepción que tiene el encargado de la gestión del talento humano, sobre los procesos de (reclutamiento, selección, contratación, e inducción) en la empresa PALMASUR S.A.T.

Aspectos generales:

Nombre: Julio Isidoro Sevillano Rodríguez
Gerente Empresa PALMASUR S.A.T

Actividad empresarial: Agrícola

CUESTIONARIO

RECLUTAMIENTO

El objetivo del reclutamiento es divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que la empresa pretende llenar.

1. ¿Cuándo surge la necesidad de reclutar personal para la empresa PALMASUR S.A.T quien es el encargado de esta tarea?

GERENTE

2. ¿A través de qué medios de información la empresa da a conocer la existencia de la vacante?

- a) TV_____
- b) Internet __X__
- c) Carteleras __X__
- d) Intranet_____
- e) Radio __X__
- f) Periódico _____
- g) Agencia de empleo_____
- h) Otro ¿Cuál?_____

3. ¿Cuál de los siguientes tipos de convocatoria se realiza?

- a) Convocatoria interna realizada por la misma empresa (trasferencia de personal, ascensos de personal, transferencia con ascenso de personal, planes de profesionalización de personal) __X__
- b) Convocatoria externa realizada por otras empresa o fondo de empleados (outsourcing)_____
- c) Convocatoria externa realizada por la misma empresa __X__
- d) Convocatoria mixta (interna y externa)__X__

SELECCIÓN

4. ¿La empresa realiza un proceso de selección de personal? Sí __X__ No____ ¿Por qué?

Con el fin de conseguir personal calificado.

5. ¿Cómo es el proceso de recepción de hojas de vida y cuál es el área o la persona encargada de su respectivo estudio?

Se realiza una convocatoria interna y externa, y el área encargada del estudio es la gerencia con la secretaria

6. ¿Cuál de las siguientes actividades forman parte del proceso de selección que aplica la empresa en el momento de vincular al personal?

a) Cuestionario de solicitud _____

b) Entrevista inicial __X__

c) Pruebas psicotécnicas _____

d) Investigación de antecedentes y verificación de referencias __X__

e) Entrevista a fondo para la selección _____

f) Examen físico _____

g) Visita domiciliaria _____

h) Otra ¿Cuál? _____

7. ¿Bajo qué políticas o principios se toma la decisión sobre los candidatos a seleccionar?

Se seleccionan los que cumplan con las necesidades de la vacante

CONTRATACION

8. ¿A qué términos están establecidos los contratos en la empresa PALMASUR S.A.T? Termino fijo e indefinido

9. ¿Qué modalidad de contrato maneja la empresa PALMASUR S.A.T?
Escrito

10. ¿A la hora de realizar la contratación la empresa solicita exámenes médicos?
Sí _____ No __X__ ¿Por qué?

No se ha dado importancia a este aspecto

11. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de contratar en la empresa PALMASUR S.A.T?

Gerencia

12. ¿Cuáles son los documentos que se exigen una vez se firma el contrato?

a) Pasado judicial __X__

b) Antecedentes disciplinarios __X__

- c) Antecedentes fiscales _____
 d) Otra ¿Cuál? Referencias Laborales, Referencias Personales

INDUCCION

13. ¿La empresa tiene formalmente establecido un programa de inducción?
 Sí _____ No __X__
14. ¿En qué consiste el programa de inducción que la empresa le da a sus trabajadores?
15. ¿La empresa realiza la inducción pertinente para cada cargo?
16. ¿De qué manera se le da a conocer las funciones a desempeñar al nuevo colaborador?

Formato de encuesta dirigido a los colaboradores de la empresa PALMASUR s.a.t, de Tumaco.

Objetivo: Recolectar información que permita conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre los actuales procesos de gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa PALMASUR S.A.T de Tumaco.

Variable: Contexto Empresarial.

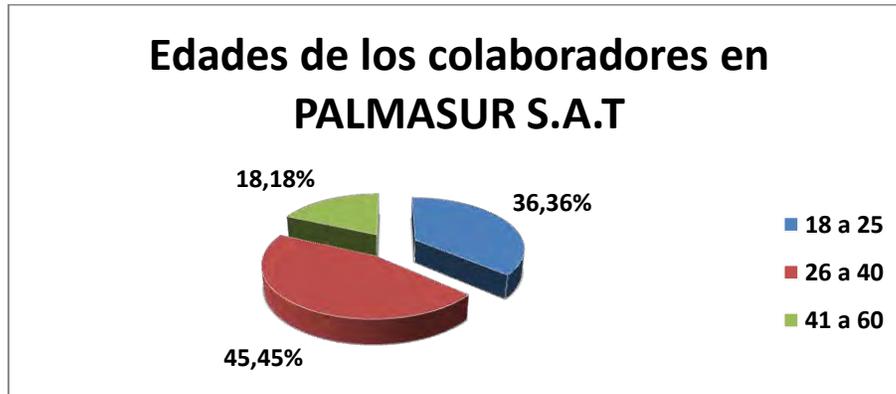
Dimensión: situación actual.

Tabla 2. Edad de los colaboradores

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 25	4	36,36
26 a 40	5	45,45
41 a 60	2	18,18
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 1. Edades de los colaboradores



Fuente. Este estudio

Luego de analizar la gráfica del promedio de edades de los talentos humanos de la empresa PALMASUR S.A.T, se puede observar que el 81.81% del personal es gente joven, la cual está distribuida de la siguiente forma, un 36,36% en edades entre los 18 y 25 años y un 45,45% en las edades de 26 a 40 años, y solo el 18.18% de los encuestados está entre 41 a 60 años. La mayoría de los encuestados se encuentran entre las edades de 18 a 40 años, siendo este un rango de edad considerado como la mejor etapa de aprendizaje y productividad, convirtiéndose en una fortaleza para la empresa.

Según estudios de Czaja y Sharit (1991), marquie y Baracat (1995) muestran en efecto, que las personas de edad media (40 a 50) y elevada (más de 65 años) son personas que necesitan un poco más de tiempo, y requieren eventualmente un poco más de ayuda en el trascurso de la formación en comparación con las personas más jóvenes, para llegar a utilizar correctamente ciertos programas informáticos.

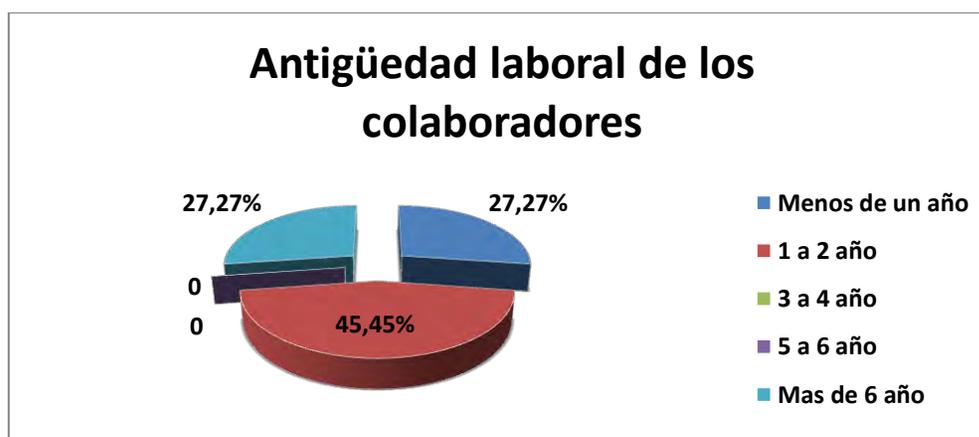
Desde este punto de vista se puede concluir, que para algunas empresas el contar con personal de una edad elevada se puede llegar a convertir en una debilidad, sin desconocer que algunos trabajadores de más edad se caracterizan, a menudo, por el hecho de estar sobreentrenados dentro de un cierto dominio.

Tabla 3. Antigüedad laboral

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	3	27,27
1 a 2 año	5	45,45
3 a 4 año	0	0
5 a 6 año	0	0
Más de 6 año	3	27,27
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 2. Antigüedad laboral



Fuente. Este estudio

De los encuestados el 27,27% (3 encuestados) dicen que llevan laborando un tiempo inferior a un año, siendo este un personal con un tiempo relativamente corto en la empresa PALMASUR S.A.T, un porcentaje del 45,45% (5 encuestados) llevan de 1 a 2 años en la empresa, estos dos porcentajes demuestran que el personal que ha ingresado en los últimos 2 años es del 72,72% siendo este un porcentaje significativo que refleja que la empresa contrata talentos humanos regularmente. Un 27,27% (3 encuestados) afirman llevar más de 6 años laborando, esto indica que estas personas se han afiliado positivamente con sus funciones y la empresa.

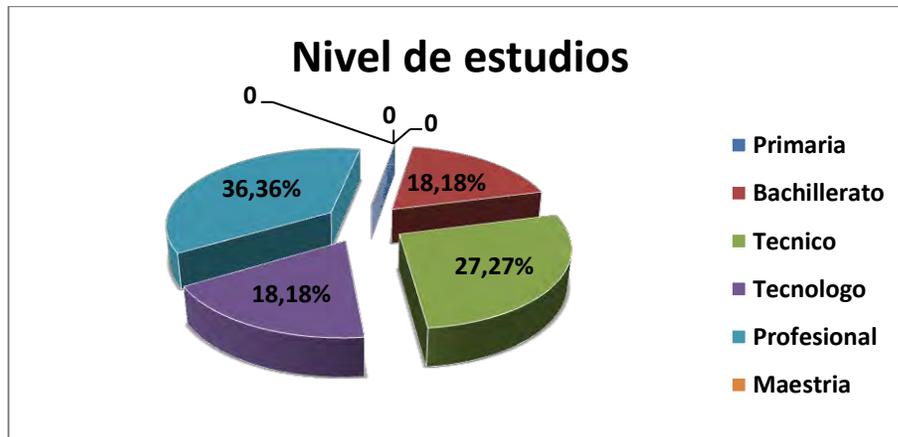
Es importante analizar porque la mayor parte del personal encuestado, laboran desde hace un corto periodo de tiempo, ver si esta situación se debe a nuevos puestos de trabajo o por lo contrario se están evidenciando casos de rotación de personal, tales como despidos; en los cuales los trabajadores y la empresa no tienen un grado de compromiso, profesionalismo, mejor desempeño, cumplimiento de objetivos, entre otros, convirtiéndose esto para la empresa en una debilidad.

Tabla 4. Nivel de estudios

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0
Bachillerato	2	18,18
Técnico	3	27,27
Tecnólogo	2	18,18
Profesional	4	36,36
Maestría	0	0
Doctorado	0	0
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 3. Nivel de estudios



Fuente. Este estudio

El talento humano contratado en la empresa PALMASUR S.A.T, en gran parte un 36,36% (4 encuestados) es universitario, seguido de un 27,27% (3 encuestados) tienen estudios técnicos, un 18,18% (2 encuestados) tienen estudios tecnológicos, y un 18,18% restante manifiestan haber cursado estudios de bachillerato.

Para la empresa es positiva la existencia de una alta participación de profesionales y otros colaboradores con un nivel de formación técnica, encargados de coordinar y dirigir las actividades en las diferentes áreas, lo cual puede considerarse como una fortaleza. En muchos casos se ha logrado identificar que los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos, están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto y se sienten orgullosos de trabajar en la empresa.

Variable: Proceso de Gestión de talento Humano.

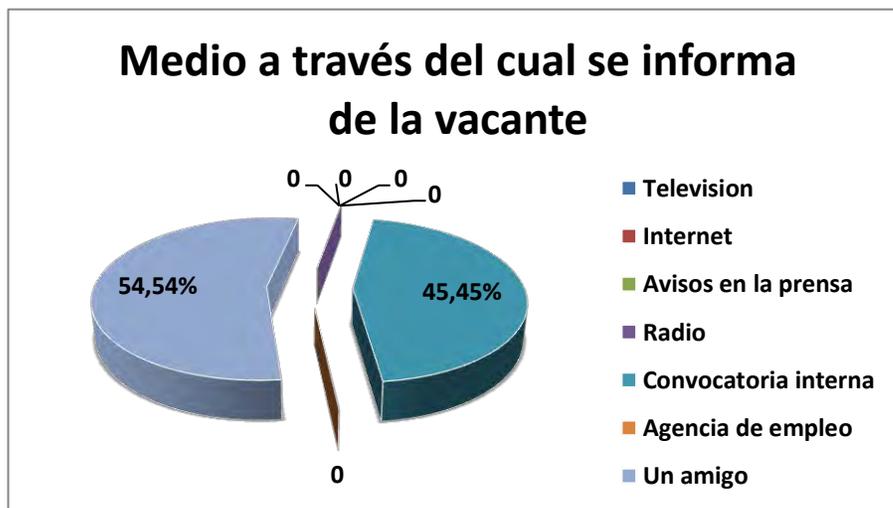
Dimensión: Ingreso de Personal.

Tabla 5. Medio a través del cual se informa de la vacante

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	0	0
Internet	0	0
Avisos en la prensa	0	0
Radio	0	0
Convocatoria interna	5	45,45
Agencia de empleo	0	0
Un amigo	6	54,54
Total	11	100

Fuente: este estudio.

Grafica 4. Medio a través del cual se informa de la vacante



Fuente. Este estudio

Como se puede observar en la gráfica, el 54,54% de los encuestados (6 colaboradores), afirman haberse informado de la vacante a través de un amigo, y un 45,45% restante se dio cuenta de la vacante gracias a convocatorias internas realizadas por la empresa, siendo este un aspecto muy importante para resaltar, ya que las ventajas del reclutamiento interno son muy claras, los trabajadores se pueden sentir más motivados y valorados, ya que tienen verdaderas posibilidades

de ascenso y promoción, de igual forma la integración del personal puede llegar a ser máxima y conseguir localizar verdaderos talentos no aprovechados en la empresa.

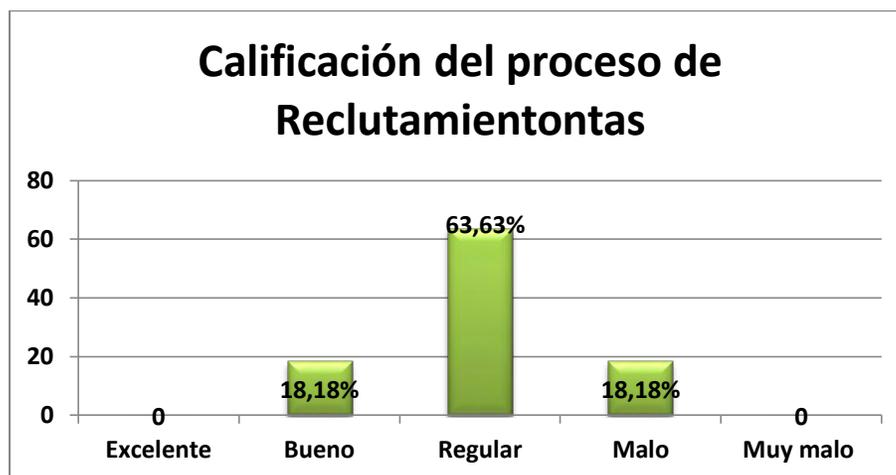
Algo muy importante para destacar es que 45,45% de colaboradores, son personas que conocen dentro de la empresa su funcionamiento a la perfección y por lo tanto necesitaron menos tiempo para adaptarse al nuevo puesto.

Tabla 6. Calificación del proceso de Reclutamiento

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Bueno	2	18,18
Regular	7	63,63
Malo	2	18,18
Muy malo	0	0
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 5. Calificación del proceso de Reclutamiento



Fuente. Este estudio

En esta grafica se puede observar que un porcentaje significativo de los encuestados están en desacuerdo con el proceso de reclutamiento que realiza la empresa, de los cuales un 63,63% lo califican como regular (7 colaboradores) y un 18,18% piensan que es malo (2 colaboradores) y solo el restante 18,18% lo consideran bueno.

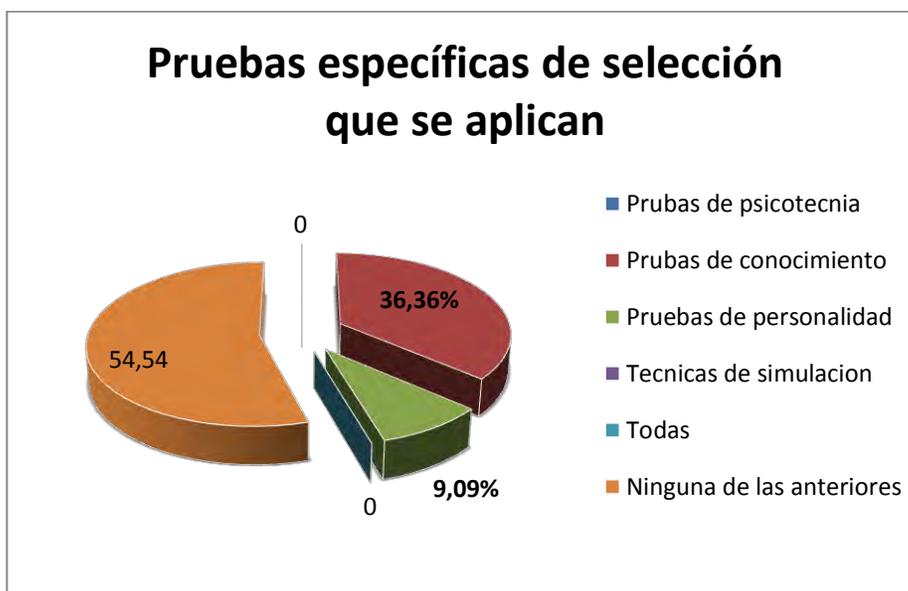
Es importante estudiar las causas que han ocasionado inconformidad en los colaboradores a la hora de desarrollar este proceso, y así conseguir una mayor eficiencia en futuros procesos de reclutamiento, ya que el concepto de quienes están vinculados a la empresa es de mucha importancia, y no sería aconsejable crear una imagen poco conveniente.

Tabla 7. Pruebas específicas de selección que se aplican

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pruebas de psicotecnia	0	0
Pruebas de conocimiento	4	36,36
Pruebas de personalidad	1	9,09
Todas	0	0
Ninguna de las anteriores	6	54,54
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 6. Pruebas específicas de selección que se aplican



Fuente. Este estudio

Para 6 de los colaboradores un 54,54% no se le aplicó ninguna prueba específica de selección, un 36,36% de ellos afirma que les aplicaron pruebas de conocimiento, y 9,09% de los encuestados contestaron haber realizado pruebas de personalidad.

Es necesario que la empresa empiece a darle mayor importancia a la aplicación de ciertas pruebas, las cuales sirvan de apoyo al proceso de selección, ya que estas son herramientas claves en la identificación de competencias de los candidatos con respecto al puesto a ocupar. Además de esto se pueden evaluar diferentes aspectos desde los psicotécnicos hasta los conocimientos propios del cargo, y así lograr que este tema no sea una debilidad en la gestión del talento humano de la empresa.

Tabla 8. Entrevistas durante el proceso de selección

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	72,72
No	3	27,27
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 7. Entrevistas durante el proceso de selección



Fuente. Este estudio

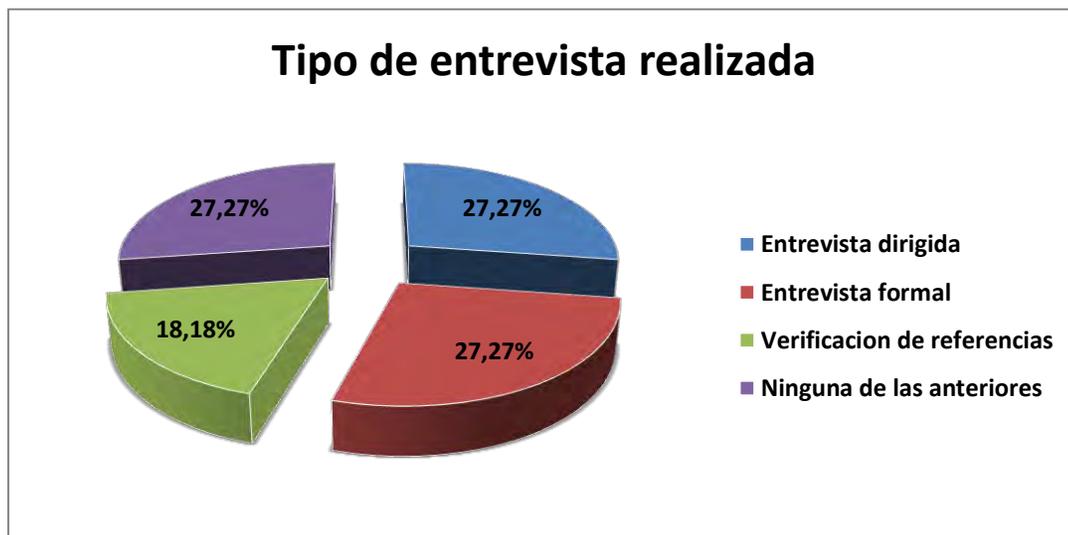
En la gráfica se puede observar que al 72,72% de los encuestados (8 colaboradores) se le aplicó una entrevista durante el proceso de selección, y 27,27% de los encuestados afirman no haberles realizado una entrevista. Este resultado nos demuestra que para la empresa la entrevista es uno de los mejores predictores del desempeño laboral, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar el comportamiento del entrevistado frente a determinadas situaciones.

Tabla 9. Tipo de entrevista realizada

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrevista dirigida	3	27,27
Entrevista formal	3	27,27
Verificación de referencias	2	18,18
Ninguna de las anteriores	3	27,27
Total	11	100

Fuente: este estudio.

Grafica 8. Tipo de entrevista realizada



Fuente. Este estudio

Como se puede observar en la gráfica, la entrevista dirigida y la entrevista formal fueron aplicadas en un 27,27% respectivamente, otro 27,27% (3 colaboradores) afirman que no se les aplicó ninguna de las anteriores, y aún 18,18% de los encuestados se les realizó verificación de referencias.

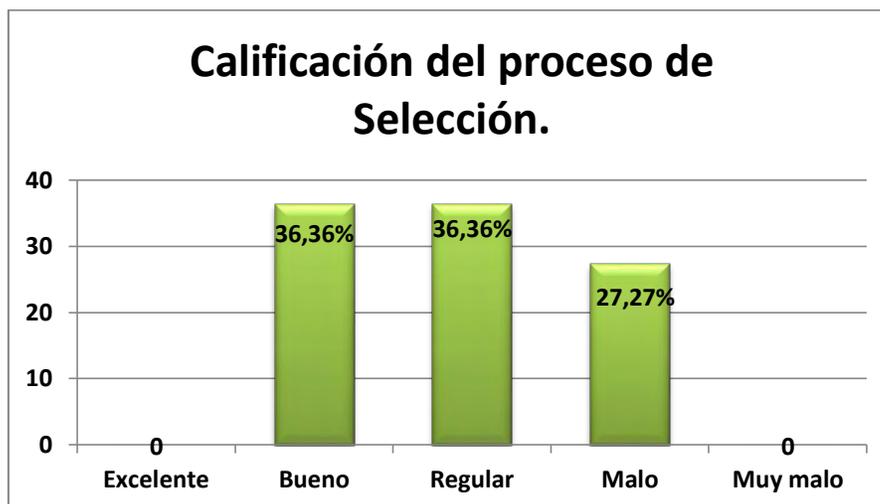
Sería muy importante revisar estos tipos de entrevistas que la empresa ha estado facilitando, sus características, analizar si estas fueron planeadas de acuerdo al perfil de cargo, quien las diseña, y todos aquellos aspectos que permitan mejorar este proceso. En muchas ocasiones las entrevistas no estructuradas o semiestructuradas de tipo convencional, empleadas en la selección de personal y en las que, en muchas ocasiones, se trata de diagnosticar la personalidad del entrevistado, puede llevar a que las cuestiones planeadas muchas veces poco tengan que ver con los requisitos del puesto en cuestión.

Tabla 10. Calificación del proceso de Selección

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Bueno	4	36,36
Regular	4	36,36
Malo	3	27,27
Muy malo	0	0
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 9. Calificación del proceso de Selección



Fuente. Este estudio

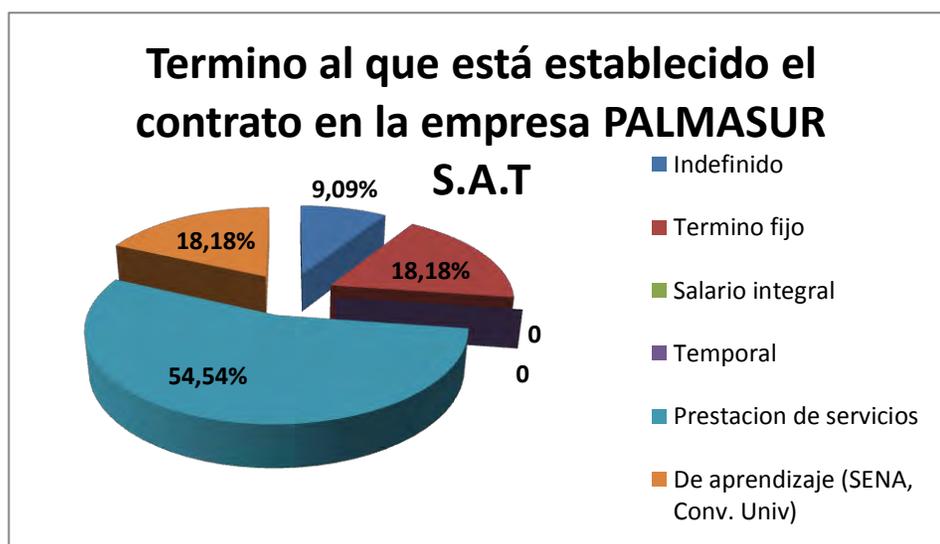
Al analizar esta grafica podemos observar que ninguno de los colaboradores considera que este proceso sea excelente, un 36,36% los ven o califican como bueno, mas sin embargo para otro 36,36% el proceso no es el mejor, y un 27,27% lo califican como malo. Es de gran importancia que la empresa empiece a mejorar en este aspecto, ya que un proceso de selección es una inversión para la empresa. Debe realizarse con mucho profesionalismo teniendo en cuenta que una mala elección conlleva irremediabilmente a perjudicar los intereses de la empresa y por ende afecta a todo el talento humano.

Tabla 11. Termino al que está establecido el contrato en la empresa PALMASUR S.A.T

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Indefinido	1	9,09
Termino fijo	2	18,18
Salario integral	0	0
Temporal	0	0
Prestación de servicios	6	54,54
De aprendizaje (SENA, Convenio Universitario)	2	18,18
Total	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 10. Termino al que está establecido el contrato en la empresa PALMASUR S.A.T



Fuente. Este estudio

Como se puede detallar la modalidad de contrato que predomina en la empresa en una mayor proporción es la contratación por prestación de servicios para un 54,54% (6 colaboradores), a término fijo y de aprendizaje en un 18,18% en ambos casos, y en un menor porcentaje la modalidad a término indefinido 9,09% de los encuestados.

Seria de una gran ayuda que la empresa le dé importancia al sistema de contratación de término indefinido, ya que como se puede observar es el que menos se emplea en la empresa, este tipo de contrato permite a los colaboradores

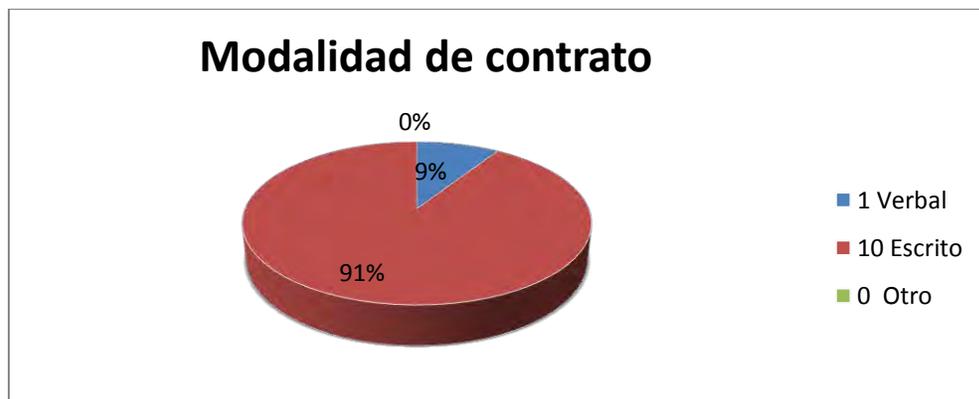
una mayor estabilidad, y esto es positivo para la empresa ya que genera una menor rotación de personal.

Tabla 12. Modalidad de contrato

FRECUENCIA DE MODALIDAD DE CONTRATO		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
1	Verbal	9
10	Escrito	91
0	Otro	0
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 11. Modalidad de contrato



Fuente. Este estudio

Desde su fundación la empresa PALMASUR SAT ha optado por una particularidad de convenio laborar con sus empleados, el cual es común en todas las empresas. El contrato escrito, que es un acuerdo formal que compromete a las partes a cumplir con lo pactado, sin embargo el contrato verbal como su nombre lo indica es un pacto de palabra el cual puede ser positivo o negativo para quienes lo acepten. Los colaboradores de la empresa PALMASUR SAT manifestaron que dependiendo de la modalidad del contrato que un empleado tenga, así mismo se tomara con responsabilidad sus labores en la empresa.

De acuerdo a la encuesta que se les realizó a los colaboradores de la empresa PALMASUR SAT, una de cada 11 personas que trabajan en la organización tiene una modalidad de contrato verbal es decir el 9%, mientras que el restante tiene un 91% de contrato escrito. En este caso se le recomendaría a la persona encargada de realizar las contrataciones, que por muy mínimas que sean las tareas en

cualquier cargo se deben de formalizar la contratación por la vía legal para que tanto el empleador, como el empleado se comprometan con lo pactado.

Tabla 13. Exigencia de examen médico a la hora de vinculación

FRECUENCIA DE EXIGENCIA DE EXAMEN MEDICO		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
0	SI	0
11	NO	100
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 12. Exigencia de examen médico a la hora de vinculación



Fuente. Este estudio

Según en la encuesta que se le realizó a los colaboradores de que si la empresa le exigió examen médico, de los 11 todo contestaron que no es decir el 100% de los encuestados.

Es importante tener en cuenta el estado físico y psicológico de las personas, sobre todo los que aspiran a ocupar un cargo en la organización, para ello se debe tener la precaución adecuada, esta es una de las falencias que ha tenido la empresa PALMASUR SAT en no ser reiterativos, en exigirle a las personas que van a

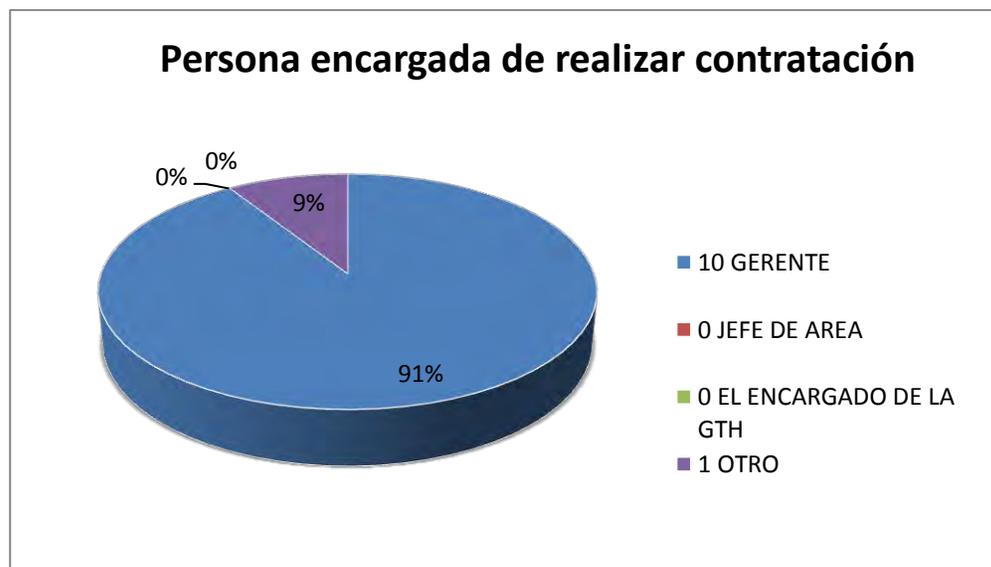
formar parte de organización el examen médico. Ya que esto es de vital importancia para la empresa porque, ayudaría a la disminución de rotación de personal y se contaría con colaboradores dispuestos a trabajar por el bien de la organización.

Tabla 14. Persona encargada de realizar contratación

FRECUENCIA DE PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR SU CONTRATO		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
10	GERENTE	90,91
0	JEFE DE AREA	0
0	EL ENCARGADO DE LA GTH	0
1	OTRO	9,09
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafico 13. Persona encargada de realizar contratación



Fuente. Este estudio

De los colaboradores encuestados en la empresa PALMASUR SAT, 10 de 11 personas encuestadas afirmaron que el encargado de realizar sus contrataciones, fue; el gerente para un porcentaje de 91%, y 1 de 11 encuestado respondió que otra persona se encargó de realizar su contrato, para un equivalente de un 9%.

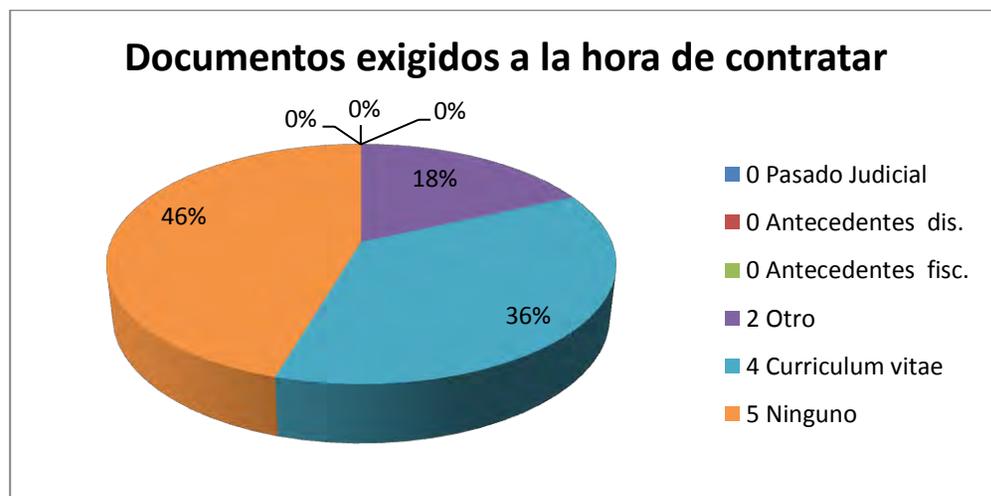
En la empresa PALMASUR SAT se realizan las prácticas de gestión del talento humano, pero de una manera inapropiada por que se ha generado equivocaciones en la elaboración y celebración de los contratos; un contrato es un compromiso laboral que tienen tanto el empleado como el empleador por el cumplimiento de unas tareas y el pago por realizarlas, por tal razón este tema se debe de manejar con mucha responsabilidad, se le recomienda a la empresa delegar esta función o área a una persona idónea. Ya que sería una opción que beneficiaría a la empresa por que ayudaría a establecer de manera puntual el proceso de contratación de la organización.

Tabla 15. Documentos exigidos a la hora de contratar

FRECUENCIA DE DOCUMENTOS QUE LE EXIGIERON A LA HORA DE CONTRATARLO		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
0	PASADO JUDICIAL	0
0	ANTECEDENTE DICIPLINARIO	0
0	ANTECEDENTE FISCAL	0
2	OTROS	18,18
4	CURRICULO VITAD	36,36
5	NINGUNA	45,45
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 14. Documentos exigidos a la hora de contratar



Fuente. Este estudio

Según la encuesta realizada en la empresa PALMASUR SAT 5 de 11 personas indican que no se les exigió ningún tipo de documento, con un porcentaje de 45%, mientras que 4 de 11 afirmaron que le exigieron documentos vitae, para un porcentaje de 36% y 2 de 11 encuestados aseguraron que les exigieron otros tipos de documento con un porcentaje de 18%. Según estos resultados indican que la empresa PALMASUR SAT, que en algunos casos le es un poco indiferente saber con qué tipo de personas está trabajando, la razón por que se basan mucho por la dedocracia y recomendaciones de amistades, lo cual es una falencia porque hay documentación que certifica que dicha, persona es acta para un determinado cago.

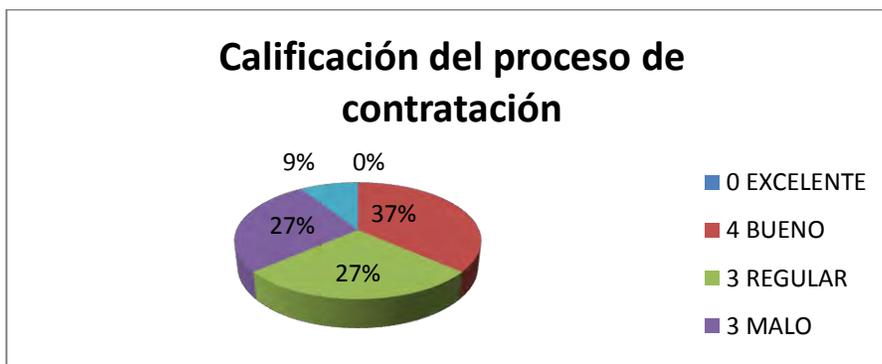
Es muy importante que una empresa cuente con personal calificado y de buenas referencias, por tal razón se recomienda a la empre PALMASUR SAT ser más cautelosos con respecto a los documento de protocolo que se debe de exigir al nuevo aspirante, pues de esa manera se evitarían muchos inconvenientes a futuro para la organización.

Tabla 16. Calificación del proceso de contratación

FRECUENCIA CRITERIO DE CALIFICACION DEL PROCESO DE CONTRATACION		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
0	EXCELENTE	0
4	BUENO	36,36
3	REGULAR	27,27
3	MALO	27,27
1	MUY MALO	9,09
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 15. Calificación del proceso de contratación



Fuente. Este estudio

En esta pregunta se conoció como los colaboradores califican el proceso de contratación dado por la empresa, 4 de 11 personas encuestadas aseguran que se maneja en la actualidad un buen proceso de contratación con un porcentaje de 37%, mientras que 3 de 11 encuestados dicen que el proceso de contratación es regular con un porcentaje de 27%, solo 3 de 11 encuestados expresaron que el proceso de contratación es malo con un porcentaje de 27% y una sola persona de 11 encuestadas manifestó que el proceso de contratación es muy malo el con un porcentaje de 9%.

Es claro que para el 63% de los colaboradores encuestados de la empresa PALMASUR SAT el proceso de contratación tiene fallas ya sea por la manera como se ha venido procediendo y que definitivamente hay que reestructurar el proceso, sin embargo para quienes consideran que el proceso de contratación es bueno, expresan que el proceso es positivo y hay nada que cambiarle.

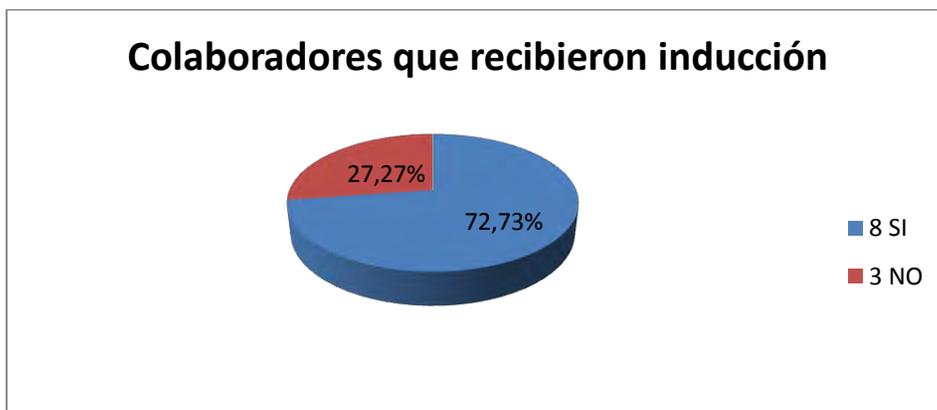
La empresa PALMASUR SAT tiene falencias con el proceso de contratación, y debido a eso se han generado muchos impases para la organización, entre ellas la más común; la rotación de personal, es muy importante que la empresa tenga mucha precaución con este proceso en el cual se debe delegar a una persona idónea ya que se evitaría de no contratando un personal no acto y disminuiría la rotación de personal.

Tabla 17. Colaboradores que recibieron inducción

FRECUENCIA DE AL MOMENTO DE CONTRATARLO RECIBIO INDUCCION		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
8	SI	72,73
3	NO	27,27
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafico 16. Colaboradores que recibieron inducción



Fuente. Este estudio

En el momento de contratarlo recibió inducción 8 de 11 encuestados respondieron que si con un porcentaje de 73% y mientras que 3 de 11 colaboradores encuestados contestaron que no con un porcentaje de un 27%, es importante para toda organización que todos sus colaboradores demuestren buenos resultados en sus labores por muy pequeñas que sean, en esa insignificancia podría estar la clave del éxito para la organización.

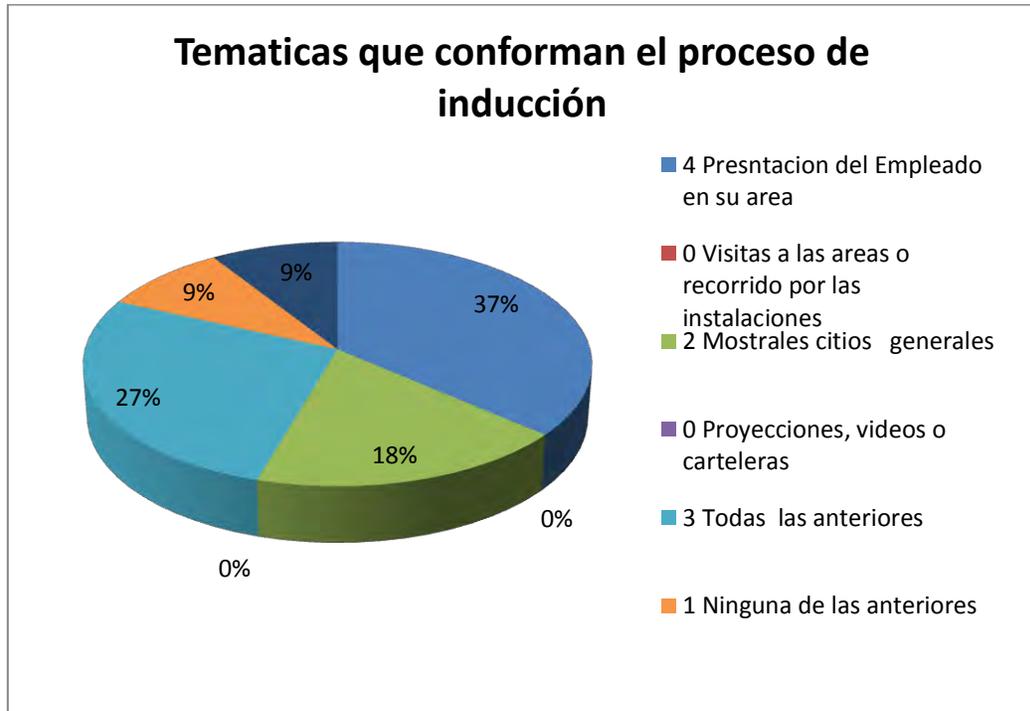
La empresa PALMASUR SAT ha tomado un riesgo al no darle la respectiva inducción a alguno de sus empleados, esto ha llevado a que no cumplan con todas las actividades y tengan dudas acerca de sus funciones, haciendo de ellas acciones inútiles, repetitivas con una falta de retroalimentación. La empresa debe dar la inducción correspondiente al colaborador que ingrese para que haya mejores resultados.

Tabla 18. Temáticas que conforman el proceso de inducción

TEMÁTICAS QUE CONFORMAN EL PROCESO DE INDUCCIÓN		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
4	Presentación del empleado en su área	36,36
0	Visita a las áreas o recorrido por las instalaciones	0
2	Mostrarles sitios generales	18,18
0	Proyecciones, videos o carteles	0
3	Todos los anteriores	27,27
1	Ninguno de los anteriores	9,1
1	Otros	9,1
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 17. Temáticas que conforman el proceso de inducción



Fuente. Este estudio

De acuerdo a las encuestas realizadas 4 de 11 personas encuestadas indican que su inducción fue presentación del empleado en su área con un porcentaje de 36%, 3 de 11 personas encuestadas revelan que todas las anteriores con un porcentaje del 27%, 2 de 11 personas encuestadas declaran que su inducción fue mostrarles sitios generales con un porcentaje del 18%, mientras que el 1 de 11 personas encuestadas contestaron que ninguna de las anteriores con un porcentaje un 9% y 1 de 11 respondieron otras áreas diferentes de la empresa con un porcentaje un 9%.

Es de suma importancia que los colaboradores reciban la inducción de sus actividades a realizar y más aún, una información completa de la empresa. PALMASUR SAT ha fallado un poco con respecto a esta parte por que alguno de los empleados no saben la razón social de la empresa, ni a que se dedica y en otros casos no manejan la información que los clientes necesitan saber. Esto es desventajoso por que se podría estar perdiendo una oportunidad para la organización y por ende para el empleado, Todos los colaboradores nuevos deben de saber en qué empresa están trabajando, cuál es su visión, misión, políticas y creencias aparte de sus actividades laborales para que entre todos circulen la misma información.

Tabla 19. Forma en la que conocen las funciones a desempeñar en el cargo los colaboradores

FRECUENCIA DE CONOCIMIENTOS DE SUS FUNCIONES A DESEMPEÑAR		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
1	ESCRITO	9,09
10	VERBAL	90,9
0	OTRAS	0
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 18. Forma en la que conocen las funciones a desempeñar en el cargo los colaboradores



Fuente. Este estudio

De acuerdo a la encuesta que se les realizó a los colaboradores de la empresa PALMASUR SAT, 10 de 11 personas encuestadas respondieron que le dieron a conocer sus funciones verbalmente con un porcentaje del 91% y 1 de 11 personas encuestadas manifestó que le dieron a conocer sus funciones por escrito con un porcentaje de 9%.

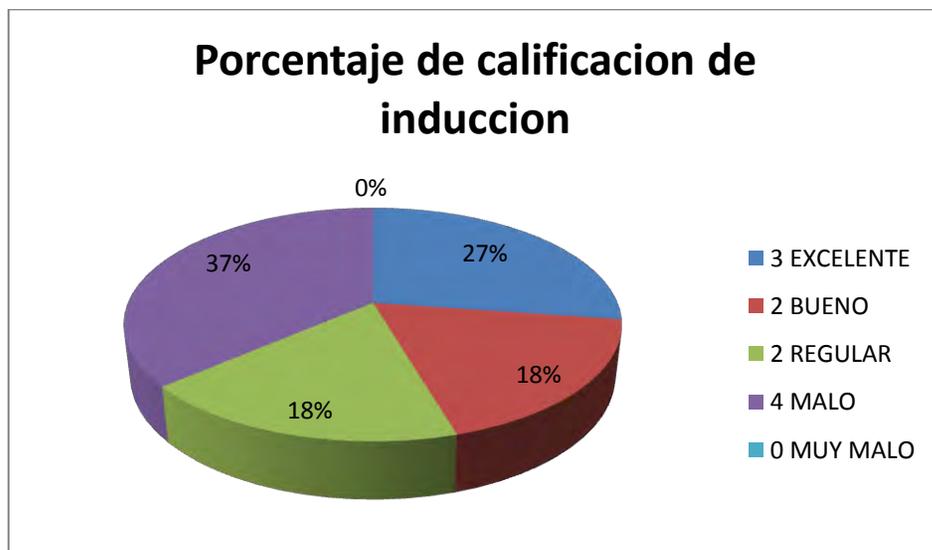
La empresa PALMASUR SAT tiene un manual de funciones establecido, según por los resultados de la encuesta es notorio que la organización no los pone en práctica, es importante que el colaborador tenga pleno conocimiento de sus funciones para poder desarrollar con eficiencia sus actividades laborales. Se le recomienda a la empresa hacer uso del manual de funciones en lo posible dar una capacitación y evaluar al aspirante, para estar seguros de que es la persona idónea de ocupar el cargo.

Tabla 20. Calificación del proceso de inducción que la empresa realiza en la actualidad.

FRECUENCIA DE PROCESO DE INDUCCIÓN		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
3	EXCELENTE	27,27
2	BUENO	18,18
2	REGULAR	18,18
4	MALO	36,36
0	MUY MALO	0
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 19. Calificación del proceso de inducción que la empresa realiza en la actualidad



Fuente. Este estudio

En esta pregunta se conoció como los colaboradores califican el proceso de inducción dado por la empresa, 4 de 11 personas encuestadas aseguran que se maneja en la actualidad un mal proceso de inducción con un porcentaje de 37%, mientras que 3 de 11 encuestados dicen que el proceso de inducción es excelente con un porcentaje de 27%, 2 de 11 encuestados expresaron que el proceso de inducción es bueno con un porcentaje de 18% y 2 de 11 personas encuestadas manifestó que el proceso de inducción es regular con un porcentaje de 18%.

Es notorio que para el 55% de los colaboradores encuestados de la empresa PALMASUR SAT el proceso de inducción tiene falencias debido a la manera como

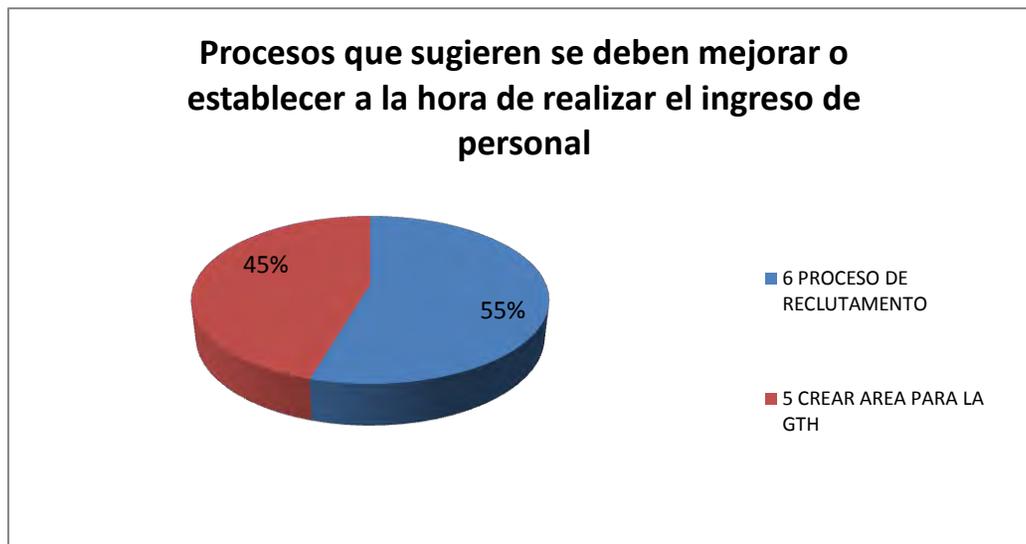
se ha venido operando, es necesario replantear el proceso de inducción, se sugiere una re-inducción para todos los trabajadores antiguos y una inducción bien detallada a los nuevos colaboradores, hacerles saber de la existencia del manual de funciones, que lo tengan muy presente y posteriormente una retroalimentación de este proceso.

Tabla 21. Procesos que sugieren se deben mejorar o establecer a la hora de realizar el ingreso de personal (Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción), para optimizar la Gestión del Talento Humano

QUE PROCESOS SE DEBEN MEJORAR O ESTABLECER A LA HORA DE REALIZAR EL INGRESO DE PERSONAL.		
FRECUENCIA	RANGO	PORCENTAJE
6	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	54,55
5	CREAR ÁREA PARA LA GTH.	45,45
TOTAL	11	100

Fuente. Este estudio

Grafica 20. Procesos que sugieren se deben mejorar o establecer a la hora de realizar el ingreso de personal



Fuente. Este estudio

La empresa PALMASUR SAT, maneja las prácticas de gestión del talento humano de una manera un poco desacertada, ya que se están obviando algunos procesos importantes y muy fundamentales para el éxito de la organización, esto conlleva a

un aumento de costes, rotación de personal, falta de compromiso con la empresa, pérdida de clientes y mala reputación para la organización.

Como se puede observar en la gráfica, los colaboradores un 45%, recomiendan que mejoren los procesos existentes de (reclutamiento, selección, contratación e inducción) y otro 55%, de ellos ve necesario la creación de un área para la gestión del talento humano en la empresa PALMASUR S.A.T, y así lograr unas mejores prácticas.

5. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO: IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN) QUE SE LLEVAN A CABO EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T.

Para el desarrollo de este objetivo se acude a la utilización de las siguientes matrices: perfil de capacidad interna (PCI), evaluación de factor interno (MEFI) encaminado a la gestión del talento humano, perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), evaluación de factor externo (MEFE), y por ultimo matriz DOFA.

5.1 ANÁLISIS INTERNO EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL INGRESO DE PERSONAL.

5.1.1 Matriz perfil de capacidad interna PCI. Esta matriz indica el análisis realizado a los factores críticos de éxito en la gestión de talento humano relacionadas con el proceso de ingreso de personal, donde se evalúa cada uno y se identifica lo que representa una fortaleza o debilidad, ya sea esta baja, media o alta y a su vez el impacto que tiene para la empresa PALMASUR S.A.T

Tabla 22. Matriz perfil de capacidad interna PCI.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD GERENCIAL									
Declaración de misión y visión.		X							X
No hay documentadas políticas de gestión humana.				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Buena imagen ante los usuarios.		X							X
Nivel de escolaridad de los colaboradores.	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Obligaciones financieras pendientes con los colaboradores.				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
No hay página web						X			X
Dotación adecuada de equipos de oficina.		X							X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									

Tabla 22 (Continuación).

Talentos comprometidos en el desempeño de sus labores.	X		
Nivel de rotación considerable de talentos.		x	X
RECLUTAMIENTO			
No se hace gran uso de herramientas de información a la hora de una vacante.		X	x
SELECCIÓN			
Ineficiente aplicación de pruebas específicas de selección.		X	x
Talentos reciben algún tipo de entrevista en proceso de selección.	X		X
CONTRATACIÓN			
Gerente persona encargada de realizar contratación de talentos.		X	X
No se tiene en cuenta exámenes médicos a la hora de contratar.		x	X
INDUCCIÓN			
El personal no recibe correctamente la respectiva inducción en su área.		X	x

Fuente. Este estudio

5.1.2 Matriz evaluación de factor interno MEFI. Con la anterior información se realiza la matriz de evaluación de factor interno (MEFI), orientado a la gestión del talento humano. A cada uno de estos factores se le asignó un peso y una calificación, teniendo en cuenta si era una fortaleza mayor (4), menor (3), o si es una debilidad mayor (1), menor (2).

Tabla 23. Matriz evaluación de factor interno MEFI.

FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTION DE TALENTO HUMANO	PESO	CALIF.	POND.
FORTALEZAS			
Declaración de misión y visión.	0,09	4	0,36
Buena imagen ante los usuarios.	0,06	3	0,18
Nivel de escolaridad de los colaboradores.	0,08	4	0,32
Dotación adecuada de equipos de oficina.	0,07	3	0,21
Talentos comprometidos en el desempeño de sus labores.	0,08	4	0,32
Talentos han reciben algún tipo de entrevista en proceso de selección.	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
Gerente persona encargada de realizar contratación de talentos.	0,06	2	0,12
No hay documentadas políticas de gestión humana.	0,09	1	0,09
El personal no recibe correctamente la respectiva inducción en su área.	0,07	2	0,14
Nivel de rotación considerable de talentos.	0,09	1	0,09
No se hace gran uso de herramientas de información a la hora de una vacante.	0,08	2	0,16
Ineficiente aplicación de pruebas específicas de selección.	0,09	1	0,09
No se tiene en cuenta exámenes médicos a la hora de contratar.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,45

Fuente. Este estudio

Luego del análisis realizado en la MPCÍ Y MEFI, Se puede observar la importancia que cumplen las prácticas de gestión de talento humano en el ingreso de personal para una empresa. Con una puntuación de 2.45, se denoto que este valor fue inferior a la media (2.5), es claro que existen debilidades, las cuales deben ser tenidas en cuenta a la hora de aplicar las diferentes estrategias que se presenten a medida que se desarrolle la propuesta de mejoramiento.

5.2 ANÁLISIS EXTERNO EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL INGRESO DE PERSONAL.

5.2.1 Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.

Tabla 24. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.

FACTORES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ENTORNO ECONÓMICO						
Disponibilidad de crédito	X				X	
Pago de salarios por debajo de otras empresas de igual actividad económica.			X		X	
Evolución permanente de las nuevas tecnologías (obsoleto lo pionero).				X		X
ENTORNO SOCIAL						
Amplia oferta en el MTH (mercado de talento humano).		X				X
Conflicto armado.			X		X	
Proceso de paz del gobierno.	x				X	
ENTORNO POLÍTICO						
Marco legal laboral colombiano	X				X	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Flexibilidad de la tecnología		X				X
Disponibilidad de sistemas de información	X				x	
ENTORNO COMPETITIVO						
Agencias de reclutamiento.	X				x	
Empresas del sector que fortalecen la GTH.			X		x	

Fuente. Este estudio

5.2.2 Matriz evaluación de factor externo MEFE:

Tabla 25. Matriz evaluación de factor externo MEFE

FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTION DE TALENTO HUMANO	PESO	CALIF.	POND.
OPORTUNIDADES			
Disponibilidad de crédito.	0,1	4	0,4
Amplia oferta de mano de obra en el mercado laboral.	0,09	3	0,27
Proceso de paz del gobierno.	0,08	4	0,32
Marco legal laboral colombiano.	0,1	4	0,4
Flexibilidad de la tecnología	0,09	3	0,27
Disponibilidad de sistemas de información.	0,09	4	0,36
Agencias de reclutamiento.	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Pago de salarios por debajo de otras empresas de igual actividad económica.	0,09	1	0,09
Evolución permanente de las nuevas tecnologías (obsoleto lo pionero).	0,09	2	0,18
Conflicto armado.	0,1	1	0,1
Empresas del sector que fortalecen la GTH.	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,83

Fuente. Este estudio

Luego de esta evaluación se puede observar que la empresa tiene un total ponderado de 2.83, estando significativamente por encima de la media (2.5), lo que significa que se presentan más oportunidades que amenazas, por lo tanto las estrategias deben encaminarse de tal manera que se aprovechen las oportunidades y se minimice el impacto de las amenazas.

5.3 MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).

En esta matriz se busca identificar acciones viables que aporten mejoras a los procesos de gestión de talento humano para el ingreso de personal, mediante el cruce de variables que permitan superar las debilidades haciendo uso de las oportunidades, y en lo posible evitar las amenazas del entorno aprovechando las fortalezas.

Tabla 26. (DOFA)

ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y FORTALEZAS.	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de misión y visión. (F1) • Buena imagen ante los usuarios. (F2) • Nivel de escolaridad de los colaboradores. (F3) • Dotación adecuada de equipos de oficina. (F4) • Talentos comprometidos en el desempeño de sus labores. (F5) • Talentos reciben algún tipo de entrevista durante el proceso de selección. (F6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente persona encargada de realizar contratación de talentos. (D1) • No hay documentadas políticas de gestión humana. (D2) • El personal no recibe correctamente la respectiva inducción en su área. (D3) • Nivel de rotación considerable de talentos. (D4) • No se hace gran uso de herramientas de información a la hora de una vacante. (D5) • No se hace gran uso de herramientas de información a la hora de una vacante. (D6) • Ineficiente aplicación de pruebas específicas de selección. (D7)
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de crédito. (O1) • Amplia oferta de mano de obra en el mercado laboral. (O2) • Proceso de paz del gobierno. (O3) • Marco legal laboral colombiano. (O4) • Flexibilidad de la tecnología. (O5) • Disponibilidad de sistemas de información. (O6) • Agencias de reclutamiento. (O7) 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar las prácticas de ingreso de personal haciendo uso de personal idóneo en temas de gestión de talento humano. (F1, F3, F4, F5, O1, O4, O5, O6). 	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener archivos de los soportes de cada uno de los procesos de ingreso de personal. (D2, D3, D5, D7, O2, O5). • Elaborar manuales administrativos de las actividades que se llevan a cabo en cada una de las prácticas. (D2, D3, D5, O4, O5, O6).
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios por debajo de otras empresas de igual actividad económica. (A1) • Evolución permanente de las nuevas tecnologías (obsoleto lo pionero). (A2) • Conflicto armado. (A3) • Empresas del sector que fortalecen la GTH. (A4) 	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar los talentos brindándoles oportunidades de inclusión en los diferentes procesos de la organización, que permitan potenciar sus habilidades (F1, F3, F5, A2, A3, A4). 	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y rediseño del modelo de ingreso de personal. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4).

Fuente. Este estudio

Estrategias (FO): usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias (FA): usar las fortalezas para evitar las amenazas.

Estrategias (DO): superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias (DA): reducir las debilidades y evitar las amenazas.

6. DESARROLLO TERCER OBJETIVO: ESPECIFICAR LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO RELACIONADAS CON EL INGRESO DE PERSONAL EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T

Con la información obtenida mediante el desarrollo del primer y segundo objetivo específico, se procede a especificar las prácticas de gestión de talento humano relacionadas con el ingreso de personal.

6.1 ESPECIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PALMASUR S.A.T

6.1.1 Reclutamiento de personal:

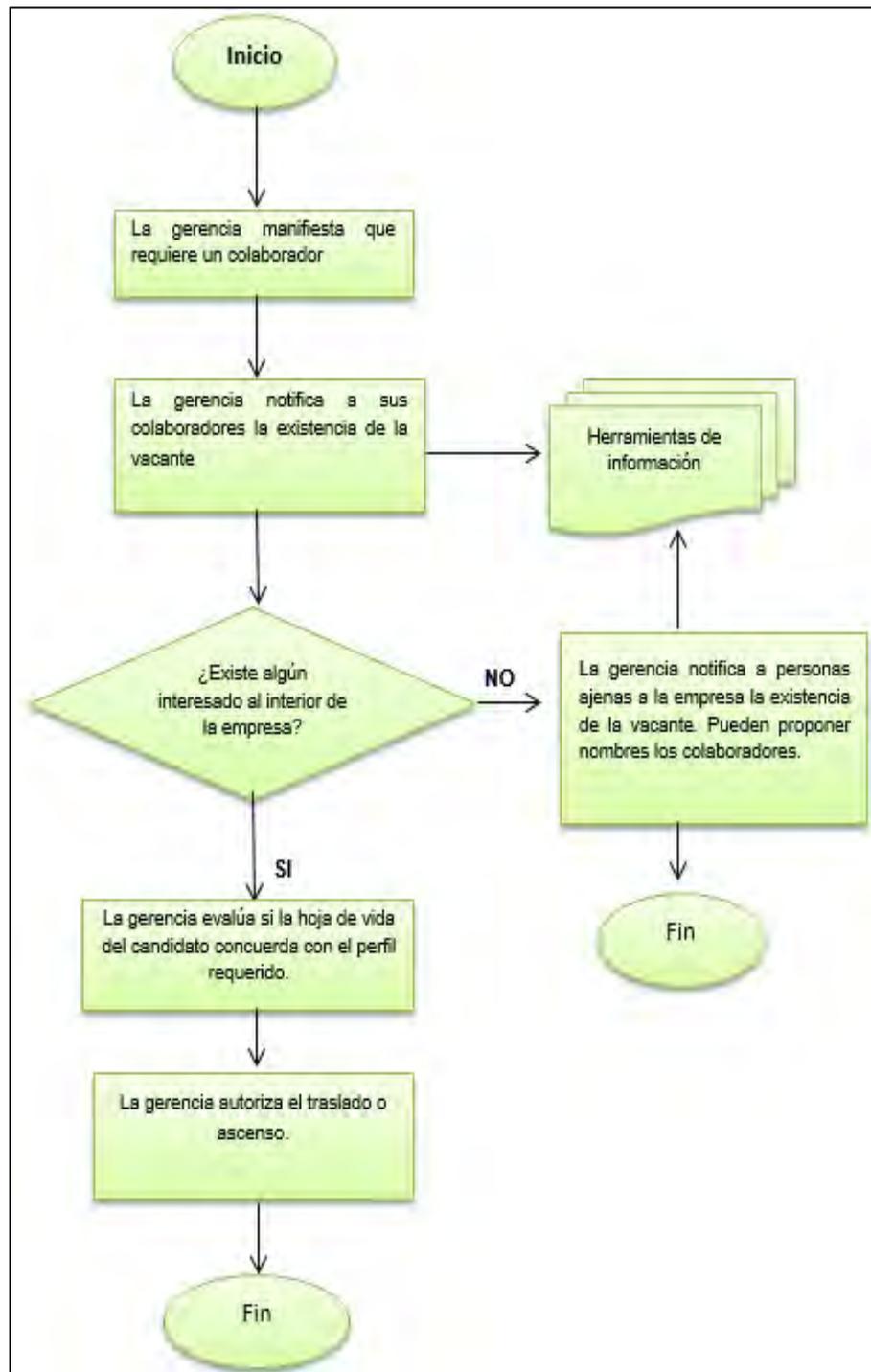
- **Definición:** proceso mediante el cual la organización atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.
- **Objetivo:** establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para reclutar personal en la empresa PALMASUR S.A.T.
- **Alcance:** provee de candidatos al proceso de selección de personal.
- **Responsables (s):** Gerente General, Jefes de Área.
- **Documentos relacionados:** Anuncio de vacante.
- **Descripción de actividades:**
 - El gerente determina que requiere apoyo de personal adicional o es notificado por uno de los jefes de área.
 - La gerencia por medio de la secretaria notifica a sus colaboradores la existencia de la vacante.
 - Si se presenta algún candidato de la empresa, el gerente determina si amerita un ascenso o traslado.
 - Caso contrario el gerente ordena a su secretaria publicar el anuncio en la web, la prensa, radio o televisión dependiendo de su importancia.

Tabla 27. Caracterización del proceso

PROVEEDORES	INSUMO	PRODUCTOS	CLIENTES
Colaboradores de PALMA SUR S.A.T. y población en edad de trabajar.	Manual de funciones	Anuncio de la vacante	Colaboradores de PALMA SUR S.A.T. y población en edad de trabajar.
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS
Pauta publicitaria	Numero de anuncios publicados en el periodo.	Todos	Humano Físicos Tecnológicos.

Fuente. Este estudio

Grafica 21. Diagrama de flujo reclutamiento.



Fuente. Este estudio

6.1.2 Selección de personal:

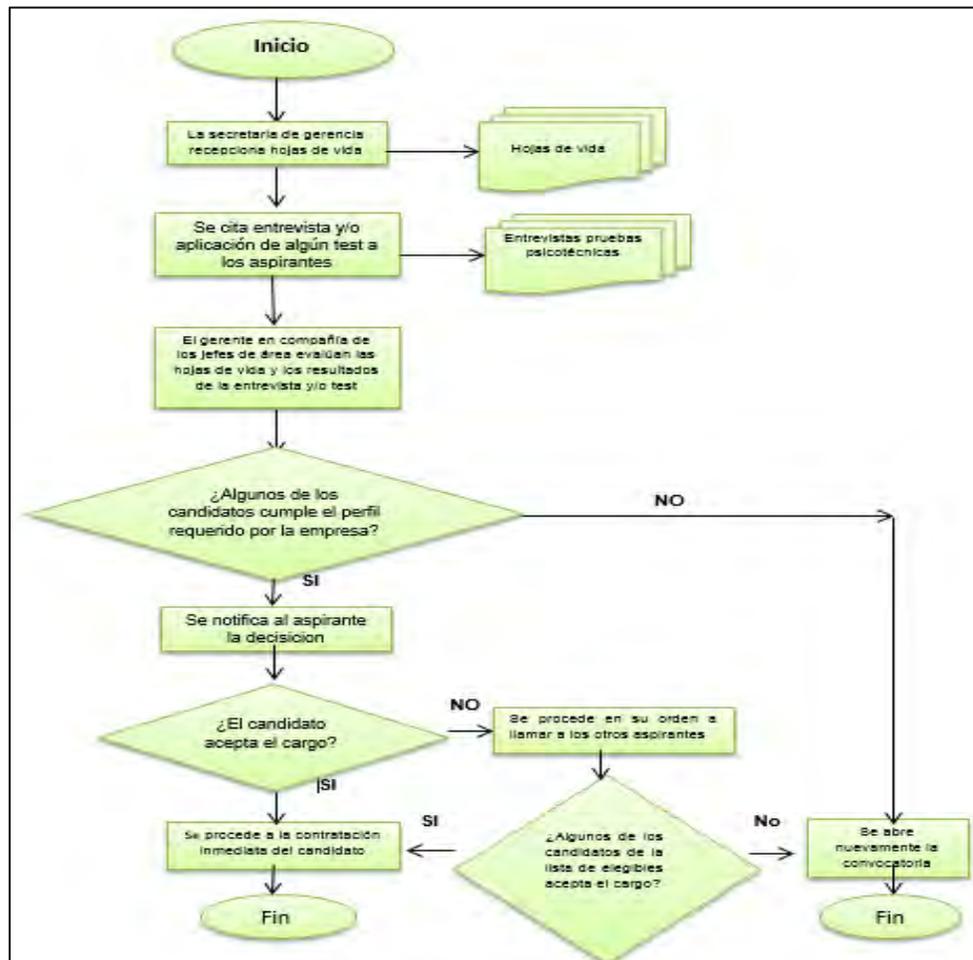
- **Definición:** proceso mediante el cual la organización escoge el personal idóneo para ocupar los cargos existentes de la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.
- **Objetivo:** establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para determinar el personal mejor calificado para PALMASUR S.A.T.
- **Alcance:** hasta la aceptación del cargo por parte del candidato.
- **Responsable (s):** Gerente General, Secretaria y Jefe de Área.
- **Documentos relacionados:** Hojas de vida recibidas, pruebas realizadas.
- **Descripción de actividades:**
 - Recepción de las hojas de vida por parte de la secretaria de manera presencial y virtual.
 - La secretaria apoya en la aplicación de entrevista y/o pruebas psicotécnicas al psicólogo vinculado temporalmente.
 - El gerente en compañía de los jefes de área determina si alguno de los candidatos se ajusta al perfil requerido en base a los hallazgos del psicólogo en la entrevista y pruebas aplicadas.
 - Se notifica al candidato seleccionado por parte de la secretaria.
 - Si el candidato acepta, se procede a la contratación inmediata, de lo contrario se notifica al siguiente candidato opcional.
 - En caso de que ningún candidato acepte o se ajuste al perfil requerido, la gerencia ordena a la secretaria abrir nuevamente la convocatoria.

Tabla 28. Caracterización del proceso

PROVEEDORES	INSUMOS	PRODUCTOS	CLIENTES
Colaboradores de PALMA SUR S.A.T. y población en edad de trabajar.	Manual de funciones, entrevistas y pruebas psicotécnicas.	Entrevistas, pruebas psicotécnicas y contratos.	Colaboradores de PALMA SUR S.A.T. y población en edad de trabajar.
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS
Pruebas psicotécnicas	Números de hojas de vida recibidas en el periodo. Numero candidatos presentados a las pruebas. Números de pruebas aplicadas.	Todos	Humanos, físicos y tecnológicos.

Fuente. Este estudio

Grafica 22. Diagrama de flujo Selección de personal



Fuente. Este estudio

6.1.3 Contratación de personal:

- **Definición:** acuerdo en el cual consiste en notificarle a la persona, que quedo seleccionada para ocupar el puesto vacante; aquí se le informara sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato y obligaciones laborales.
- **Objetivo:** formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los derechos, intereses y deberes tanto del colaborador como de la empresa PALMASUR S.A.T.
- **Alcance:** aplicable a todas las personas que lleguen a forma parte de la organización.
- **Responsable (s):** Gerente General, Secretaria y Jefe de Área.
- **Documentos relacionados:** contratos. Hojas de vida y documentos de vinculación a prestaciones sociales.

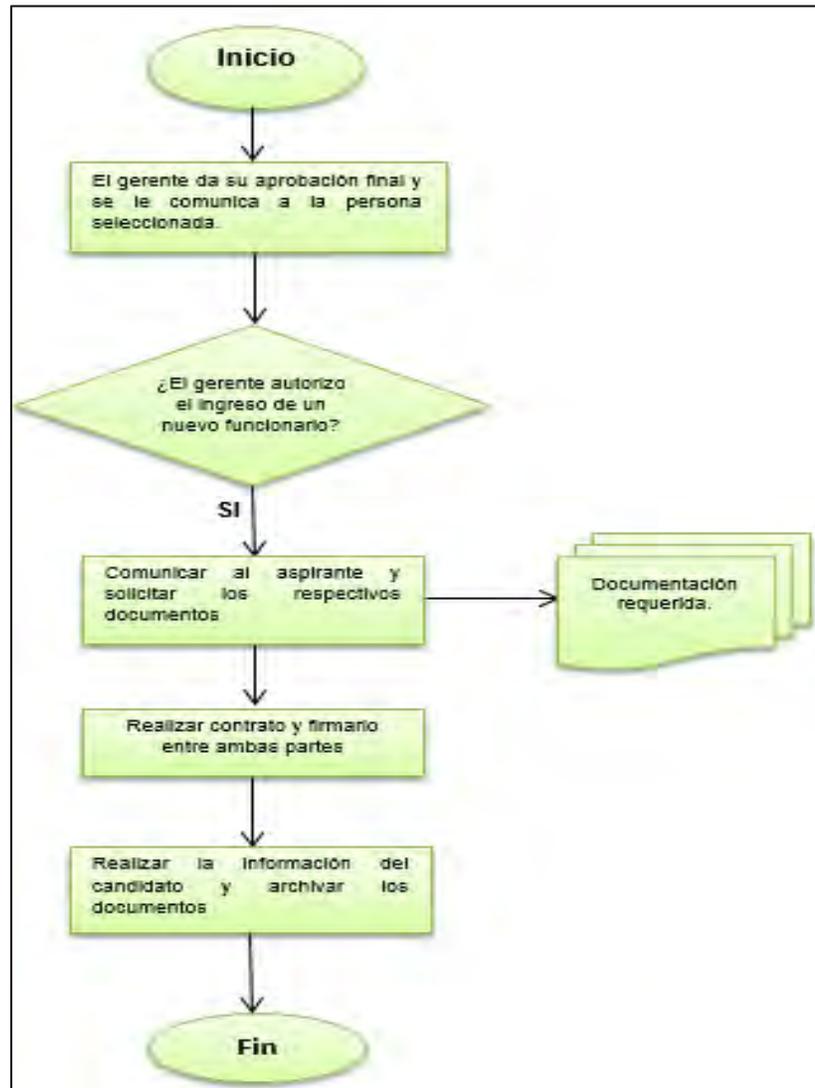
- **Descripción de actividades:**
 - Después de analizar el proceso y tener los resultados para el ingreso de un nuevo funcionario, el gerente da su aprobación final y se le comunica a la persona seleccionada.
 - El gerente debe corroborar que la información presentada por la persona seleccionada sea efectiva y confiable.
 - La secretaria apoya en el orden de la documentación para la celebración del contrato con el nuevo colaborador
 - El gerente y el nuevo colaborador se reúnen para la celebración del contrato.
 - El gerente debe indicar al nuevo colaborador las funciones por el cual se le está contratando en la empresa.
 - El nuevo colaborador debe de presentar documentos de afiliación a prestaciones sociales y entregarlos la secretaria.

Tabla 29. Caracterización del proceso

PROVEEDORES	INSUMOS	PRODUCTOS	CLIENTES
Colaboradores de PALMA SUR S.A.T. y población en edad de trabajar.	Manual de funciones.	Personal seleccionado.	Personal contratado.
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS
Contrato firmado Hoja de vida Documentos de vinculación a prestaciones sociales.	Números de personas seleccionadas. Numero de contratos firmados en el periodo.	Todos	Humanos, físicos y tecnológicos.

Fuente. Este estudio

Gráfica 23. Diagrama de flujo Contratación de personal



Fuente. Este estudio

6.1.4 Inducción de personal:

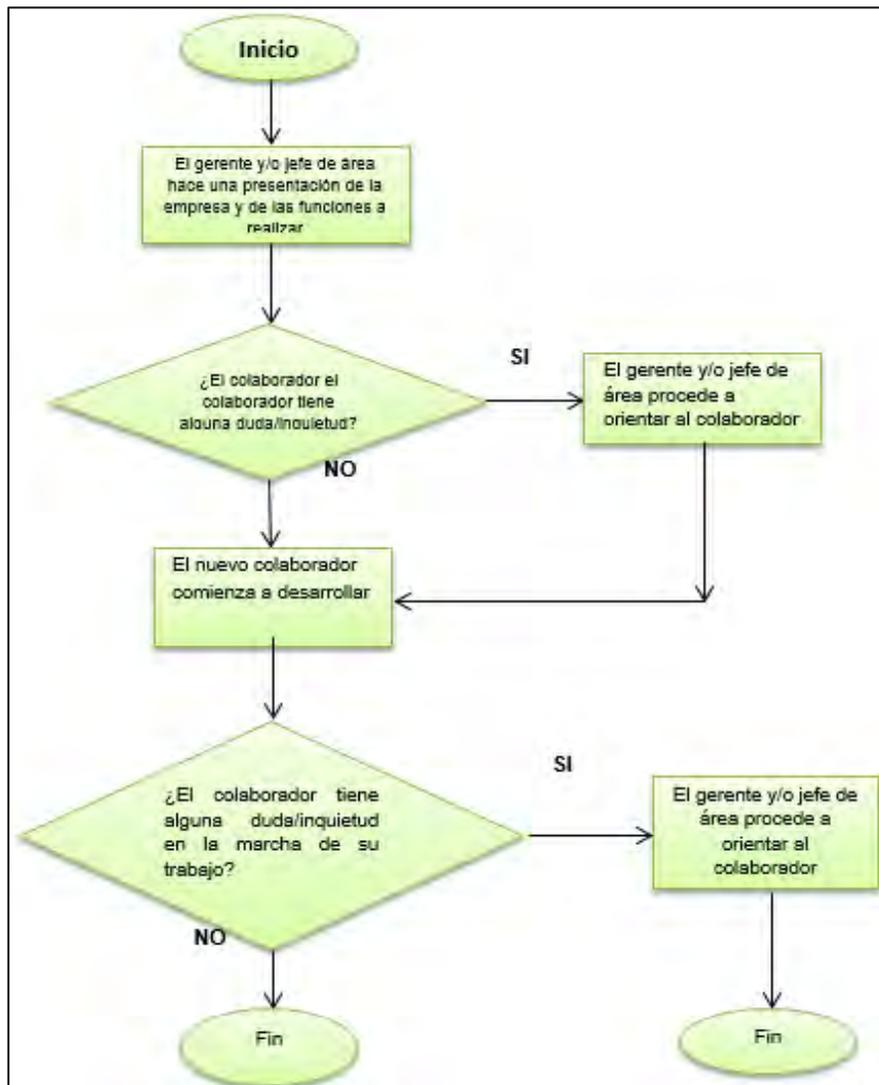
- **Definición:** Proceso mediante el cual la empresa brinda información general, que permite la ubicación del empleado y su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma y eficiente.
 - **Objetivo:** establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para capacitar al personal recién llegado a PALMASUR S.A.T.
 - **Alcance:** Hasta los tres meses de trabajo del nuevo colaborador.
 - **Responsable (s):** Gerente General, Jefes de Área.
 - **Documentos relacionados:** manual de funciones.6.
- **Descripción de actividades:**
- Presentación de la plataforma estratégica de la empresa, compañeros de trabajo y funciones a realizar por parte del gerente y el jefe de área respectivo al nuevo colaborador.
 - El colaborador presenta sus dudas e inquietudes sobre lo explicado.
 - El gerente y/o jefe de área aclaran lo pertinente.
 - El colaborador empieza a realizar sus funciones.
 - Si surgen dudas por parte del colaborador puede consultar a sus superiores o compañeros de trabajo.

Tabla 30. Caracterización del proceso

PROVEEDORES	INSUMOS	PRODUCTOS	CLIENTES
Personal seleccionado.	Manual de funciones, plataforma estratégica de la empresa.	Personal contratado.	Personal inducido.
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS
Manual de funciones.	Números de personas inducidas en el periodo. Numero de inquietudes/sugerencias resueltas en el periodo	Todos.	Humanos, físicos y tecnológicos.

Fuente. Este estudio

Grafica 24. Diagrama de flujo Inducción de personal



Fuente. Este estudio

A través de la especificación de los procesos de ingreso de personal, se busca brindar herramientas que sean de gran ayuda al encargado de la gestión del talento humano en la empresa PALMASUR S.A.T, gracias a ello se puede visualizar de cierta forma más claro cada una de las actividades a desarrollar.

7. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO: INDICAR UN PLAN DE ACCIÓN, QUE PERMITA GESTIONAR LAS PRÁCTICAS DE (RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN), EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T

7.1 RECLUTAMIENTO

Tabla 31. Plan operativo de reclutamiento

OBJETIVO: atraer candidatos calificados e idóneos para ocupar vacantes en la empresa PALMASUR S.A.T.							
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADES	METAS	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO	
Realizar términos de referencia de perfiles para los colaboradores el cual ayude a identificar los que más se asemejen al cargo.	El encargado del área de gestión de talento humano.	a atraer candidatos potenciales y calificados con el mínimo costo	Indicadores de gestión: Numero de colaboradores informados/total de colaboradores	Sistema de información de la empresa	3 semanas	Información física y virtual: \$	
Comunicar a los colaboradores de la vacante, realizando adecuadamente el Reclutamiento Mixto si algún colaborador perteneciente a la organización cumple con las expectativas del perfil de la vacante se sigue con el proceso, de lo contrario se procede con las convocatorias para atraer nuevos candidatos haciendo uso de carteleras y volantes de información.	El encargado del área de gestión de talento humano.		Indicadores de logros: eficiencia de la información	Sistema de información interna y externa de la empresa	3 semanas	Información física y impresión de volantes de información: \$	
Pautas estratégicas para realizar la convocatoria, en radio, prensa, TV local y medios virtuales o bolsas de empleos.	El encargado del área de gestión de talento humano.		Indicadores de logros: pautas realizadas	Sistema de información interna y externa de la empresa	3 semanas	Pautas publicitarias Radio:\$ Prensa:\$ TV local:\$ Bolsas de empleo:\$	
Información a instituciones educativas superiores e institutos sobre la vacante y el perfil requerido.	El encargado del área de gestión de talento humano.		Indicadores de gestión: entidades educativas informadas/ Total de entidades educativas	Sistema de información de la empresa	3 semanas	Circulares de información físicas:\$	

Fuente. Este estudio

7.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla 32. Plan operativo de Sección.

OBJETIVO: Seleccionar al personal adecuado para el desarrollo las actividades inherentes a cada cargo de la empresa PALMASUR S.A.T

ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADES	METAS	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Establecer el tipo de pruebas de selección a utilizar y el criterio de su aplicación de acuerdo a la naturaleza de la carga.	El encargado del área de gestión de talento humano.	Eficiencia y eficacia del colaborador en el cargo.	Indicadores de gestión: Numero de pruebas a los aspirantes clasificados/total de aspirantes	El encargado del área de gestión de talento humano.	1 semana	Información física y virtual: \$
Confirmar referencias del candidato	El encargado del área de gestión de talento humano.		Indicadores de gestión: referencias confirmadas/total de referencias	Hoja de vida del candidato	1 semana	Llamadas de confirmación de referencias: \$
Aplicación de pruebas psicotécnicas	El encargado del área de gestión de talento humano.		Indicadores de gestión: pruebas realizadas al candidato/total de pruebas a aplicar	El encargado del área de gestión de talento humano	1 semana	Material de pruebas:\$
Aplicación de entrevista	Gerente General.		Indicadores de gestión: entrevistas realizadas al candidato/ Total de entrevista a aplicar	El encargado del área de gestión de talento humano	1 dia	—

Fuente. Este estudio

7.3 CONTRACCIÓN DE PERSONAL

Tabla 33. Plan operativo de contratación.

OBJETIVO: Vincular al personal mediante la suscripción del contrato de trabajo						
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADES	METAS	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Recepción de soportes documentales de los nuevos colaboradores, que sustenten los requerimientos del cargo al cual aspiran.	El encargado del área de gestión de talento humano.	Realizar un proceso idóneo de contratación	Indicadores de gestión: requerimientos cumplidos/total de requerimientos	Área de talento humano	1 semana	Información física y virtual: \$
Elaboración de los términos del documento de contratación.	El encargado del área de gestión de talento humano.		Indicadores de logros: elaboración del formato base para contrataciones.	Área de talento humano	1 día	Información física y virtual: \$
Celebración del contrato de trabajo entre la empresa y el nuevo colaborador.	Gerente general.		Indicadores de Gestión: personal contratado/personal participante de la convocatoria.	Área de talento humano	1 día	Información física:\$

Fuente. Este estudio

7.4 INDUCCIÓN DE PERSONAL

Tabla 34. Plan operativo de inducción.

Objetivo: Suministrar al nuevo colaborador la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo.						
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDADES	METAS	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Diseño o reajuste del manual de funciones para cada puesto de trabajo.	El encargado del área de gestión de talento humano.	Disminuir rotación de personal	Indicadores de gestión: total funciones a cumplir/total de funciones asignadas	Área de gestión de talento humano	2 semana	Información física y virtual: \$
Diseño de un programa de seguimiento y acompañamiento para cada puesto de trabajo.	El encargado del área de gestión de talento humano. Jefe inmediato		Indicadores de logros: Creación del programa de seguimiento y acompañamiento para el colaborador	Área de gestión de talento humano	8 semana	Información física y virtual: \$
Entrega de materiales relativos a la organización para generar el sentido de pertenencia	El encargado del área de gestión de talento humano.		Indicadores de logros: colaborador facultado y sensibilizado por la organización.	Área de gestión de talento humano	4 semana	Información física y virtual: \$

Fuente. Este estudio

Tabla 35. Beneficios de la propuesta de mejoramiento para los entornos Político, Económico, Social y Humano de la empresa PALMASUR SAT

ENTORNOS	PARA LA EMPRESA	PARA DIRECTIVOS	PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO	PARA TRABAJADORES
Político	Alianzas con empresas de cooperación nacional e internacional, por medio de entidades gubernamentales.	Soporte para exigir un desempeño adecuado.	Compromiso con la selección del nuevo personal, y el personal antiguo.	Nuevos retos y oportunidades.
Económico	Ayuda a mejorar las utilidades	Reducción de costos y ayudara analizar la mejora de los salarios	Ayudará a brindar un mejor bienestar laborar a los colaboradores	Estabilidad económica
Social	le permitirá ser una empresa más competitiva, ante las demás organizaciones	Soporte para exigir un adecuado desempeño	Orienta a la capacitación, formación y desarrollo del personal	Señala sus responsabilidades
Humano	Facilita la identificación de ámbitos de competencia entre directivos y colaboradores.	Permite realizar una apropiada selección de personal.	sensibilizará el desarrollo de los programas de bienestar laboral	Ayudará a que el colaborador se exija así mismo, para estar al nivel de nuevas competencias laborales

Fuente. Este estudio

7.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro 1. Hoja de GANTT (control de actividades propuesta de mejoramiento PALMASUR S.A.T)

Nº	Meses/semanas	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrevista con el Gerente PALMASUR S.A.T	■																							
2	Presentación de la propuesta ante la junta directiva y colaboradores.	■																							
3	Inducción y conocimiento de la empresa PALMASUR S.A.T.	■	■																						
4	Redacción del anteproyecto.	■	■	■	■																				
5	Asesorías y revisión de avances del anteproyecto por parte de asesores.		■	■	■																				
6	Envío de anteproyecto al programa de la facultad.					■																			
7	Aplicación de instrumentos al encargado de la Gestión de Talento Humano y colaboradores.						■																		
8	Tabulación y análisis de los instrumentos recolectados.							■	■	■	■														
9	Análisis de fortalezas y debilidades en la Gestión del Talento Humano.									■	■														
10	Re direccionamiento.												■	■	■										
11	Identificación de estrategias														■	■	■								
12	Plan de acción															■	■	■							
13	Evaluación de procesos asesores y pasante					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
14	Presentación proyecto de mejoramiento Universidad																	■	■						
15	Presentación proyecto de mejoramiento empresa PALMASUR S.A.T.																				■	■			

Fuente. Este estudio

Tabla 36. Presupuesto de investigación

CONCEPTO	FINANCIACION	CANTIDAD	V/U	VALOR
Trasporte interno.	Estudiantes	240	\$1000	\$240.000
Viáticos, Tumaco Pasto ida y regreso. (Asesorías y revisiones).	Estudiantes	6	\$80.000	\$480.000
Internet.	Estudiantes	480 Horas.	1000	\$480.000
Impresiones.	Estudiantes	500	\$300	\$150.000
Material de escritorio.	Estudiantes	2	\$40.000	\$80.000
Otros (Imprevistos).	Estudiantes	-	\$50.000	\$50.000
TOTAL				1.480.000

Fuente. Este estudio

CONCLUSIONES

Hoy en día las empresas enfrentan el reto de mantenerse competitivas en el mercado laboral, por lo tanto, para lograrlo es necesario una estabilidad al interior y que estas logren formalizar sus acciones administrativas mediante instrumentos que les permitan alcanzar sus objetivos organizacionales; así como también lograr un mejor desempeño de los procesos, haciendo participe a personal idóneo en la empresa, y con ello minimizar la rotación de personal, mal clima laboral y la pérdida de tiempo, entre otros.

Esta propuesta de mejoramiento ha permitido el desarrollo de ciertas herramientas administrativas que tendrán como objetivo familiarizar a la gerencia de PALMASUR S.A.T, con las prácticas de gestión de talento humano (ingreso de personal), mediante una conceptualización teórica, instrumentos para el análisis situacional, diagrama de procedimientos y un plan de acción apoyado de indicadores de logro y de gestión.

Al realizar un análisis a las respuestas dadas por los colaboradores y la gerencia de PALMASUR S.A.T, se pudo observar que aunque este último es conscientes que la empresa en materia de prácticas para la Gestión del Talento Humano tiene muchas debilidades, son pocas las estrategias empleadas para mejorar los procesos de ingreso de personal. De allí que el buen uso que le den a este documento será de gran ayuda a la hora de afrontar ciertos cambios.

En PALMASUR S.A.T, se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento no ha sido el más apropiado, ya que a la hora de reclutar se le da prioridad a personas recomendadas, que en algunos casos no cumplen con el perfil del cargo, y esto ocasiona incompetencia e inconformidad de algunos colaboradores.

La empresa PALMASUR S.A.T. no realiza un proceso de selección adecuado y es de gran importancia que la organización empiece a mejorar en este aspecto, ya que un proceso de selección es una inversión para la empresa. Debe realizarse con mucho profesionalismo teniendo en cuenta que una mala elección conlleva irremediablemente a perjudicar los intereses de la empresa y por ende afecta a todo el talento humano.

La empresa PALMASUR SAT tiene falencias con el proceso de contratación, y debido a eso se han generado muchos impases para la organización, entre ellas la más común; la rotación de personal, es muy importante que la empresa tenga mucha precaución con este proceso en el cual se debe delegar a una persona idónea para evitar contratar personal no acto y disminuiría la rotación de personal.

Con relación al proceso de inducción, La empresa PALMASUR S.A.T. ha tomado un riesgo al no darle la respectiva inducción a alguno de sus empleados, esto ha

llevado a que no cumplan con todas las actividades y tengan dudas acerca de sus funciones, haciendo de ellas acciones inútiles, repetitivas con una falta de retroalimentación. La empresa debe dar la inducción correspondiente al colaborador que ingrese para que haya mejores resultados.

Finalmente, el hecho de poder desarrollar la presente investigación en la empresa PALMASUR S.A.T. nos representa importantes aportes no solo a la gerencia de la empresa, sino también grandes y valiosos aportes al desarrollo profesional de un Administrador de Empresas, ya que se lograron poner en práctica varias herramientas de la academia, a la realidad de la empresa regional.

RECOMENDACIONES

Es indispensable que la empresa PALMASUR S.A.T, lleve a cabo la administración y gestión de los recursos materiales, técnicos y financieros, sin dejar a un lado la administración y gestión con del talento humano; en los últimos años en muchas empresas del mudo se pueden apreciar ciertas variables que diferencian a una organización de otra, entre ellas está el reto de vincular y mantener talentos que se encuentren con la capacidad de aportar más que únicamente asumir lo que se le requiera.

En la empresa PALMASUR S.A.T, se debe empezar a planear el ingreso de personal de forma alineada con los planes estratégicos, ya que en todos los procesos realizados por la empresa está involucrado el talento humano. Es importante empezar a crear los perfiles de cada cargo existente y de vacantes generadas, para que la selección de personal sea acorde a los perfiles demandados de cada puesto de trabajo, de igual forma documentar los currículos vitae de los colaboradores vinculados y aspirantes.

Fortalecer el proceso de inducción, para que los colaboradores tengan una buena opinión de la empresa en la cual se va a desempeñar, se recomienda que este sea general en aspectos organizacionales y específicos en las funciones, responsabilidades, entre otros.

Formalizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de talentos humanos, mediante la documentación (manuales administrativos), de las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas; lo cual traerá grandes beneficios, entre ellos se puede resaltar talentos idóneos, reducción de errores, eliminación de posibles demandas laborales y mejor clima organizacional en la empresa; además, al documentar, el encargado de la gestión del talento humano puede llevar a cabo dichos procesos de manera más eficiente asegurando la efectividad de los mismos.

La empresa PALMASUR S.A.T, debe implementar o hacer uso de los objetivos específicos desarrollados en la propuesta de mejoramiento para el ingreso de personal, ya que en el desarrollo de los mismos encontrara herramientas que pueden ser muy significativas para el bienestar de la organización.

Se espera que estas prácticas de gestión del talento humano, no solo lideren un proceso de actividades y tramites que hay que seguir para reclutar, seleccionar, contratar e inducir a un personal, también que con este resultado se mejore la eficacia de la empresa y empezar a entender una cosa que la gerencia tiene la dañina tendencia de olvidar: ¡la fuente de vida de una organización son personas!

Por lo anterior, se recomienda contar con un área para la gestión humana, o como

mínimo una persona idónea en la gestión y administración con el talento humano, asegurando que el personal que ingrese sea el indicado para desempeñar las actividades del puesto, y de igual forma logre una fuente de ventaja competitiva en la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa PALMASUR S.A.T.

BIBLIOGRAFIA

ATEHORTUA HURTADO, Federico Alonso. Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Universidad de Antioquia, Gestión y Conocimiento, 2008. 390 p.

BETH AXELROD, Jones. La Guerra por el Talento. Bogotá: s.n., 2000. 450 p.

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia y ALVAREZ GIRALDO, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Bogotá: Norma, 2000. 180 p.

IDALBERTO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. México: Mc Graw Hill, 1999.

MIGUELINA VERA, Cesar Cuello. Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana 2005. Santo Domingo: INTEC, 2000.

NETGRAFIA

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Semillero de Investigación en Gestión Humana. Competencias laborales de los gerentes de Talento Humano. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno>

GARCÍA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana; [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>;

GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO. Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid>;

KENICHI, Ohmae. Lamente del estratega. [en línea] [citado 2013-09-18] Disponible en internet: <http://blog.pucp.edu.pe/item/127696/la-mente-del-estratega-kenichi-ohmae>;

LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA. Características y tendencias de la práctica y de la investigación. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg>;

LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SIGLO XXI. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: www.cladea.org/.../index.php?...liderazgo-y-gestion-del-talento-humano.

LOS MACRO-PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE EN EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN HUMANA. [en línea] [citado 2013-09-22] Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid>;

PALMASUR S.AT. Manual del sistema de gestión de calidad. [en línea] [citado 2015-04-22] Disponible en internet: www.celugua.com/.../palmeros-del-pacifico-sur-palmasur-sat-130085.ht...

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL ENCARGADO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PALMASUR S.A.T, DE TUMACO.

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

Objetivo: conocer la percepción que tiene el encargado de la gestión del talento humano, sobre los procesos de (reclutamiento, selección, contratación, e inducción) en la empresa PALMASUR S.A.T.

Edad: _____ Género: M___ F___
Cargo: _____

CUESTIONARIO

RECLUTAMIENTO

El objetivo del reclutamiento es divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que la empresa pretende llenar.

17. ¿Cuándo surge la necesidad de reclutar personal para la empresa PALMASUR S.A.T quien es el encargado de esta tarea?

18. ¿A través de qué medios de información la empresa da a conocer la existencia de la vacante?

- i) TV_____
- j) Internet_____
- k) Carteleras_____
- l) Intranet_____
- m) Radio_____
- n) Periódico_____
- o) Agencia de empleo_____
- p) Otro ¿Cuál?_____

19. ¿Cuál de los siguientes tipos de convocatoria se realiza?

- e) Convocatoria interna realizada por la misma empresa (trasferencia de personal, ascensos de personal, transferencia con ascenso de personal, planes de profesionalización de personal)_____
- f) Convocatoria externa realizada por otras empresa o fondo de empleados

- (outsourcing)_____
- g) Convocatoria externa realizada por la misma empresa_____
- h) Convocatoria mixta (interna y externa)_____

SELECCIÓN

20. ¿La empresa realiza un proceso de selección de personal? Sí___ No___ ¿Por qué?

21. ¿Cómo es el proceso de recepción de hojas de vida y cuál es el área o la persona encargada de su respectivo estudio?_____

22. ¿Cuál de las siguientes actividades forman parte del proceso de selección que aplica la empresa en el momento de vincular al personal?

- i) Cuestionario de solicitud_____
- j) Entrevista inicial_____
- k) Pruebas psicotécnicas_____
- l) Investigación de antecedentes y verificación de referencias_____
- m) Entrevista a fondo para la selección_____
- n) Examen físico_____
- o) Visita domiciliaria_____
- p) Otra ¿Cuál?_____

23. ¿Bajo qué políticas o principios se toma la decisión sobre los candidatos a seleccionar?_____

CONTRATACION

24. ¿A qué términos están establecidos los contratos en la empresa PALMASUR S.A.T?_____

25. ¿Qué modalidad de contrato maneja la empresa PALMASUR S.A.T?

26. ¿A la hora de realizar la contratación la empresa solicita exámenes médicos?
Sí___ No___ ¿Por qué?_____

27. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de contratar en la empresa PALMASUR S.A.T?_____

28. ¿Cuáles son los documentos que se exigen una vez se firma el contrato?

1 Pasado judicial_____

2 Antecedentes disciplinarios_____

3 Antecedentes fiscales_____

4 Otra ¿Cuál?_____

INDUCCION

29. ¿La empresa tiene formalmente establecido un programa de inducción?
Sí___ No___

30. ¿En qué consiste el programa de inducción que la empresa le da a sus trabajadores?

31. ¿La empresa realiza la inducción pertinente para cada cargo?

32. ¿De qué manera se le da a conocer las funciones a desempeñar al nuevo colaborador?

**ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA PALMASUR S.A.T, DE TUMACO.**

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

INSTRUCCIONES

Si en alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación. Por favor, conteste todas las preguntas.

Objetivo: Recolectar información que permita conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre los actuales procesos de Gestión del Talento Humano (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa PALMASUR S.A.T.

Edad: _____ Género: M _____ F _____
Cargo: _____

1. Antigüedad Laboral:

- a) Menos de un año _____
- b) 1 a 2 Años _____
- c) 3 a 4 Años _____
- d) 5 a 6 Años _____
- e) Más de 6 Años _____

2. Estudios:

- a) Primaria _____
- b) Bachillerato _____
- c) Técnico _____
- d) Tecnólogo _____
- e) Profesional _____
- f) Maestría _____
- g) Doctorado _____
- h) Otro ¿Cuál? _____

RECLUTAMIENTO

3. ¿A través de qué medio tuvo usted conocimiento de la existencia de la vacante en la empresa PALMASUR S.A.T?

- a) TV _____

- b) Internet ____
- c) Aviso en el periódico ____
- d) Radio ____
- e) Convocatoria interna ____
- f) Agencia de empleo ____
- g) Otra ¿Cuál? _____

4. Califique según su criterio el proceso de RECLUTAMIENTO, que la empresa realiza en la actualidad, marcando con una X en el siguiente cuadro.

excelente	<input type="radio"/>
Bueno	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>
Malo	<input type="radio"/>
Muy malo	<input type="radio"/>

SELECCIÓN

5. ¿Le aplicaron alguna prueba específica de selección?

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

6. ¿Le realizaron entrevistas durante el proceso de selección?

- a) Si ____
 - b) No ____
 - c) ¿Por qué? _____
-

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 8.

7. ¿Qué tipo de entrevista le realizaron?

- a) Entrevista dirigida ____
- b) Entrevista formal ____
- c) Verificación de referencia ____
- d) Otra ¿Cuál? _____

8. Califique según su criterio el proceso de SELECCIÓN, que la empresa realiza

en la actualidad, marcando con una X en el siguiente cuadro.

excelente	<input type="radio"/>
Bueno	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>
Malo	<input type="radio"/>
Muy malo	<input type="radio"/>

CONTRATACIÓN

9. ¿A qué término está establecido su contrato en la empresa PALMASUR S.A.T?

- a) Indefinido _____
- b) Terminó Fijo _____
- c) Salario Integral _____
- d) Temporal _____
- e) Prestación de servicios _____
- f) De Aprendizaje (Sena, Convenio Universitario) _____
- g) Otro ¿Cuál? _____

10. ¿Qué modalidad de contrato tiene con la empresa?

- a) verbal _____
- b) escrito _____
- c) Otro ¿Cuál? _____

11. ¿La empresa exigió examen médico para su vinculación?

- a) Si _____
- b) No _____

12. ¿Quién fue la persona encargada de realizar su contratación?

- a) Gerente _____
- b) Jefe de área _____
- c) El encargado de la GTH _____
- d) Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Cuáles fueron los documentos que le exigieron a la hora de contratarlo?

- a) Pasado judicial _____
- b) Antecedentes disciplinarios _____
- c) Antecedentes Fiscales _____
- d) Otro ¿Cuál? _____

14. Califique según su criterio el proceso de CONTRATACIÓN, que la empresa realiza en la actualidad, marcando con una X en el siguiente cuadro.

excelente	<input type="radio"/>
Bueno	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>
Malo	<input type="radio"/>
Muy malo	<input type="radio"/>

INDUCCION

15. ¿En el momento de contratarlo recibió inducción?

- a) Si _____
 b) No _____
 c) ¿Por qué? _____

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 17.

16. ¿En qué consistió el proceso de inducción que la empresa le realizó?

- a) Presentación del empleado en su área _____
 b) visita a las áreas o recorridos por las instalaciones _____
 c) Mostrarles sitios generales _____
 d) Proyecciones, videos o carteles de la historia de la empresa y de su direccionamiento estratégico _____
 e) Todas las anteriores _____
 f) Otra ¿Cuál? _____

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

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

18. Califique según su criterio el proceso de INDUCCIÓN, que la empresa realiza en la actualidad, marcando con una X en el siguiente cuadro.

excelente	<input type="radio"/>
Bueno	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>
Malo	<input type="radio"/>
Muy malo	<input type="radio"/>

19. ¿Qué procesos sugiere se deben mejorar o establecer a la hora de realizar el ingreso de personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción) en la empresa PALMASUR S.A.T, para optimizar la Gestión del Talento Humano?

Le agradecemos por diligenciar la anterior encuesta. Es para esta investigación muy valioso contar con su información y esperamos que los resultados de la misma sean para usted y la empresa en la que labora de mucha utilidad. De esta manera todos contribuimos, nosotros desde la academia y ustedes como colaboradores, al desarrollo de la Gestión Humana en la empresa PALMASUR S.A.T de Tumaco.