

**“Plan de Diseño, Formulación y Evaluación del Área de Talento Humano para la  
Empresa Pegantes y Estucos del Continente en la Ciudad de Ibagué”**

**Ana María Molano Urueña**

**Tutor**

**Daniel Alberto Zuluaga**

**Universidad de Ibagué  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Administración de Negocios Internacionales  
Ibagué, Tolima  
2021**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Ibagué, marzo de 2021**

# Contenido

Introducción.....	11
Identificación de la Empresa .....	12
Reseña Histórica .....	12
Misión.....	12
Visión .....	12
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Planteamiento del Problema .....	14
Pregunta de Investigación .....	14
Justificación .....	15
Marco Referencial .....	16
Marco Teórico.....	16
Marco Conceptual.....	18
Planteamiento metodológico .....	20
Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.....	20
Fuentes Primarias. ....	20
Fuentes Secundarias. ....	21
Cronograma de Actividades .....	22
Presupuesto .....	22
1. Situación Actual del área de Gestión del Talento Humano en la Empresa Pegantes y Estucos del Continente de la Ciudad de Ibagué. ....	23
1.1 Características del Personal .....	23
1.2 Procesos de Gestión de Talento Humano .....	26
1.3 Consideraciones del Gerente Frente a la Gestión del Talento Humano .....	37
1.4 Construcción de la Matriz DOFA, para el Área o Gestión del Talento Humano .	39
1.4.1 Construcción de la Matriz DOFA, para el Área o Gestión del Talento Humano. ....	41
2. Propuesta de Creación del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Pegantes y Estucos del Continente de la Ciudad de Ibagué .....	42
2.1 Enfoque del Modelo Propuesto.....	42

2.1.1 Modelo de Gestión Humana por Competencias Laborales.....	42
3. Elementos Conductuales en el Diseño del Área.....	44
4. Diseño del Modelo Propuesto.....	45
4.1 Denominación del Área.....	45
4.2 Misión.....	45
4.3 Visión.....	45
4.4 Objetivo del área de Talento Humano.....	45
4.5 Funciones del Área.....	46
4.6 Estructura Propuesta para el Área de Gestión del Talento Humano.....	46
4.6.1 Perfil propuesto para el Jefe del Área de Gestión de Talento Humano. ....	47
4.6.2 Perfil propuesto para el cargo de Asistente de Reclutamiento y Selección. ..	48
4.6.3 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Contratación. ....	49
4.6.4 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Inducción.....	50
4.6.5 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Capacitación y Desarrollo. ..	51
4.6.6 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Cargos y Salarios.....	52
4.6.7 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Bienestar Social.....	53
4.6.8 Perfil de Asistente de Salud Ocupacional y de Seguridad Social. ....	53
5. Procesos del Área o Gestión del Talento Humano.....	54
5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	54
5.2 Proceso de Contratación.....	57
5.3 Proceso de Inducción.....	58
5.4 Proceso de Capacitación y Formación.....	60
5.5 Evaluación de Desempeño.....	63
5.6 Bienestar Social.....	65
6. Sugerencias para el Mejoramiento del Ambiente Laboral.....	67
7. Impacto Financiero de la Propuesta.....	69
8. Planes de Acción.....	75
9. Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	81
Referencia.....	82
Anexos.....	84

## Lista de Tablas

Tabla 1. Cronograma de Actividades .....	22
Tabla 2. Presupuesto.....	22
Tabla 3. Género .....	23
Tabla 4. Edad.....	24
Tabla 5. Nivel de escolaridad .....	25
Tabla 6. Medios que permitieron conocer la vacante.....	26
Tabla 7. Requisitos para la vinculación.....	27
Tabla 8. Inducción del personal.....	28
Tabla 9. Retroalimentación recibida por el operario encargado.....	28
Tabla 10. Conocimiento de las funciones del cargo.....	29
Tabla 11. Proceso de capacitación.....	30
Tabla 12. Importancia de la opinión de los trabajadores en las decisiones de la empresa. .....	31
Tabla 13. Aspectos para mejorar dentro de la empresa.....	32
Tabla 14. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos en el trabajo.....	33
Tabla 15. Atención médica oportuna.....	33
Tabla 16. Área en la cual se acude en caso de algún problema.....	34
Tabla 17. Cancelación oportuna del salario.....	35
Tabla 18. Aplicación de manuales de convivencia y responsabilidades en el trabajo. ..	35
Tabla 19. Creación del área de gestión de talento humano.....	36
Tabla 20. Construcción de la Matriz DOFA, para el Área o Gestión del Talento Humano .....	41
Tabla 21. Cargo de Jefe del Área de Talento Humano.....	47
Tabla 22. Perfil propuesto para el cargo de Asistente de Reclutamiento y Selección. ..	48
Tabla 23. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Contratación.....	49
Tabla 24. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Inducción.....	50
Tabla 25. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Capacitación y Desarrollo. ..	51
Tabla 26. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Cargos y Salarios.....	52
Tabla 27. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Bienestar Social.....	53
Tabla 28. Costo mensual de los cargos para el área de gestión del talento humano .....	72

Tabla 29. Costo de recursos materiales .....	73
Tabla 30. Planes de Acción .....	75

## Lista de Figuras

Figura 1. Género .....	24
Figura 2. Edad.....	24
Figura 3. Nivel de escolaridad.....	25
Figura 4. Medios que permitieron conocer la vacante.....	26
Figura 5. Requisitos para la vinculación. ....	27
Figura 6. Inducción del personal .....	28
Figura 7. Retroalimentación recibida por el operario encargado. ....	29
Figura 8. Conocimiento de las funciones del cargo.....	30
Figura 9. Proceso de capacitación. ....	30
Figura 10. Importancia de la opinión de los trabajadores en las decisiones de la empresa. .....	31
Figura 11. Aspectos para mejorar dentro de la empresa.....	32
Figura 12. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos en el trabajo.....	33
Figura 13. Atención médica oportuna. ....	34
Figura 14. Área en la cual se acude en caso de algún problema. ....	34
Figura 15. Cancelación oportuna del salario. ....	35
Figura 16. Aplicación de manuales de convivencia y responsabilidades en el trabajo. ....	36
Figura 17. Creación del área de gestión de talento humano.....	36
Figura 18. Estructura propuesta para el área de GTH .....	46
Figura 19. Diagrama del proceso de Inducción.....	60
Figura 20. Diagrama del proceso de capacitación. ....	62
Figura 21. Diagrama de evaluación del desempeño.....	64

## Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta .....	84
Anexo 2. Entrevista .....	88
Anexo 3. Requisición de personal .....	90
Anexo 4. Formulario de evolución del candidato.....	94
Anexo 5. Formato de evaluación del periodo de prueba de la empresa Pegantes y Estucos del Continente. ....	96
Anexo 6. Cronograma de actividades de proceso de capacitación.....	98
Anexo 7. Cronograma de evaluación del desempeño.....	101
Anexo 8. Formato de autoevaluación .....	106
Anexo 9. Cronograma de bienestar social .....	107
Anexo 10. Evidencias .....	106

## Resumen

El desarrollo de este trabajo consta de un plan de diseño, formulación y evaluación del área de talento humano, con el propósito de crear y mejorar el modelo que permitirá ser la guía para coordinar y gestionar los procesos relacionados con selección, contratación, gestión del desempeño, capacitación y formación del personal que labora actualmente en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué. Para el logro del objetivo general se definieron cuatro objetivos que permiten, encaminar los procesos del área de Gestión Humana entorno al Sistema de Gestión de Calidad, mediante el uso de la matriz DOFA; la cual es la aplicación a la metodología de carácter descriptivo, lo cual será un beneficio para optimizar otros procesos en las áreas administrativas, producción, logística y así seguir mejorando sus resultados en cuanto a la rentabilidad de la empresa, sus accionistas, colaboradores y demás relacionados, para la satisfacción de sus clientes.

**Palabras clave:** Talento Humano, Gestión del personal, Capacitación, Reclutamiento, Inducción, Productividad, DOFA.

## **Abstract**

The development of this work consists of a plan for the design, formulation and evaluation of the human talent area, with the purpose of creating and improving the model that will allow to be the guide to coordinate and manage the processes related to selection, hiring, performance management, training and education of the personnel currently working in the company Pegantes y Estucos del Continente in the city of Ibagué. To achieve the general objective, four objectives were defined that allow, to direct the processes of the Human Management area around the Quality Management System, through the use of the SWOT matrix; which is the application to the descriptive methodology, in such a way, it will be a benefit to optimize other processes in the administrative, production, logistics areas and thus continue to improve its results in terms of the profitability of the company, its shareholders, collaborators and other related, for the satisfaction of its customers.

**Key work:** Human talent, Personnel management, Training, Recruitment, Induction, Productivity, DOFA.

## **Introducción**

Actualmente la globalización impulsa a las empresas a realizar ciertos cambios para mejorar y lograr mantenerse en el mercado, dichos cambios deben llegar a producir ventajas competitivas que los diferencien de las demás empresas o competidores, una de las mayores ventajas con las que puede llegar a contar una empresa, es en el área del talento humano.

En relación a lo anterior, el área del talento humano es una importante función administrativa donde se ejecuta la evaluación, adquisición y remuneración de los empleados. Además, de que el objetivo central de esta área es la colaboración eficaz de las personas que conforman la organización para alcanzar los objetivos o metas propuestas que se generan de manera individual o colectiva; permite establecer una competitividad en la organización generando habilidades dentro de sus empleados estableciendo entrenamientos y motivaciones en los mismos (Chiavenato, 2011).

El presente trabajo es una investigación descriptiva para la creación del área de talento humano en revisión también de cómo está el clima organizacional parte fundamental dentro de la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué. Esta organización se especializa en la fabricación de productos para acabado en la construcción, es una empresa familiar orientada al sector de la construcción ofreciendo sus productos en diferentes departamentos de Colombia. Siendo esta una organización pequeña según la clasificación de las PYMES, encontrándose un promedio de 16 empleados. Esta propuesta servirá para diseñar, formular y evaluar las actividades que conlleven a la organización para tener el área del talento humano para el bienestar de los empleados y administrativos.

Para desarrollar este trabajo se le solicitará a la empresa la información necesaria sobre la forma como se realizan los procesos de selección de los trabajadores; además, se realizarán entrevistas a los empleados y se ejecutará una revisión documental de los procesos el cual servirá para organizar el área del talento humano dentro de la empresa.

## **Identificación de la Empresa**

### **Reseña Histórica**

Es una empresa ibaguereña ubicada en la carrera 5 #79c -69, en el barrio el Jardín, creada en el mes de enero del año 2016, especializada en la fabricación de productos para acabado en la construcción, tales como pegamentos para Cerámica y Porcelanato, estucos plásticos en polvo y preparados, Boquillas, esmaltes y vinilos; es una empresa familiar orientada al sector de la construcción ofreciendo sus productos en los departamentos del Tolima, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca.

### **Misión**

Pegantes y estucos del continente es una firma enfocada a generar soluciones y productos para el mejoramiento del sector de la construcción moderna, implementando una competitividad en valores económicos sociales y ambientales.

### **Visión**

Para el 2023, se espera ampliar la cobertura al sur del país siendo líder en ventas, logrando esto a través de la mejora continua en calidad, cantidad y precio, para así estar posicionados en la mente de los consumidores, ante todo con una conciencia ambientalista.

# Objetivos

## Objetivo General

Estructurar el área de Gestión Humana de la empresa Pegantes y Estucos del Continente, por medio de una propuesta que contenga el diseño, formulación y evaluación de la misma, con el propósito de generar conciencia en la organización, y así enfocarse en la selección del personal, seguridad industrial, salud ocupacional, administración del personal, que permitirá introducir innovación y mejoramiento en los procesos, garantizando así sostenibilidad y crecimiento a la empresa.

## Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación al área del talento humano con el fin de establecer un proceso de acuerdo a sus necesidades y realidad actual.
- Definir las competencias corporativas de la empresa, las funciones delegadas y los perfiles para cada cargo.
- Evidenciar los beneficios que se pueden obtener con la implementación del área de Gestión Humana.
- Elaborar un manual con toda la información recolectada en este trabajo para entregarlo a la empresa y que sea útil para el establecimiento de los procesos de talento humano.

## **Planteamiento del Problema**

Hoy en día el mundo empresarial se encuentra en constante cambio, es por esto que las organizaciones tratan de adaptarse a esos cambios, y más en las organizaciones con fines al sector de la construcción, por lo general esos cambios son aplicados en aspectos tecnológicos, de producción, y de ventas, pero no se han detenido a establecer o implementar cambios que sean positivos y que involucren el área de Talento Humano, cambios estratégicos que puedan llevar a la organización y su personal a ser más productivos en sus actividades, pues desafortunadamente se le ha considerado al Talento Humano como un área de apoyo más y se desecha la idea de verla como un área estratégica.

Actualmente en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué, no cuenta con un departamento o área del talento humano que se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los trabajadores, siendo este, una ausencia de gran importancia en la organización. Adicionalmente, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y seguimiento del personal, no cuentan con un procedimiento establecido, por lo cual, se realiza de forma improvisada generando una selección inadecuada de personal no calificado, viéndose afectada en una pequeña parte de la empresa en general.

De igual forma, se establecen muy pocos programas estipulados dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, plan de incentivos y bienestar laboral. De acuerdo a esta deficiencia se evidencia un manejo poco claro de la administración del personal, generando de esta manera una falta de normatividad clara ante las demandas de las actividades de la organización.

Con esta propuesta se pretende generar una herramienta que organice varios procedimientos a las demandas establecidas por la organización contando con procesos, capacitaciones para tener trabajadores de calidad comprometidos con los objetivos organizacionales.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el efecto positivo o negativo que se daría después de la creación del área de talento humano en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué?

## **Justificación**

Esta investigación tiene como objetivo realizar el plan de diseño, formulación y evaluación aplicada a la empresa de Pegantes y Estucos del Continente. Se busca presentar una propuesta atractiva para los directivos de la organización, en donde se evidencie el esquema de trabajo y que permita generar valor agregado a la empresa y que a través de su desarrollo se puedan demostrar los avances de los procesos del área.

Analizando la empresa, y teniendo en cuenta sus ideales, se busca generar un cambio positivo desde la implementación del área de Talento Humano, para que impacte la organización en general y que pueda a su vez convertirse, no solo en un área de apoyo, si no que permita a través de una nueva estructura de pensamiento estratégico generar cambio al interior de las diferentes áreas a través de una nueva cultura dentro de sus colaboradores. Este nuevo plan debe generar la importancia que merecen sus colaboradores, en donde a través de programas de desarrollo individual y colectivo se aproveche al máximo el potencial de sus capacidades y habilidades, creando en ellos, sentido de pertenencia y crecimiento dentro de la organización, lo que, a su vez, permitirá, incrementar la productividad, generar una mayor apuesta a la competitividad y un, reconocimiento de permanencia en el mercado nacional.

En relación a lo anterior se buscará de igual forma implementar el área de gestión humana le permitirá a la organización y directivos encaminar sus procesos de selección, capacitación, formación de personal y gestión del desempeño entorno al Sistema de Gestión de Calidad, lo que se refleja en la optimización y mejora de sus diferentes procesos. Para la empresa Pegantes y Estucos del continente, el contar con un área de Gestión Humana, le beneficiará en la planeación, control y seguimiento en sus procesos administrativos, productivos, logísticos y satisfacción de sus clientes, resultados que se verán reflejados en la rentabilidad del negocio y por ende de sus trabajadores, administrativos y demás relacionados.

# Marco Referencial

## Marco Teórico

A lo largo de los años, la gestión del talento humano ha tenido cambios positivos en su significado. Hace años, este nombre no se usaba, sino que se llamaba simplemente "recursos humanos", los trabajadores eran una especie de recurso, incluso para las empresas era un gasto más que significaba una inversión injustificada.

Los recursos humanos es un conjunto de actividades especializadas, Porret mencionó que la estructura organizativa en sentido formal estará representada por medio de normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de actividad, comunicación, y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización. El departamento de R.R.H.H es uno de los que más encajan de cuantos pueden incluirse en esta definición. (Porret, 2006:52)

Sin embargo teniendo en cuenta las variables del entorno y la globalización, llevan a las organizaciones a implementar cambios en toda su estructura y visión, y, teniendo en cuenta estos cambios, es necesario entonces ver desde otra perspectiva y con otro sentido el concepto del Talento Humano, vale la pena entonces resaltar que:

La Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. (Miguelina, 2005: 14)

Es así como la visión y el concepto debe cambiar.

De acuerdo a lo anterior, esta es una gran diferencia en la gestión del talento humano, que no tiene nada que ver con el establecimiento de un nuevo departamento o un área más, sino en diseñar un plan estratégico guiado por el área, involucrando el capital humano de la organización. Por supuesto, se convierte en un aliado de la organización para lograr sus objetivos.

El ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2009:104)

De acuerdo a lo mencionado, uno de los aspectos que implican enfocarse en lo humano, es desarrollar las fortalezas de los colaboradores,

el enfoque basado en las fortalezas ayuda a las empresas a entender cuáles son los perfiles de fortaleza, cómo crear los roles en torno a esos perfiles para maximizar el talento de las personas, y cómo abordar y anular las limitaciones que socavan sus posibilidades. (Hatun, 2009:24)

Concepto que se debe tener presente en el desarrollo de la nueva área del Talento Humano de la empresa Pegantes y Estucos del Continente.

Una cultura debe crearse con el objetivo de aportar soluciones nuevas a los problemas con los que se enfrenta la organización a diario... y no para que simplemente existan unas peculiaridades que la diferencien en las demás. Estas soluciones han de referirse, por una parte, al ámbito organizativo... y, por otra, al entorno. (Gelabert, 2010: 458)

De esta manera se hace necesario pensar en la cultura que tiene actualmente la empresa fabricante de productos de acabado para construcción, y como se puede mejorar para disminuir los posibles inconvenientes que surjan en el diario desarrollo de sus actividades y de manera adicional, se logren obtener resultados positivos estratégicos.

Para poder tener un área de Talento Humano diferente, como se ha planteado hasta el momento, es necesario entender que debemos ver el mundo desde lo humano, y por tanto debemos generar una cultura organizacional, a partir de los líderes de Pegantes y Estucos del Continente, que permita entonces alcanzar una mejor productividad en los colaboradores y de esta manera aportar estratégicamente a la organización.

## Marco Conceptual

- **Cargo u Ocupación:** Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.
- **Clima Organizacional:** Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. El término clima organizacional puede ser sustituido por clima laboral o ambiente organizacional.
- **DOFA:** La sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior. El análisis DOFA también se conoce como FODA y DAFO, según cómo se ordenan las palabras que componen la expresión. También puede encontrarse la sigla inglesa SWOT por strenghts (fortaleza), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas).
- **Análisis De Cargos:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.
- **Aptitud:** Significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- **Condiciones de trabajo:** situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.
- **Competitividad:** Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de

empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan

- **Funciones:** Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.
- **Productividad:** capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo. También, el término es empleado para referir la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros.
- **Riesgos:** Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.
- **Tareas:** Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

## Planteamiento metodológico

La forma metodológica que se llevará a cabo en este proyecto será el estudio descriptivo, el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

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

### **Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información**

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

#### ***Fuentes Primarias.***

- Observación directa
- Observación Estructurada
- Encuestas
- Entrevista
- Construcción de una matriz DOFA, cruzada

*Observación directa:* La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se requiere.

El método de observación que se llevará a cabo a la investigación será basado en hechos reales lo que permite detectar los problemas que pueden presentarse en la empresa Pegantes y Estucos del Continente. En cuanto al desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, con el fin de enfocar los parámetros relevantes que contribuyen al desarrollo empresarial.

*Observación Estructurada.* La observación se va a realizar con el fin de identificar las carencias que presentan los trabajadores de esta empresa debido a la ausencia del área de Talento Humano, lo cual permitirá tomar bases teóricas y prácticas que permitan su correcto funcionamiento.

- *Encuestas:* Aplicadas a los 13 trabajadores con un 100% de participación, con el fin de conocer sus perspectivas y opiniones frente al tema de estudio.
- *Entrevista:* La entrevista será realizada al Gerente de la empresa, para conocer los parámetros administrativos y operativos bajo los cuales se desarrollan los contratos y las actividades relacionadas con esta área.
- *Construcción de matriz DOFA:* El análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), permite determinar la percepción y necesidad sobre la estructuración e implementación de un área de talento humano en la organización.

***Fuentes Secundarias.***

Se acude a la revisión de textos y documentos relacionados con el tema de estudio.

- Bibliografía.
- Documentos suministrados por la empresa.

## Cronograma de Actividades

Tabla 1. Cronograma de Actividades

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANAL																											
			OCTUBRE		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO									
			3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1.	Diagnosticar la situación actual	Ana María																												
2.	Aplicación de encuestas y entrevistas	Ana María																												
3.	Elaboración plan DOFA	Ana María																												
4.	Determinación de Falencias sobre el área del talento humano	Ana María																												
5.	Elaboración planes de mejoramiento	Ana María																												
6.	Elaboración del informe final	Ana María																												
7.	Entrega de informe final	Ana María																												

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto

Gastos	Unidad	Valor unitario	Valor total
<b>Transporte</b>			
Transporte en carro a la empresa	16	10,000	160,000
<b>Impresiones</b>			
Fotocopias	115	200	23,000
Bolantes informativos	30	2,300	69,000
Imprevistos		50,000	
<b>TOTAL FINAL</b>		<b>302,000</b>	

Fuente: Elaboración propia

# 1. Situación Actual del área de Gestión del Talento Humano en la Empresa Pegantes y Estucos del Continente de la Ciudad de Ibagué.

En este primer capítulo se dará a conocer las necesidades obtenidas para el desarrollo y creación de la gestión de talentos, las motivaciones e intereses de todas las personas que hacen parte de la empresa Pegantes y Estucos del Continente.

Para la presente investigación, se elaboró y aplicó una encuesta, la cual fue dirigida al personal que actualmente se encuentra laborando en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué; la encuesta consta de 15 preguntas y se presenta como primer anexo de esta.

Se presentan a continuación los resultados hallados acerca de la gestión del talento humano en esta empresa. Para tal efecto, el estudio se dividió en los siguientes 4 bloques:

- Características del personal de la empresa en términos de género, edad, y nivel de escolaridad.
- Procesos de gestión del Talento Humano.
- Consideraciones del gerente frente a la gestión del talento humano.
- Construcción de la matriz DOFA

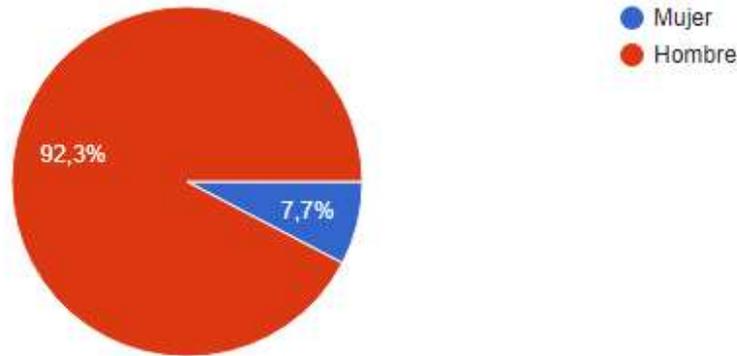
## 1.1 Características del Personal

Tabla 3. Género

<b>Genero</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Masculino	12	92,3%
Femenino	1	7,7%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Género



Fuente: Elaboración propia

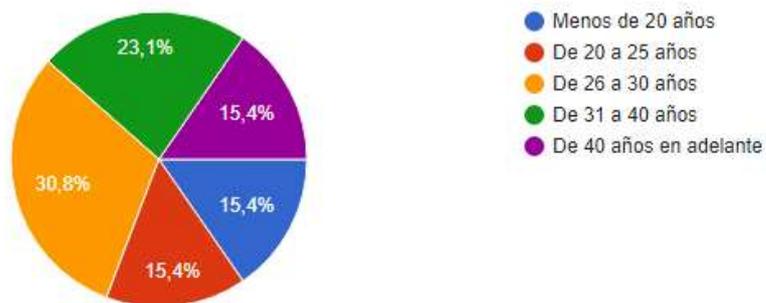
Los datos de género de las personas que laboran en la empresa Pegantes y Estuco del Continente de la ciudad de Ibagué, muestran que la participación más alta la tiene el género masculino, con el 92,3%. Por su parte, el personal de género femenino que labora en la empresa obtuvo el 7,7% del total de los colaboradores. Se concluye entonces, que el género femenino tiene la mayor participación en la empresa.

Tabla 4. Edad

<b>Edad</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Menos de 20 años	2	<b>15,4%</b>
De 20 a 25 años	2	<b>15,4%</b>
De 26 a 30 años	4	<b>30,8%</b>
De 31 a 40 años	3	<b>23,1%</b>
De 40 años en adelante	2	<b>15,4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Edad



Fuente: Elaboración propia

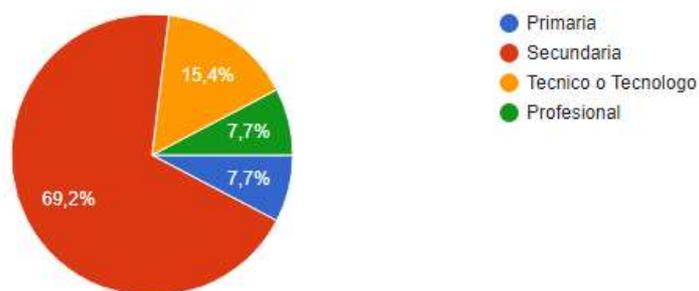
Según la información obtenida se puede determinar claramente que la edad predominante en los colaboradores de la empresa es de 26 a 30 años, ya que del total del personal encuestado es del 30,8% y se encuentra dentro de este rango de edad, seguidamente se nota que hay colaboradores que se encuentran en el rango de 31 a 40 años, lo cual representa el 23% del total del personal encuestado, el 15,4% de la participación lo poseen los colaboradores de menos de 20 años y de 20 a 25 años de edad, teniendo en cuenta que también hay una participación similar del 15,4% esto es de acuerdo de que hay colaboradores tienen más de 40 años. Por último y de esta manera se puede concluir que la empresa Pegantes y Estucos del Continente cuenta con personal con algo de experiencia, pero comprometidos con el progreso de seguir mejorando.

Tabla 5. Nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad		
OPCIONES	fi	hi
Primaria	1	7,7%
Secundaria	9	69,2%
Técnico o tecnólogo	2	15,4%
Profesional	1	7,7%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la gráfica 3, la mayoría de los colaboradores pertenecen a un nivel de educación secundaria con un 69,2% el cual se encuentra desempeñando sus funciones en el área producción. Como también se puede observar que una parte del personal se encuentra calificado en el área de ventas y almacenamiento, ya que el 15,4% del personal de la empresa son Técnicos o

tecnólogos. El 7,7% lo ocupan el personal con estudios profesiones, por último y de igual manera una participación del 7,7% se encuentra el personal que tiene estudios primarios quienes ocupan cargos en la bodega de la empresa.

## 1.2 Procesos de Gestión de Talento Humano

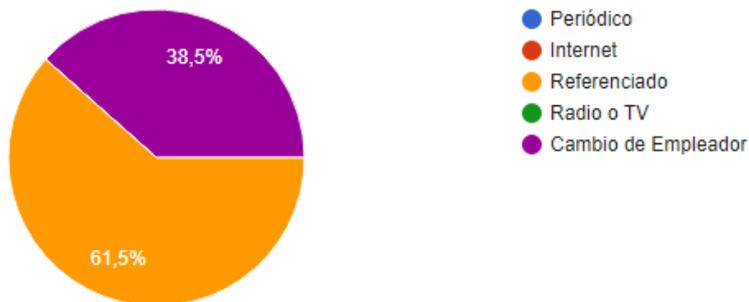
**Pregunta:** ¿Cómo conoció la vacante que lo llevo a ingresar la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué?

Tabla 6. Medios que permitieron conocer la vacante.

Medios que permitieron conocer la vacante		
OPCIONES	fi	hi
Periódico	0	0%
Internet	0	0%
Referenciado	8	61,5%
Radio o TV	0	0%
Cambio de Empleador	5	38,5%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Medios que permitieron conocer la vacante



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica los medios que permitieron conocer e ingresar a la vacante es la opción de referenciado con un 61,5%, lo cual significa que este gran porcentaje de los colaboradores de la empresa fueron recomendados, seguida de esta tan solo un 38,5% ingresaron a la empresa por cambio de empleador que se da por múltiples razones, como por el hecho de un nuevo periodo de jefatura, que involucra el ingreso de nuevo personal o también por la necesidad de cambiar el trabajo rutinario que se viene realizando; mediante medios de comunicación como el periódico y el internet nadie afirma haber conocido la vacante para ingresar a la empresa, (0%) de la misma manera por radio o tv (0%).

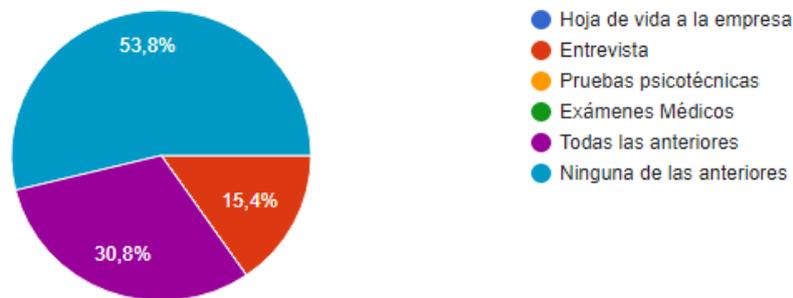
**Pregunta:** ¿Al momento de ingresar a la empresa Pegantes y Estucos del Continente cumplió con los siguientes requisitos?

Tabla 7. Requisitos para la vinculación.

<b>Requisitos para la vinculación</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Hoja de vida a la empresa	0	<b>0%</b>
Entrevistas	2	<b>15,4%</b>
Pruebas psicotécnicas	0	<b>0%</b>
Exámenes médicos	0	<b>0%</b>
Todas las anteriores	4	<b>30,8%</b>
Ninguna de las anteriores	7	<b>53,8%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Requisitos para la vinculación.



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica anterior, se puede afirmar que el 53,8% de los trabajadores encuestados no presentó ninguno de los requisitos, solamente se tuvo en cuenta las capacidades para desempeñar el oficio vacante y poder ingresar a la empresa Pegantes y Estucos del Continente en la ciudad de Ibagué. Pero el 30,8% de los trabajadores de la empresa fueron vinculados mediante entrevistas, pruebas psicotécnicas y exámenes médicos. Por último, el 15,4% se vinculó cumpliendo solamente con entrevistas. Concluyendo así que el mayor porcentaje de trabajadores no cumplieron con todos los requisitos.

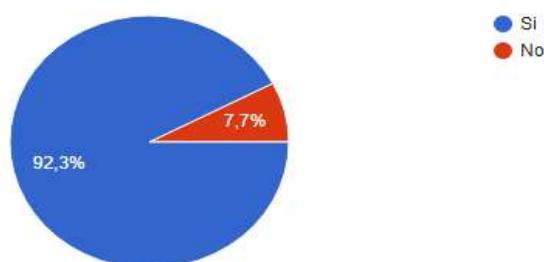
**Pregunta:** ¿En el momento en que ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?

Tabla 8. Inducción del personal

<b>Inducción del personal</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Si	12	92,3%
No	1	7,7%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Inducción del personal



Fuente: Elaboración propia

Los resultados nos indican que la inducción brindada a los trabajadores dentro de la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué son bastante considerable, ya que un 92,3% de la población encuestada afirma que recibieron la inducción necesaria para poder cumplir con sus funciones del cargo que se les fue asignado. Mientras que el 7,7% indica que solo un trabajador no se encuentra de acuerdo en haberla recibido, lo cual significa que para esta población las pautas recibidas fueron deficientes para poder desempeñar las funciones en su cargo.

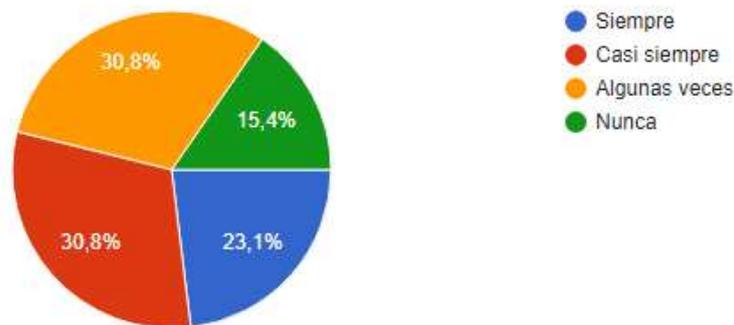
**Pregunta:** ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?

Tabla 9. Retroalimentación recibida por el operario encargado.

<b>Retroalimentación recibida por el trabajador</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Siempre	3	23,1%
Casi Siempre	4	30,8%
Algunas Veces	4	30,8%
Nunca	2	15,4%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Retroalimentación recibida por el operario encargado.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que la retroalimentación que se recibe para desempeñar sus funciones es medianamente considerable, ya que el 30,8% afirma que casi siempre o algunas veces se fortalece al trabajador en el desarrollo de sus actividades. El 15,4% manifiesta que no hay ningún tipo de retroalimentación por parte de sus superiores, por lo que se deduce que es de suma importancia mejorar este aspecto para así preparar y motivar a los trabajadores a desempeñar de la mejor manera sus funciones. Por último, un 23,1% manifiesta que siempre recibe retroalimentación acerca de las funciones que se están ejerciendo.

Al entender el grado de retroalimentación en la empresa es posible afirmar que se ha generado una cultura de comunicación entre el jefe y el trabajador.

**Pregunta:** ¿Conoce las funciones específicas de su cargo?

Tabla 10. Conocimiento de las funciones del cargo.

Conocimiento de las funciones específicas de su cargo		
OPCIONES	Fi	hi
Si	13	100,00%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Conocimiento de las funciones del cargo.



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior se puede indicar que el 100% de los trabajadores encuestados conoce las funciones específicas del cargo que le fue asignado, lo cual significa que los colaboradores realizan adecuadamente sus tareas.

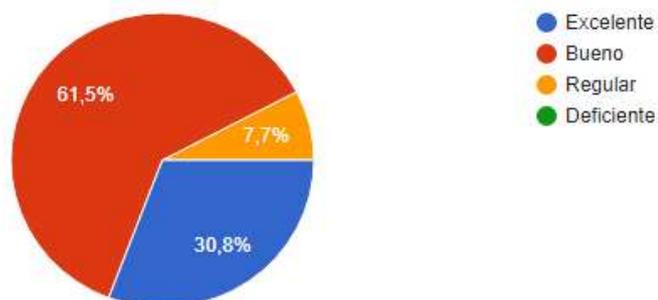
**Pregunta:** ¿Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa Pegantes y Estucos del Continente le ofrece?

Tabla 11. Proceso de capacitación.

<b>Proceso de capacitación</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Excelente	4	<b>30,4%</b>
Bueno	8	<b>61,5%</b>
Regular	1	<b>7,7%</b>
Deficiente	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración propia

Mediante el gráfico 9 se puede evidenciar que el 61,59% de los trabajadores de la empresa. Consideran que el proceso de capacitación en la misma es bueno. Mientras tanto el 30,8% afirman que es excelente, por otro lado, un 7,7% de los trabajadores

aseguran que la capacitación brindada por parte de la empresa es regular, lo que indica que esta práctica no se está llevando de manera esperada.

**Pregunta:** ¿Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la empresa Pegantes y Estucos del Continente?

Tabla 12. Importancia de la opinión de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

<b>Importancia de su opinión en las decisiones que se toman en la empresa</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Si	13	100,00%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Importancia de la opinión de los trabajadores en las decisiones de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que nos muestra la gráfica se puede decir que el 100% de los trabajadores en la empresa consideran que si se les brinda la importancia pertinente en cada una de las opiniones y decisiones que ellos toman. Cabe resaltar que la toma de decisiones por parte de los trabajadores de la empresa Pegantes y Estucos del Continente, demuestra que cada uno de los trabajadores contribuye significativamente en solucionar los problemas que se estén presentando; como también en cambios que se puedan realizar dentro de la empresa.

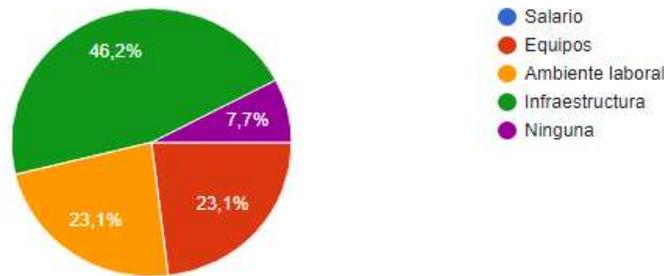
**Pregunta:** ¿Cuál aspecto cree usted que la empresa debe mejorar?

Tabla 13. Aspectos para mejorar dentro de la empresa.

Aspectos para mejorar en la empresa		
OPCIONES	fi	hi
Salario	0	0%
Equipos	3	23,1%
Ambiente Laboral	3	23,1%
Infraestructura	6	46,2%
Ninguno	1	7,7%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Aspectos para mejorar dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la gráfica se puede mencionar que el 46,2% de los trabajadores encuestados mantienen que para que su trabajo sea más agradable y satisfactorio se debe mejorar la infraestructura en la empresa Pegantes y Estucos del Continente. Mientras que el 23,1% manifiesta que se debe mejorar el ambiente laboral, seguido del 23,1% que menciona que se debe mejorar los equipo y maquinarias; por otra parte, se encuentra un mínimo porcentaje del 7,7% entre los trabajadores que aseguran que no consideran que se deba mejorar ningún aspecto dentro de la empresa.

**Pregunta:** ¿Considera importante que la empresa le proporcione charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

Tabla 14. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos en el trabajo.

<b>Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Si	13	100,00%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Charlas acerca de salud ocupacional y riesgos en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

El 100% del personal considera que las charlas de salud ocupacional y Riesgos profesionales o de trabajo son de gran importancia dentro de la empresa. Ya que de esta manera se puede comunicar toda clase de peligro al que se está expuesto en su lugar de trabajo y así tomar acciones correctivas y preventivas dentro de la empresa. Así como también cómo actuar en caso de que ocurra algún accidente, todo esto con el fin de garantizar al trabajador mayor seguridad a la hora de ejecutar sus funciones.

**Pregunta:** ¿Si usted se enferma en el lugar de trabajo cuenta con atención médica oportuna?

Tabla 15. Atención médica oportuna.

<b>Atención médica oportuna</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>Hi</b>
Si	13	100,00%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Atención médica oportuna.



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 100% de los trabajadores encuestados manifiestan que si cuentan con atención médica oportuna en el momento de presentar alguna enfermedad o un accidente. Esto es importante tenerlo en cuenta ya que al momento de ocurrir un accidente es mejor seguir ciertos protocolos para ayudar de manera eficiente.

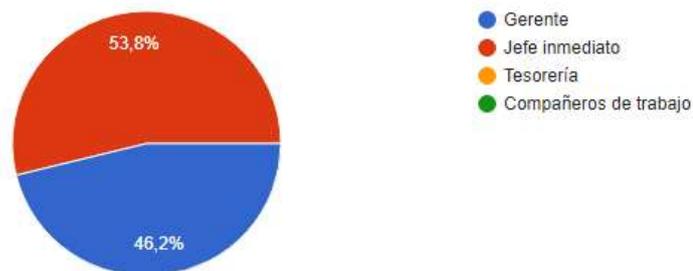
**Pregunta:** Si posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, certificaciones, comprobantes etc.) ¿A qué área acude?

Tabla 16. Área en la cual se acude en caso de algún problema.

Área a la cual se acude en caso de presentarse algún problema		
OPCIONES	fi	hi
Gerente	6	46,2%
Tesorería	0	0%
Jefe inmediato	7	53,8%
Compañeros de trabajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Área en la cual se acude en caso de algún problema.



Fuente: Elaboración propia

Según la información suministrada por los colaboradores de la empresa Pegantes y Estucos del Continente. El 53,8% coinciden en que a la hora de presentarse algún problema dentro de la empresa la persona a quien acuden es al jefe inmediato, mientras que el 46,2% acude al gerente.

**Pregunta:** ¿La fecha en la cual le cancelan su salario es oportuna?

Tabla 17. Cancelación oportuna del salario.

<b>Cancelación oportuna del salario</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Siempre	13	100,00%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Cancelación oportuna del salario.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica, el 100% de los trabajadores encuestados coincidieron en que la cancelación de su salario se hace de forma oportuna, concluyendo así que la fecha de cancelación de salarios dentro de la empresa está muy bien establecida y de esta manera los colaboradores no tienen ningún inconveniente por atrasos de pagos y se sienten satisfechos en este aspecto.

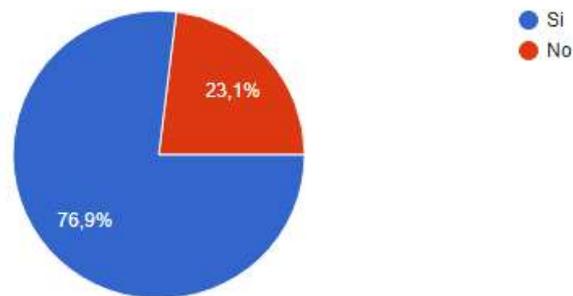
**Pregunta:** ¿Existen Manuales de competencias y responsabilidades?

Tabla 18. Aplicación de manuales de convivencia y responsabilidades en el trabajo.

<b>Aplicación del Manual de Convivencia y Responsabilidades</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Si	10	76,9%
No	3	23,1%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Aplicación de manuales de convivencia y responsabilidades en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Como indica la figura anterior, el 23,1% de los trabajadores encuestados no conocen el manual de convivencia de la organización. Frente al 76,9% quienes manifiestan que sí lo conocen y lo aplican, por lo cual se puede decir que la mayoría de los trabajadores de la empresa no cumplen con el manual de convivencia, una de las razones de esta dificultad es porque la empresa no lo ha dado a conocer totalmente a todo el personal.

**Pregunta:** ¿Considera que es importante crear el área del Talento Humano en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué?

Tabla 19. Creación del área de gestión de talento humano.

<b>Creación del área de gestión de talento humano</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>fi</b>	<b>hi</b>
Si	13	<b>100,00%</b>
No	0	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL</b>	13	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Creación del área de gestión de talento humano.



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica el 100% de los trabajadores de la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué están de acuerdo en que es muy importante la creación del área del talento humano.

En la actualidad toda organización debe contar con un área específica destinada para el personal que labora en la misma ya que es una ficha clave para que las empresas puedan conducir al éxito

### **1.3 Consideraciones del Gerente Frente a la Gestión del Talento Humano**

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general de la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué, se presenta el siguiente informe correspondiente a la situación actual en cuanto al área del Talento Humano en la organización. (**Ver Anexo 2**).

La empresa Pegantes y Estucos del Continente, es una organización del sector de construcción, fundada e integrada por un núcleo familiar residentes de la ciudad de Ibagué - Tolima. Con diferentes sedes en departamentos como el Quindío, Risaralda y Valle del Cauca. En la actualidad la empresa cuenta con cerca de un asociado.

En cuanto al personal se refiere, en la actualidad la empresa cuenta con 13 empleados en los cargos de Gerente, Contador, Revisor Fiscal, Jefe Inmediato, dos operarios de máquinas y pinturas, dos Ayudantes de transporte de mercancía, tres almacenistas, dos vendedores.

De esta manera se puede evidenciar que en la empresa Pegantes y Estucos del Continente. Se debe crear e implementar el área de gestión de talento humano, para que se lleven a cabo los procesos de: reclutamiento, selección, capacitación, inducción, incentivo, bienestar social y salud ocupacional, procesos de los cuales el gerente comentó:

**Reclutamiento.** Se puede observar que en la empresa Pegantes y Estucos del Continente. No cuenta con la estructuración correspondiente a esta práctica de gestión del talento humano. Puesto que la organización no cuenta con un banco de hojas de vida. Por esta razón, los aspirantes que van por la vacante sólo se tienen en cuenta de acuerdo a sus capacidades y la referencia de quien lo recluta. Es por esto que es difícil para la empresa el no contar con estas hojas de vida para certificarse de si el aspirante cumple con el perfil para posteriormente saber si

elegir más candidatos entre las hojas de vida existentes. No es necesario acudir a medios para difundir la información de este proceso.

**Selección.** En cuanto al proceso de selección de personal el gerente de la empresa Pegantes y Estucos del Continente, compartió, que hasta el momento se tiene un proceso de selección en donde se hace la recepción nuevamente de sus capacidades del cargo al que va y se hace el respectivo análisis de los estudios con los que cuenta, además, se revisan los antecedentes en salud o alguna dificultad que pueda tener el aspirante. Posteriormente se hace el proceso de selección para luego realizar una inducción, por último, se realiza la parte del contrato y se le ubica en el puesto de trabajo, este es el proceso que se viene manejando hasta el momento.

Para interpretar la información anterior se considera que la empresa Pegantes y Estucos del Continente no aplica algunas pruebas para llevar a cabo la selección de personal, sin embargo, no existen documentos que respalden un porcentaje para determinar y poder explicar el porqué de la elección o negación, ya que se carece de un formato de entrevista y de las especificaciones del periodo de prueba.

**Contratación.** Este proceso lo realiza directamente el gerente una vez el aspirante ha superado el proceso de selección, se procede a realizar su contrato de trabajo, el cual es a término fijo o temporal, para el caso de las personas que van a laborar por horas se determina el horario de trabajo y el valor que se va a pagar sin efectuar un contrato.

**Inducción.** Una vez vinculado al trabajador, el encargado de prepararlo es el gerente de la empresa quien por su experiencia describe el cargo dando a conocer las funciones y la manera en que se realizará. Pero en la mayoría de los casos son los compañeros de trabajo los encargados de estos procesos.

**Capacitación.** La capacitación es una buena técnica de aprendizaje, por tal razón y a pesar de la eventualidad con las que se realizan las capacitaciones, para los trabajadores de la empresa Pegantes y Estucos del Continente. Se realizan dos capacitaciones al mes relacionadas a la seguridad industrial y seguridad en el trabajo, esta consiste en el control de incendios, también las capacitaciones de cuando haya un temblor sepan cuál es el punto de encuentro. Ya que mayormente las capacitaciones son

para los riesgos en el trabajo, que abarcan también el saber usar un extintor, dar primeros auxilios, también capacitaciones en el uso de las máquinas y su respectivo mantenimiento.

En relación a lo anterior el gerente compartió que se cuenta como tal con un plan anual de capacitaciones, pero que no se registran de la manera correcta, por lo tanto se pretende definir las necesidades de las capacitaciones que tienen los trabajadores y así poder realizar una medición del clima organizacional y en base a esto se va a trabajar las capacitaciones de los siguientes años para realizar un plan anual de estas capacitación para evaluar cada mes y ver si se cumplen o no dichas capacitaciones.

**Incentivo.** Dentro de la organización Pegantes y Estucos del Continente se encuentran definidos los programas de incentivos o motivaciones para el personal que labora en ella. Es consideración del gerente que este aspecto se ha tenido en cuenta y se ha mantenido de una manera relevante; ya que los colaboradores tienen una pequeña motivación a las felicitaciones recibidas por parte del gerente, cuando se cumple con una meta establecida, pero también abarcando a incentivos económicos o bonos de compras.

**Bienestar social e Inversión en gestión del talento humano.** Para el bienestar de los trabajadores se cuenta con el profesional en salud ocupacional que trimestralmente se encarga de las capacitaciones de salud y seguridad en el trabajo, donde capacita a los trabajadores y les brinda la seguridad en el ámbito de lo que puede llegar a pasarles a cada uno de los que conforman la empresa. Dentro de esto se pretende fortalecer el fondo para la creación del área del talento humano en un año, ya que la empresa cuenta actualmente con el espacio para la oficina y los equipos necesarios para el área, y así separar las funciones dentro de la organización, porque el área de talento humano es considerada una de las más importantes para el desarrollo que necesita llevar a cabo en la empresa Pegantes y Estucos en la ciudad de Ibagué.

#### **1.4 Construcción de la Matriz DOFA, para el Área o Gestión del Talento Humano**

Una de las herramientas más utilizadas para evaluar la situación actual en la empresa es una matriz DOFA, la cual puede ayudar a diagnosticar a la empresa que desea evaluar. La matriz DOFA puede proporcionar una visión global de la organización para que desarrolle y evalúe posibles estrategias basadas en su situación. La matriz es compuesta por fortalezas y debilidades, son los factores internos de la empresa, y las oportunidades

y amenazas son provocadas por factores externos, es decir, cosas que no están bajo el control de la empresa.

1.4.1 Construcción de la Matriz DOFA, para el Área o Gestión del Talento Humano.

Tabla 20. Construcción de la Matriz DOFA, para el Área o Gestión del Talento Humano

<p><b>DOFA</b></p> <p>Empresa Pegantes y Estucos del Continente</p> 	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a constante capacitación por parte de diferentes entidades.</li> <li>• Extenso catálogo de productos potenciales para expansión nacional.</li> <li>• Posicionamiento de marca en la región.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes niveles de rotación de personal.</li> <li>• Limitaciones en la estrategia de selección del personal.</li> <li>• El crecimiento de la competencia en el sector de construcción.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de fortalecimiento orientados a mejorar continuamente el ambiente laboral.</li> <li>• Ubicación estratégica y favorable para los clientes.</li> <li>• Operación orgánica dentro de la empresa.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar un excelente ambiente laboral en la empresa que permita aprovechar las capacitaciones recibidas a todo el personal en aras de garantizar un excelente desempeño y servicio.</li> <li>2. Aprovechar las zonas estratégicas y potenciales en cada región para poder ofrecer el catálogo de productos y lograr una expansión nacional.</li> <li>3. Considerar las opiniones y sugerencias de todo el personal de la empresa para mejorar continuamente en servicio y lograr cada vez más un mejor posicionamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar mediante bonificaciones el rendimiento de los trabajadores para contrarrestar la rotación del personal.</li> <li>2. Crear estándares sólidos de selección de personal que permita aprovechar la ubicación estratégica de la empresa para prestar un servicio con personal altamente calificado.</li> <li>3. Alcanzar la diferenciación ante la competencia al manejar un sistema orgánico dentro de la empresa que permita tener en cuenta a todos los miembros que la componen y generar un óptimo clima laboral.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de manual de funciones y descripción de los cargos.</li> <li>• Ausencia de procesos adecuados de reclutamiento y selección del personal.</li> <li>• Inadecuada planeación del área de recursos humanos.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer de manera eficiente los cargos y funciones de cada trabajador para poder ofrecer capacitaciones más efectivas según sus perfiles.</li> <li>2. Implementar un sistema de reclutamiento y selección de personal idóneo que permita especializarlos en los diferentes productos del catálogo.</li> <li>3. Planear eficazmente las labores del área de recursos humanos para tener personal calificado que garantice el posicionamiento de la marca en la región y nuevas zonas de expansión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instaurar un manual claro y preciso de funciones y cargos que eviten la rotación de personal por falta de claridad en sus funciones.</li> <li>2. Legitimar altos estándares de selección y reclutamiento de personal en la empresa para contar con un excelente equipo de trabajo y fuerza de ventas.</li> <li>3. Consolidar un robusto equipo de talento humano que permita enfrentar a la competencia con un equipo de trabajo altamente calificado y con excelencia en sus labores.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## **2. Propuesta de Creación del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa Pegantes y Estucos del Continente de la Ciudad de Ibagué**

### **2.1 Enfoque del Modelo Propuesto**

#### ***2.1.1 Modelo de Gestión Humana por Competencias Laborales.***

El modelo propuesto se enfoca en conformar un equipo de profesionales que adelanten la gestión o área del talento humano de la empresa Pegantes y Estucos del Continente, con la capacitación apropiada, con objetivos y política claras, con diversas herramientas a su alcance, y con una autonomía suficiente, impulsando el mejoramiento constante de las personas que laboran en la organización y su entorno (Asturias Corporación Universitaria, s.f.).

El modelo propuesto plantea una dependencia que opere con énfasis en la cooperación, el trabajo en equipo, la alta productividad, en general un estilo de trabajo sutil, que se apoye en el conocimiento de las nuevas tendencias en la administración del talento humano. El concentrarse en competencias que genera resultados superiores a mediano plazo, además la gestión humana por competencias se convierte en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización, es en ese preciso momento cuando la empresa tendrá en cuenta las necesidades y deseos de los trabajadores con el propósito de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada persona que hace parte de la empresa. El modelo propone que el área del Talento Humano se haga desde una oficina, con grado de asesor de gerencia o, en un mejor caso, que sea desde una subgerencia.

Quiénes estén al frente de la gestión del área del Talento Humano deben promover y mantener una cultura abierta al cambio, trabajando para modificar las actitudes negativas personales frente al cambio en comportamientos de aceptación, transformando la indiferencia, y las resistencias activas y pasivas, e actitudes de cooperación, para conseguir de esta manera un cambio efectivo y permanente hacia la mejora continua. Esto implica entre otras cosas, desarrollar, ejecutar y controlar planes de capacitación de manera constante y progresiva, abarcando diferentes ámbitos de los individuos en la organización.

Quien esté al frente de esta área del Talento Humano deberá conocer y manejar las diversas opciones de contratación, para sacar más provecho del mercado laboral disponible, y ofrecer así diferentes alternativas para la realización de un trabajo, buscando siempre una relación ganar- ganar entre los trabajadores y la empresa. El primer paso para que esa relación sea efectiva es establecer un proceso adecuado de selección de personal, contratación e inducción. Donde es necesario considerar que las personas son primeras que los resultados, y que estos últimos solo son el fruto de lo que ellas hagan, por lo tanto, procurar su desarrollo y bienestar en todos los ámbitos posibles dentro de la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué. Es una responsabilidad clave para la creación de esta área propuesta.

### 3. Elementos Conductuales en el Diseño del Área

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente elementos que mejoran la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigadores conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales algunas de estas son:

**Variedad:** Uso de las diferentes habilidades, la falta de variedad puede conducir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

**Autonomía:** Responsabilidad por el trabajo, libertad de seleccionar las respuestas propias del entorno.

**Identificación:** Posibilidad de seguir todas las fases de labor, el problema del problema de algunos puestos es que no permiten que el colaborador se identifique con sus funciones.

**Retroalimentación:** Información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

**Significado del desempeño:** Este aspecto adquiere la mayor relevancia cuando el trabajador evalúa su aportación a toda la empresa.

**La cultura organizacional:** Que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación

**El liderazgo:** Requerido para una organización basada en el aprendizaje donde se demuestren las habilidades que se tiene para liderar e influir en los trabajadores para lograr sus objetivos. Muchas veces se utiliza el término jefe como sinónimo de líder, pero no es lo mismo (Abril, 2018).

## **4. Diseño del Modelo Propuesto**

De acuerdo con el diagnóstico empresarial, se determinó la necesidad de realizar una propuesta de diseño para el área del Talento Humano para la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué, con el fin de lograr que los trabajadores se comporten de manera eficiente y organizada dentro de la misma.

### **4.1 Denominación del Área**

En relación con la actualidad de la empresa Pegantes y Estucos del Continente. Esta no cuenta con una dependencia encargada de llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para la selección y contratación de personal, por ende, se propone el diseño del área el cual se denominará para efectos de esta investigación área de Talento Humano.

### **4.2 Misión**

Dentro de la empresa Pegantes y Estucos del Continente se implementa una dependencia que promueva el bienestar personal, profesional, familiar, social y laboral de los trabajadores mediante la aplicación de procesos del área del talento humano con personal responsable, eficiente y cálido, estimulando la productividad y crecimiento empresarial.

### **4.3 Visión**

Para el año 2023 el área de gestión humana de Pegantes y Estucos del Continente, se consolida como una de las más eficientes que brinde a sus trabajadores internos y clientes externos un adecuado ambiente, procurando su bienestar integral y el desarrollo empresarial. Contará además con personal idóneo responsable y eficaz en constante capacitación.

### **4.4 Objetivo del área de Talento Humano**

El área del Talento Humano en la empresa Pegantes y Estucos del Continente, se encargará de organizar todas las funciones y actividades inherentes al manejo del personal que labora dentro de ésta; también será responsable de diseñar e implementar estrategias orientadas a obtener un bienestar integral tanto para los trabajadores como para la empresa, todos estos, serán acordes con la visión, la misión y los objetivos que tiene la empresa.

#### 4.5 Funciones del Área

Las funciones que se plantean para esta área, dentro de la empresa Pegantes y Estucos del Continente son:

- Facilitar la gestión del Talento Humano.
- Asesorar a los Jefes de las demás áreas en la administración del personal.
- Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.
- Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.
- Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos de personal.
- Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y que busquen la optimización y bienestar de la estructura organizacional.

#### 4.6 Estructura Propuesta para el Área de Gestión del Talento Humano

La propuesta de la estructura interna del área de gestión de talento humano se demuestra en la siguiente figura.

Figura 18. Estructura propuesta para el área de GTH



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.1 Perfil propuesto para el Jefe del Área de Gestión de Talento Humano.

Perfil sugerido para este cargo se expone en la carta de cargos que se presenta a continuación:

Tabla 21. Cargo de Jefe del Área de Talento Humano.

<b>Descripción</b>	
<b>Nombre de la empresa</b>	Pegantes y Estucos del Continente
<b>Cargo</b>	Jefe del area del talento humano
<b>Numero de Puestos</b>	1
<b>Naturaleza del cargo</b>	Este cargo nace con la necesidad que tiene la empresa de una persona especializada en la gestion del talento humano, la cual puede servir como apoyo para la gerencia y a todas las demas areas de la empresa, en lo pertinente a los procesos de seleccion, induccion, capacitacion, salud ocupacional y riesgos profesionales, remuneracion, promocion y desarrollo del personal
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente General
<b>Descripción General</b>	Implementar procesos relacionados con la optima gestion del talento humano, la correcta aplicacion de metodos y tecnicas para un excelente desempeño laboral.
<b>Analisis del cargo</b>	
<b>Requisitos formales del cargo</b>	Profesional en administracion de empresas o Psicologia.
	Experiencia profesional minima de 2 años en manejo de personal, con conocimiento de legislacion laboral y administracion de talento humano.
	La persona encargada de esta area debera ser tolerante, proactiva, responsable, capaz de trabajar bajo presion, organizada y con alta capacidad de liderazgo y trabajo de equipo.
<b>Requisitos fisicos</b>	Buena presentacion personal
	Rapidez mental
	Agudeza auditiva

Fuente: Elaboración propia

## Unidad de Admisión

### 4.6.2 Perfil propuesto para el cargo de Asistente de Reclutamiento y Selección.

Tabla 22. Perfil propuesto para el cargo de Asistente de Reclutamiento y Selección.

Descripción	
<b>Nombre de la empresa</b>	Pegantes y Estucos del Continente
<b>Cargo</b>	Asistente de reclutamiento y selección
<b>Numero de Puestos</b>	1
<b>Objetivo del cargo</b>	
	Apoyar el proceso de reclutamiento y selección, a fin de asegurar el oportuno y eficaz ingreso del personal a la empresa.
<b>Jefe Inmediato</b>	
	Jefe del area del talento humano
<b>Requisitos formales del cargo</b>	
	Técnico o tecnólogo en gestión de talento humano ó estudiante de administración de empresas o Psicología
	Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
	La persona encargada de este cargo deberá poseer responsabilidad, alto nivel de concentración, habilidad expresiva, organización y una alta disposición de trabajo en equipo
<b>Competencias requeridas</b>	
	Capacidad de aprendizaje
	Responsabilidad y compromiso
	Apego a normas y procedimientos
	Resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.3 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Contratación.

Tabla 23. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Contratación.

<b>Descripción</b>	
<b>Nombre de la empresa</b>	Pegantes y Estucos del Continente
<b>Cargo</b>	Asistente de contratación
<b>Numero de Puestos</b>	1
<b>Objetivo del cargo</b>	
	Apoyar el proceso de contratación, asegurando que se lleve a cabo de acuerdo a las normas establecidas.
<b>Jefe Inmediato</b>	
	Jefe del area del talento humano
<b>Requisitos formales del cargo</b>	
	Profesional o técnico en contaduría o administración de empresas.
	Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo
	La persona encargada de este cargo deberá poseer actitud y excelente servicio al usuario, tolerante y dinámica en su trabajo.
<b>Competencias requeridas</b>	
	Capacidad de trabajar en equipo
	Capacidad de trabajar bajo presión
	Aptitud de servicio y compromiso con el trabajo
	Agil y con buenas relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Inducción.

Tabla 24. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Inducción.

<b>Descripción</b>	
<b>Nombre de la empresa</b>	Pegantes y Estucos del Continente
<b>Cargo</b>	Asistente de inducción
<b>Numero de Puestos</b>	1
<b>Objetivo del cargo</b>	
	Realizar todas las actividades necesarias para la buena orientación y acompañamiento del personal recientemente vinculado a la institución.
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe del area del talento humano
<b>Requisitos formales del cargo</b>	
	La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de la ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.
	Técnico o tecnólogo en administración de empresas o psicología
	Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
<b>Competencias requeridas</b>	
	Habilidad para toma de decisiones
	Capacidad para trabajar bajo presión
	Capacidad de organización
	Capacidad para trabajar en equipo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.5 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Capacitación y Desarrollo.

Tabla 25. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Capacitación y Desarrollo.

<b>Descripción</b>	
<b>Nombre de la empresa</b>	Pegantes y Estucos del Continente
<b>Cargo</b>	Asistente de capacitación y desarrollo
<b>Numero de Puestos</b>	1
<b>Objetivo del cargo</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para el desarrollo del personal de la empresa, orientado a mantener talento humano idóneos, capaces con liderazgo, proactivos y satisfechos de cumplir con su rol en la organización.
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe del area del talento humano
<b>Requisitos formales del cargo</b>	Técnico o tecnólogo de administración de empresas, psicología o carreras afines.
	Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo
	La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos del código laboral y ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.
<b>Competencias requeridas</b>	Adaptación a los cambios
	Mentalidad flexible
	Excelente nivel de comunicación
	Capacidad para trabajar en equipo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.6 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Cargos y Salarios.

Tabla 26. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Cargos y Salarios.

<b>Descripción</b>	
<b>Nombre de la empresa</b>	Pegantes y Estucos del Continente
<b>Cargo</b>	Asistente cargos y salarios
<b>Numero de Puestos</b>	1
<b>Objetivo del cargo</b>	Realizar todas las actividades a fin de atender el manejo integral de todos los asuntos que involucran a los estudios, análisis, definiciones de criterios, políticas, procedimientos y herramientas de aplicación de los cargos y salarios que rigen en la institución. .
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe del area del talento humano
<b>Requisitos formales del cargo</b>	Experiencia mínima de 1 año relacionada con el cargo
	Técnico o tecnólogo de administración de empresas, psicología o carreras afines.
	La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos de trabajos de valoración de cargos y plan de carrera, conocimientos de la ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.
<b>Competencias requeridas</b>	Habilidad para toma de decisiones
	Capacidad para trabajar bajo presión
	Concentración
	Capacidad para trabajar en equipo

Fuente: Elaboración propia

- **Unidad de Bienestar social**

#### 4.6.7 Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Bienestar Social.

Tabla 27. Perfil Propuesto para el Cargo de Asistente de Bienestar Social.

Descripción	
<b>Nombre de la empresa</b>	Pegantes y Estucos del Continente
<b>Cargo</b>	Asistente de bienestar social
<b>Numero de Puestos</b>	1
<b>Objetivo del cargo</b>	Planificar, organizar, coordinar y supervisar actividades de bienestar social con el fin de mantener buenas relaciones laborales y un clima organizacional agradable. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para el desarrollo del personal de la empresa, orientado a mantener talento humano idóneos, capaces con liderazgo, proactivos y satisfechos de cumplir con su rol en la organización.
<b>Jefe Inmediato</b>	Jefe del area del talento humano
<b>Requisitos formales del cargo</b>	Técnico o tecnólogo de administración de empresas, psicología o carreras afines. Experiencia mínima de 2 años relacionada con el cargo La persona encargada de este cargo deberá poseer buenos conocimientos del código laboral y ley de la función pública, relaciones humanas y manejo de herramientas informáticas.
<b>Competencias requeridas</b>	Capacidad para trabajar bajo presión Capacidad para trabajar en equipo Capacidad de organización Habilidad para toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.8 Perfil de Asistente de Salud Ocupacional y de Seguridad Social.

Para los perfiles de salud ocupacional y de seguridad social, cuyas finalidades es colaborar y desarrollar en la gestión del programa de salud en el trabajo teniendo en cuenta las normas, políticas y procedimientos de toda empresa, también brinda apoyo en aspectos referidos al diseño, implementación, aplicación y control de los procedimientos de seguridad industrial. Estos dos perfiles se encuentran en funcionamiento dentro de la empresa Pegantes y Estucos del Continente, ya que su especialidad es la producción de pintura y de otros productos para la construcción, es de suma importancia contar con el apoyo de esta persona quien es la encargada de brindar este apoyo dentro de la organización desde sus comienzos.

## 5. Procesos del Área o Gestión del Talento Humano

### 5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección

En este proceso es necesario tener en cuenta que el reclutamiento del personal es la fuente y medio para incorporar a la empresa, personas que en un futuro puedan llegar a convertirse en colaboradores potenciales; para ello se debe considerar disponibilidad interna y externa del Talento Humano, requerimientos del puesto y las políticas de la compañía.

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

Luego de que se disponga del grupo idóneo de aspirantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué candidatos deben ser contratados, este proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Gómez, Balkin & Cardy, 2008).

El área de gestión de talento humano, con una anticipación de alrededor de 8 días para hacer el respectivo envío de comunicado al jefe inmediato para que realice la evaluación del periodo de prueba. Se realizará la evaluación del periodo de prueba con un formato que se ha diseñado para ello, esto ayudará a verificar si la persona escogida es el indicado para el puesto. **(Ver anexo 4)**

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

**Objetivo:** Garantizar la vinculación oportuna del talento humano de acuerdo con la empresa Pegantes y Estucos del Continente. A fin de garantizar el desarrollo óptimo de sus funciones y del cumplimiento de sus objetivos dentro de la empresa.

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

- **Políticas de reclutamiento y selección**

1. La definición del perfil propuesto para la vacante requerida en la empresa, estará basada en la estructura organizacional.
2. Para cubrir la vacante se tendrá en cuenta en primer lugar al personal de la empresa.
3. Se implementará un sistema que cuente con suficientes fuentes de reclutamiento, como pruebas psicotécnicas, entrevistas y verificación de antecedentes.
4. Todos los candidatos al cargo, deben presentarse al proceso de selección.
5. Se elegirá al mejor candidato del grupo de aspirantes para cubrir la vacante, es decir al que se ajuste al perfil requerido por la organización.

- **Herramientas de reclutamiento**

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

- **Herramientas de selección**

Para un correcto proceso de selección se utilizarán herramientas apropiadas tales como:

- ✓ **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas estructuradas que aseguren respuestas cerradas, muy relacionadas a la vacante a cubrir y lo más objetivas posibles.
- ✓ **Pruebas de Capacidad:** Se realizarán múltiples tipos de pruebas que midan la capacidad intelectual del postulante o candidato a la vacante.

- ✓ **Test Psicológicos:** Aplicar diferentes test de personalidad que miden los rasgos más relevantes o test psicológicos que miden el grado de motivación, la actitud y los valores.

Para el reclutamiento y selección de personal funcionara como un proceso compuesto de varias etapas las cuales son:

- 1. Análisis del perfil requerido por la empresa:** Para esto es necesario verificar las actividades que se necesitan desempeñar dentro de la empresa y que en ese momento no están siendo desarrolladas por falta de personal que las ejecuten. En este paso del proceso, se analiza el nivel académico, la formación y la experiencia requerida para llenar la vacante.
- 2. Aprobación de la vacante por parte de la gerencia.** Los altos directivos de la empresa serán los encargados de definir la necesidad de iniciar la búsqueda de la vacante.
- 3. Recibir el comunicado de requisición de personal y dar trámite a este.** El área de talento humano conocerá la requisición del personal, a través, del formato de requerimiento de personal. **(Ver anexo 1)**
- 4. Dar aviso por diversos medios del perfil requerido para la vacante.** El área se encargará de hacer pública la búsqueda del personal requerido. Esto lo hará mediante diversos medios tales como periódicos, Internet y referidos entre otros.
- 5. Recolección de hojas de vida.** Se revisará diariamente el buzón de la empresa, correos electrónicos y hojas de vida referenciadas por los colaboradores de la empresa.
- 6. Selección de personas y cita a entrevista.** Esta actividad se desarrollará después de haber leído detenidamente cada una de las hojas de vida recolectadas. A continuación, el asistente del área se encargará de contactar vía telefónica a los candidatos seleccionados y le dará una cita previa a la entrevista.
- 7. Entrevista con el jefe de talento humano.** Esta entrevista se hace con el fin de conocer aspectos básicos del trabajador para saber si se ajusta al perfil determinado para el cargo. **(Ver anexo 3)**
- 8. Pruebas requeridas para el Cargo.** Las personas seleccionadas después de la entrevista con el psicólogo pasarán a elaborar pruebas psicotécnicas aplicadas de acuerdo al perfil requerido.

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

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

## **5.2 Proceso de Contratación**

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

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

La contratación se llevará a cabo entre la empresa y el trabajador. La duración del contrato será por un año, teniendo en cuenta que deberá hacer 1 mes de prueba. El jefe inmediato antes de contratar llevará a cabo la evaluación del periodo de prueba del nuevo trabajador que esté a su cargo, en coordinación con el área de gestión de talento humano.

Se espera que el área de gestión de recursos humanos se comunique con el supervisor inmediato en unos 8 días para evaluar el período de prueba. La evaluación durante el período de prueba se realizará en un formato diseñado para tal fin, que ayudará a verificar si la persona seleccionada es la indicada para el puesto. (**Ver Anexo 5**).

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

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

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

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

Finalizando el proceso de Selección y contratación se da inicio al proceso de Inducción al recién ingresado.

### **5.3 Proceso de Inducción**

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

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

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

Políticas para el proceso de inducción de la empresa Pegantes y Estucos del Continente:

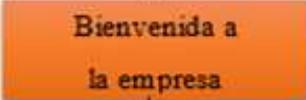
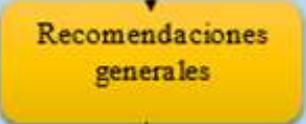
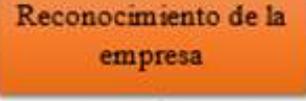
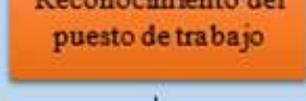
- La inducción se realizará a todos los colaboradores al inicio de su vinculación a la empresa según cargo, experiencia y formación.
- La Gerencia de talento humano debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizacional, política de calidad, Beneficios socioeconómicos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

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

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

A continuación, se muestra el diagrama de actividades del proceso de inducción para la empresa Pegante y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué.

Figura 19. Diagrama del proceso de Inducción

No.	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1.			
2.		Bienvenida para conocer la misión, la visión, las políticas y valores y aspectos relevantes de la empresa.	Jefe del Talento Humano
3.		Conocer los horarios de trabajo, normas, responsabilidades y derechos a los que tiene acceso.	Jefe del Talento Humano
4.		Recorrido por las instalaciones para que se familiarice con su lugar de trabajo.	Jefe del Talento Humano
5.		Relación con sus nuevas funciones y las herramientas de trabajo necesarias para desarrollarlas	Jefe del Talento Humano
6.			

Fuente: Gómez, Balkin y Cardy, (2008)

#### 5.4 Proceso de Capacitación y Formación

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

Si los colaboradores se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de Talento Humano puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los colaboradores que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

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

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

### **Políticas de Capacitación y Desarrollo**

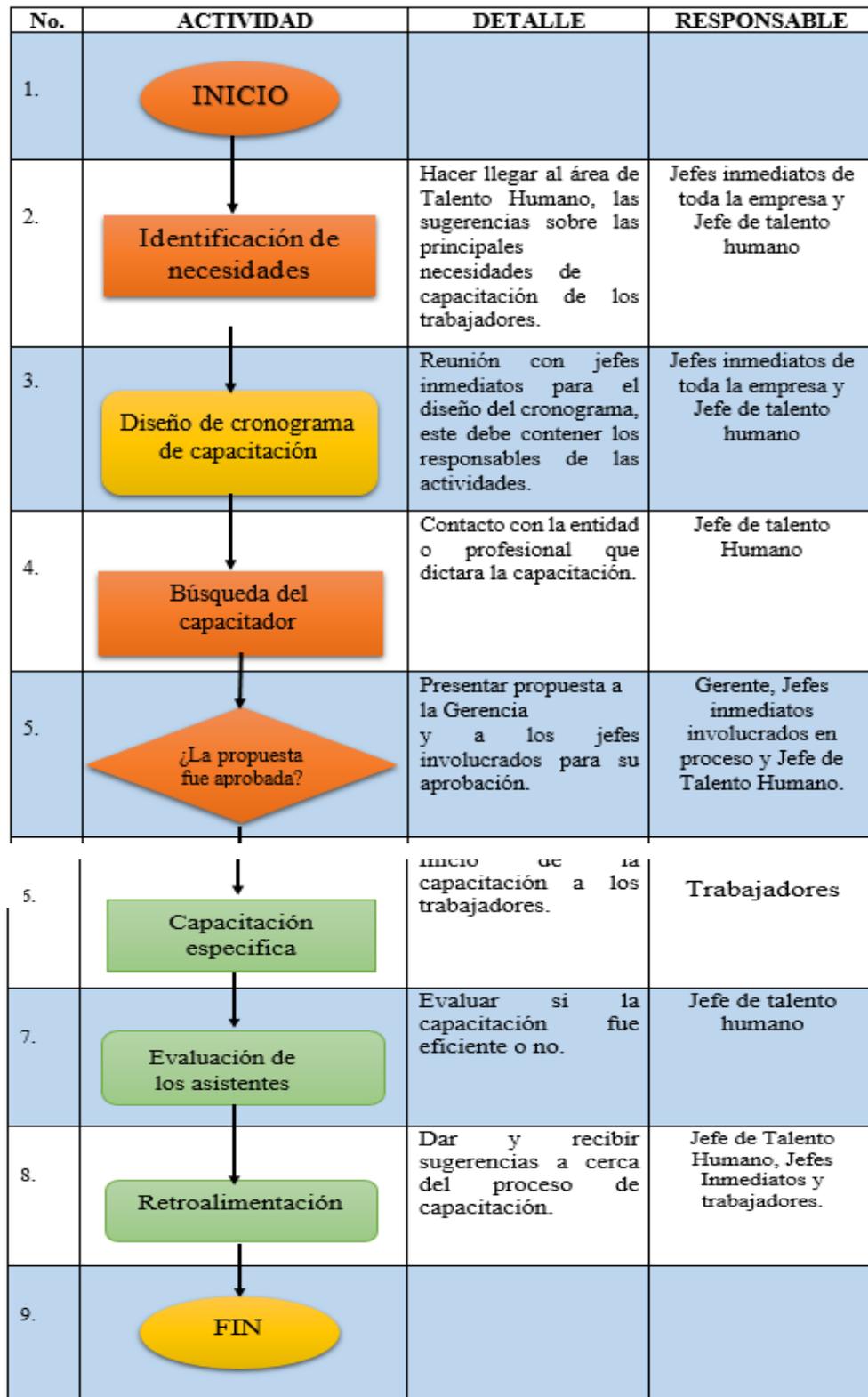
- Estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para realizar la capacitación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada dentro de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

### **Herramienta de capacitación**

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

A continuación, se muestra el diagrama de actividades del proceso de capacitación para la empresa Pegante y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué.

Figura 20. Diagrama del proceso de capacitación.



Fuente: Gómez, Balkin y Cardy, (2008)

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

**Diseño de cronograma de capacitación:** Reunión con los jefes de cada área de la empresa para diseñar el cronograma, este deberá contener los objetivos y el personal al cual va dirigido. (Ver Anexo 6)

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

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

**Capacitación específica:** Inicio de la capacitación a los colaboradores.  
Evaluación de los asistentes: Evaluar si la capacitación fue beneficiosa o no.  
Retroalimentación: Proporcionar y recibir sugerencias acerca del proceso.

**Evaluación de los asistentes:** Evaluar si la capacitación fue beneficiosa o no.  
**Retroalimentación:** Proporcionar y recibir sugerencias acerca del proceso.

## **5.5 Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño puede verificar y aclarar las actividades de la empresa (como la selección y la capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su desempeño futuro. Esto es de manera cualitativa o cuantitativa. Las revisiones cualitativas son descriptivas y las revisiones cuantitativas se basan en números.

En él, el supervisor verificó el desempeño laboral del colaborador y compartió con él el análisis de los resultados. Uno de los pasos más importantes es retroalimentar la información a los empleados, lo que generalmente hace que tanto los supervisores como los subordinados se sientan nerviosos.

Las personas necesitan comentarios y retroalimentaciones positivas y regulares. Fuera del proceso de selección, pocas acciones administrativas tienen un impacto más positivo en el desempeño de los empleados que la retroalimentación (Chiavenato, 2009).

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

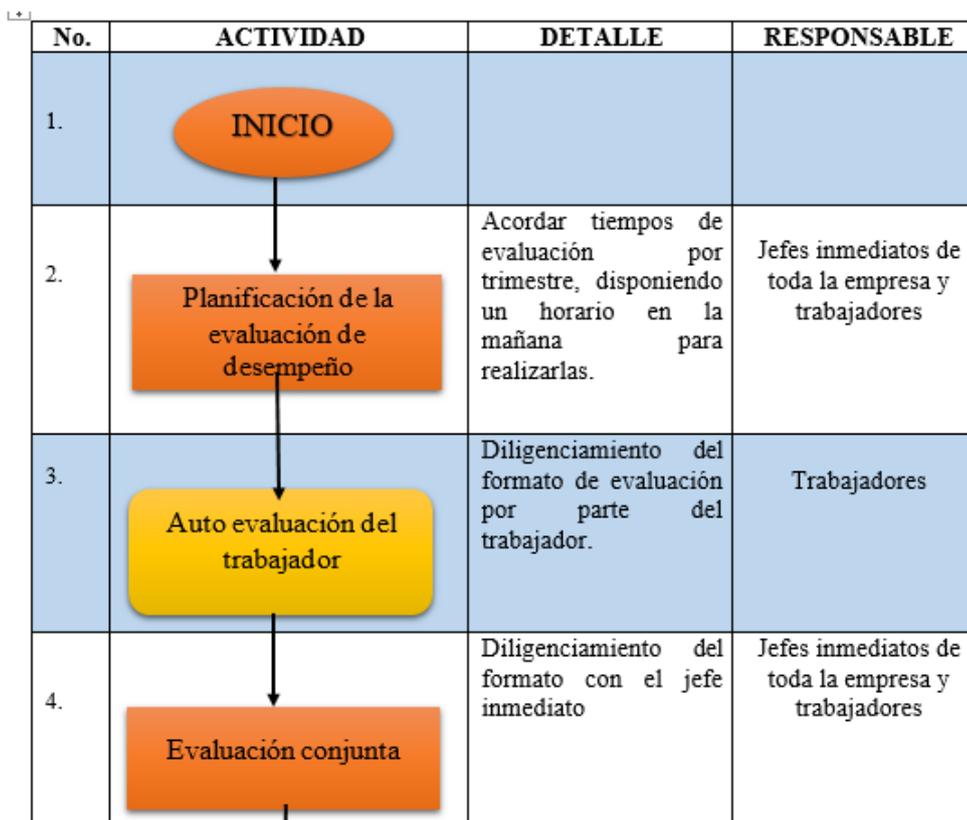
**Alcance:** Se aplica a todo el personal de la compañía, y a personas cuyo cargo se modifica cualesquiera que sean las causas.

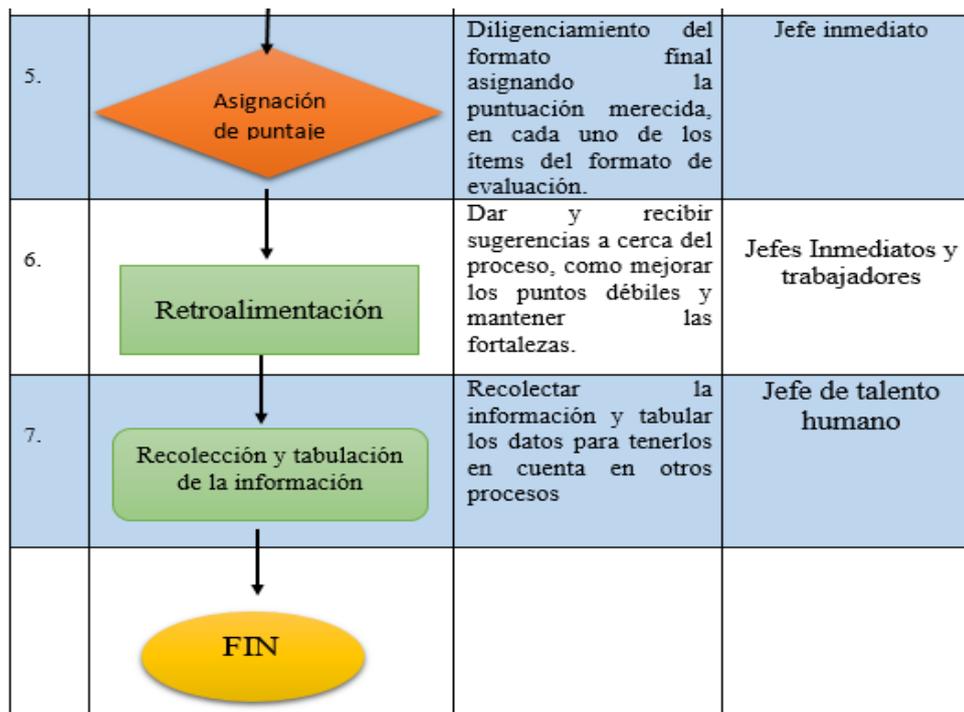
**Políticas de evaluación de desempeño:**

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

A continuación, se muestra el diagrama de actividades del proceso de evaluación del desempeño para la empresa Pegante y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué.

Figura 21. Diagrama de evaluación del desempeño.

No.	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1.	 <b>INICIO</b>		
2.	<b>Planificación de la evaluación de desempeño</b>	Acordar tiempos de evaluación por trimestre, disponiendo un horario en la mañana para realizarlas.	Jefes inmediatos de toda la empresa y trabajadores
3.	<b>Auto evaluación del trabajador</b>	Diligenciamiento del formato de evaluación por parte del trabajador.	Trabajadores
4.	<b>Evaluación conjunta</b>	Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato	Jefes inmediatos de toda la empresa y trabajadores



Fuente: Gómez, Balkin y Cardy, (2008)

**Planificar la evaluación de desempeño del personal.** Se propone que a través de un cronograma (Ver anexo 7), se realice al final de cada mes disponiendo como mínimo 20 minutos entre jefe y colaborador.

**Realizar la autoevaluación elaborada por parte del colaborador.** Se le dará un formato al colaborador en el que deberá evaluar aspectos tales como Puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, respeto cumplimiento de normas y aprendizaje entre otros. (Ver anexo 8).

**Diligenciar el formato de evaluación de desempeño.** El jefe inmediato diligenciará este formato teniendo en cuenta la nota de autoevaluación dada por el colaborador, adicionalmente este procederá a calificarla.

**Realizar la retroalimentación.** Al finalizar el proceso de evaluación se procederá a la retroalimentación con cada colaborador donde se le explicará la razón de su calificación aspectos positivos y otros aspectos a mejorar.

## 5.6 Bienestar Social

El programa tiene como objetivo aumentar la satisfacción mediante la realización de actividades laborales adicionales y planes para brindar beneficios a los empleados y sus

familias, de modo que los trabajadores puedan trabajar mejor y tener una mayor productividad.

La aplicación del programa de bienestar social dependerá de los estándares, conocimientos y experiencia del propietario del proceso (en este caso, del ámbito de la gestión del talento) y del presupuesto destinado a tal efecto. Para implementar el programa de bienestar social se debe establecer un cronograma de actividades que no afecte la jornada laboral. (**Ver anexo 9**)

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

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

**Políticas de programa de bienestar:**

1. Se propone brindar a los empleados actividades deportivas en las que puedan participar todos.
2. Realizar fiestas de integración donde se celebran fechas importantes como cumpleaños, día de la madre el padre entre otras.
3. Brindar cursos de capacitación en áreas como manualidades, creación de empresa.
4. Integrar a la familia de cada uno de ellos en las actividades que se puedan.

## **6. Sugerencias para el Mejoramiento del Ambiente Laboral**

El entorno de trabajo o ambiente laboral es una excelente combinación de las opiniones de las personas sobre su trabajo o sus funciones en la organización.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada al inicio de la investigación, se puede determinar que el factor a mejorar es el clima laboral, que representará cambios en la mentalidad, cultura y conceptos de vida. El cambio no es fácil, por lo que encontrar y establecer herramientas de gestión de personal y desarrollo organizacional es fundamental, que pueden mejorar la calidad de vida de los empleados y crear nuevos espacios de convivencia en la organización.

La calidad de vida de las personas en una organización involucra una serie de factores, los cuales están relacionados con la satisfacción del trabajo realizado, las posibilidades futuras en la organización, el reconocimiento de los resultados alcanzados, el salario recibido y las relaciones interpersonales dentro del grupo y la organización, el ambiente de trabajo físico y mental, la libertad de decidir. La calidad de vida afecta las actitudes y comportamientos personales que son importantes para la productividad, como la motivación laboral, la adaptabilidad y la flexibilidad ante los cambios en el entorno laboral.

Para mejorar el clima laboral, es necesario primero despertar el interés del Gerente General en un clima de armonía y tranquilidad, ya que esto dará ejemplo y así dará el primer paso para establecer una relación plena entre los miembros de la organización.

El Gerente General y el jefe de campo de la gestión del talento humano decidirán conjuntamente la contratación, promoción, transferencia, evaluación del desempeño, méritos, formación, disciplina y procedimientos de trabajo de los nuevos empleados. Por otro lado, el jefe de cada área dentro de la empresa será el responsable de comunicar las expectativas y planes de la organización a sus trabajadores, y también será responsable de recoger las expectativas y sentimientos de sus líderes.

También es importante que quienes quieran ocupar puestos de liderazgo conozcan su estilo de gestión y cómo aplicar estos métodos de acuerdo a situaciones específicas, por lo que los líderes de diversas áreas deben estar capacitados para orientar a sus trabajadores para potenciar sus capacidades y condiciones del entorno laboral.

El área del talento humano debe brindar orientación, estándares y procedimientos para la gestión del talento humano en otros campos, así como servicios de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar social y salud ocupacional.

A continuación, se detallan una serie de consejos para mejorar el ambiente laboral de la empresa:

- Pedir sugerencias a los trabajadores.
- Dejar que los empleados tengan su propia iniciativa, dejar que los empleados hagan lo que deben hacer sin que se les pida. El jefe inmediato debe expresar su agradecimiento por el entusiasmo de los trabajadores, porque con esto se pueden lograr mejores resultados.
- Siempre que sea necesario innovar o proponer nuevas ideas a los empleados de la organización, los gerentes generales y demás jefes deben practicar la diplomacia, es decir, las habilidades y sutilezas del trato con las personas.
- El gerente general y demás jefes de áreas deben dar buen ejemplo y contagiar a los demás con lo mejor de ellos.
- Escuchar a los trabajadores cuando quieran hablar de sus problemas personales y no dar consejos apresurados
- Mostrar confianza en los trabajadores y en sus habilidades.
- Tener buen sentido del humor, esto hará que cualquier labor complicada o problema sea más fácil de sobrellevar.
- Celebrar los logros alcanzados por los trabajadores, esto creará una motivación adicional para el trabajo realizado y da al trabajador un sentido de valoración por parte de la empresa.
- Realizar actividades fuera de la empresa, como almuerzos o salidas sencillas, donde los empleados puedan socializar, liberar el estrés. Estas actividades aumentan la motivación y envían mensajes a los empleados diciéndoles que la empresa les está prestando atención.

## **7. Impacto Financiero de la Propuesta**

Se pretende utilizar el área de gestión del talento humano como socio estratégico de la empresa, por lo que se debe medir el impacto económico de su práctica. Se ha propuesto la creación de esta área en la empresa para contar con un área dedicada a determinadas funciones, que son cada vez más complejas. Los costos de los elementos de crear e iniciar el área de gestión del talento humano son:

### **Contratación del Talento Humano para el área:**

Se estima que se deben contratar 8 personas para los puestos propuestos, como jefe del área del talento humano y asistentes. El salario mensual para cada uno de estos nuevos puestos se muestra en la siguiente tabla. Estos gastos del personal también incluyen los salarios y beneficios de los trabajadores.

Mensualmente se estima que los gastos de personal tendrán un valor aproximado de: \$12.800.110.

Tabla 28. Costo mensual de los cargos para el área de gestión del talento humano

Total carga prestacional		Carga Prstacional									
55.35%											
Cargos	Costos Mensuales	Salario Basico	8%	0.522%	16%	9%	8.33%	8.33%	1%	4.17%	Auxilio de Transporte
			EPS (8%)	ARP (0.522%)	AFP (16%)	PARAFISCALES	CESANTIAS	PRIMA	INTERESES A CESANTIAS	VACACIONES	
<i>Jefe de área del T.H</i>	2,440,807	1,500,000	120,000	7,830	240,000	135,000	133,818	133,818	1,338	62,550	106,454
<i>Asistente de Reclutamiento y Selección</i>	1,527,363	908,526	72,682	4,743	145,364	81,767	84,548	84,548	845	37,886	106,454
<i>Asistente de Contratación</i>	1,527,363	908,526	72,682	4,743	145,364	81,767	84,548	84,548	845	37,886	106,454
<i>Asistente de Inducción</i>	1,460,915	865,500	69,240	4,518	138,480	77,895	80,964	80,964	810	36,091	106,454
<i>Asistente de Evaluación y Desempeño</i>	1,460,915	865,500	69,240	4,518	138,480	77,895	80,964	80,964	810	36,091	106,454
<i>Asistente de Cargos y Salarios</i>	1,460,915	865,500	69,240	4,518	138,480	77,895	80,964	80,964	810	36,091	106,454
<i>Asistente de Capacitación y Desarrollo</i>	1,460,915	865,500	69,240	4,518	138,480	77,895	80,964	80,964	810	36,091	106,454
<i>Asistente de Bienestar Social</i>	1,460,915	865,500	69,240	4,518	138,480	77,895	80,964	80,964	810	36,091	106,454
<b>Total de cargos en el area</b>	<b>12,800,110</b>										

Fuente: Elaboración propia

**Infraestructura:** La empresa necesitará 35 metros cuadrados de infraestructura o espacio físico para realizar sus actividades administrativas y operativas. El espacio físico estará dividido en 8 estaciones de trabajo y una mini sala de espera para quienes realicen solicitudes al área. También debe tener un espacio para reuniones de coordinación regional.

**Recursos materiales:** Para ejecutar las actividades inherentes a los cargos que hacen parte del área, se requiere de los siguientes recursos materiales:

Para el desarrollo de las actividades inherentes a estos cargos se requieren los siguientes recursos materiales:

Tabla 29. Costo de recursos materiales

Materiales	Costos
Ocho (8) computadores HP 245 G7	11,600,000
Una (1) impresora EPSON Multifuncional L3110	567,600
Un (1) Video Beam EPSON	2,500,000
Dos (2) archivos de 4 gavetas	609,900
Ocho (8) escritorios	1,600,000
Ocho (8) sillas ejecutivas	2,400,000
Cinco (5) cajas de papel tamaño carta	88,000
Cinco (5) cajas de papel tamaño oficio	96,000
Dos (2) cajas de lápices	6,000
Dos (2) cajas de lapiceros	10,000
Ocho (8) cosedoras	40,000
Ocho (8) tijeras	8,500
Una (1) caja de legajadores	100,000
<b>Total</b>	<b>19,626,000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Importante:** Los recursos consumibles deberían ser repuestos periódicamente.

### Recursos presupuestales

El área debe establecer un presupuesto para el desarrollo de sus actividades al inicio de cada año. En esta área, se debe presentar un informe al final de cada año a los gerentes y el informe presupuestario requerido para el próximo año.

El área de gestión del talento humano en la empresa de Pegantes y Estucos del continente en la ciudad de Ibagué debe considerar los siguientes aspectos al momento de formular el presupuesto necesario para el desarrollo de sus actividades: sueldos y salarios, bonificaciones vacacionales, incentivos, vacaciones asignadas a los

trabajadores de la zona, oficina requerida Suministros de trabajo, equipo requerido, mobiliario requerido, etc.

Crear el área del talento humano traerá los siguientes beneficios:

- Mejorará la productividad debido a la implementación de diferentes procesos de gestión del talento.
- Mejorará el clima organizacional de la organización.
- Como resultado de alcanzar un nivel muy alto de talento humano, se reduce en gran medida la tasa de rotación de empleados.

## 8. Planes de Acción

Tabla 30. Planes de Acción

Plan de acción del Área de Gestión del Talento Humano						
RECLUTAMIENTO						
Factor clave de gestión	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicador	Calculo	Meta	Tiempo
Atraer o incluir al mejor trabajador	Inyectar talento en todos los niveles de Contratación	Realizar convocatoria por difusión electrónica (redes sociales, LinkedIn, ect) cuando sea necesario	Respuesta a la convocatoria	(# de hojas de vida presentadas / # de hojas de vida esperadas)* 100	100%	Cuando se realice la convocatoria
		Cuando se realice la convocatoria	Clasificación de hojas de vida que cumplen con los requisitos	(# de hojas de vida que cumplen con los requisitos preestablecidos /total # de hojas de vida	75%	De acuerdo a la seleccionen hojas de vida
	Lograr un proceso efectivo de Reclutamiento	Solicitar la presencia de los candidatos preseleccionados en la empresa	Nivel de respuesta de los candidatos preseleccionados	(# de candidatos que se presentaron en la empresa / total # de candidatos convocados)*100	100%	Cada vez que se realice una convocatoria

Plan de acción del Área de Gestión del Talento Humano						
SELECCIÓN						
Factor clave de gestión	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicador	Calculo	Meta	Tiempo
Seleccionar al personal idóneo para el cargo adecuado	Aplicar los lineamientos que rigen el proceso de selección	Aplicar formato de entrevista	trabajadores entrevistados	$(\# \text{ de trabajadores entrevistados} / \text{Total \# de candidatos}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso selección
		Aplicar tiempo de prueba	Tiempo de prueba	$(\text{Tiempo de prueba efectuado} / \text{Tiempo de prueba estipulado}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso selección
		Cumplir con el periodo de prueba	trabajadores que cumplieron con el periodo de prueba	$(\# \text{ de trabajadores que cumplieron con el periodo de prueba} / \text{Total \# de trabajadores}) * 100$	100%	Cuando se lleve a cabo el proceso selección

Plan de acción del Área de Gestión del Talento Humano						
CAPACITACIÓN						
Factor clave de gestión	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicador	Calculo	Meta	Tiempo
Retener y enriquecer al mejor talento.	Identificar al trabajador con su cargo y con la empresa y desarrollar nuevas habilidades y despertar el interés de los trabajadores en lo que hacen y podrían hacer.	Descripción del cargo y conocimiento de la filosofía corporativa en relación a las capacitaciones establecidas	Inducción a los trabajadores en socialización de su cargo		100%	Durante la llegada de un nuevo trabajador
			Nivel de capacitación	$(\# \text{De capacitaciones Efectuadas} / \# \text{de capacitaciones programadas}) * 100$	100%	Trimestral
		Desarrollar programas de capacitación	Nivel de aceptación a los programas de capacitación	$(\# \text{de trabajadores que asistieron a la capacitación} / \text{Total} \# \text{de trabajadores invitados a la capacitación}) * 100$	100%	Inmediatamente ejecutada la capacitación.
			Colaboradores capacitados	$(\# \text{de trabajadores capacitados} / \text{Total} \# \text{trabajadores}) * 100$	100%	Inmediatamente ejecutada la capacitación.

Plan de acción del Área de Gestión del Talento Humano						
MOTIVACIÓN						
Factor clave de gestión	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicador	Calculo	Meta	Tiempo
Contar con trabajadores comprometidos y satisfechos con la empresa	Mantener a los trabajadores motivados	Pagar justa y oportunamente el trabajo de los trabajadores	Pago oportuno hacia los trabajadores para el aumento de satisfacción	Trabajadores bien remunerados comparando las fechas en la que se efectue el pago, con la fecha que se habia estipulado	100%	Mensual o de acuerdo al periodo de trabajo.
		Planear y desarrollar celebración de fechas especiales	Eventos desarrollados	(# de actividades y fechas festejadas / total # de actividades y fechas programadas)*100	100%	Trimestral
		Cuestionar sobre la motivación del trabajadores	Nivel de trabajadores motivados	(# de trabajadores que se sienten motivados / Total # de trabajadores en la empresa.	100%	Trimestral

Plan de acción del Área de Gestión del Talento Humano						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Factor clave de gestión	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicador	Calculo	Meta	Tiempo
Obtener los resultados esperados y deseados	Proveer deficiencias y tomar los correctivos a tiempo.	Definir forma y periodicidad de la evaluación de desempeño	Nivel de evaluación de desempeño	(Evaluaciones ejecutadas/ evaluaciones planeadas)*100	100%	Mensual
			Nivel de trabajadores evaluados	(# de colaboradores evaluados / Total " de los trabajadores)*100	100%	Mensual
		Efectuar retroalimentación	Evaluaciones Analizadas	(Evaluaciones analizadas/ evaluaciones ejecutadas)*100	100%	Mensual
			Resultados de Evaluación de desempeño informados	(Resultados de evaluación informados / evaluaciones analizadas)*100	100%	Mensual
			Correctivos	(Correctivos acordados / correctivos necesarios)*100	90%	Mensual
			Efectividad de los correctivos acordados	(Cambios realizados /cambios esperados)*100	100%	Mensual

Fuentes: Basado y Modificado por Álvarez, 2017

## 9. Conclusiones

El principal desafío al que se enfrenta la sociedad es la mejora continua de las organizaciones que la integran. La gestión de recursos humanos existe para mejorar la contribución del personal interno de Pegantes y Estucos del Continente. Se cree que la falta del área de gestión del talento humano provoca desgaste entre el personal de nivel directivo que deberá realizar estas funciones sin un plan ideal o parámetros a seguir, imposibilitando la toma de decisiones adecuadas para procesos como la selección (ej. Filtros), teniendo en cuenta las necesidades de la empresa para así contratar a las personas adecuadas e idóneas para los cargos que se requieran.

La empresa solicitó el diseño de un área de gestión del talento humano que permita a los empleados tener un equipo serio, dispuesto a cooperar y asegurar una mejor organización y un ambiente laboral y personal. Dicho lo anterior los empleados juegan un papel importante en la organización ya que es fundamental para realizar las actividades diarias y alcanzar los objetivos y metas.

Para ello, se puede concluir que el desarrollo de la investigación requiere que la empresa haga todo lo posible para que cada una de las pautas establecidas sean desarrolladas para el reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación y el coaching o entrenamiento para cada uno de nuevos y antiguos trabajadores de la empresa, para que de esta forma se garantice el éxito de la aplicación del modelo de gestión y que los resultados den un alto impacto en la gerencia. Promover el compromiso y el desarrollo de los empleados ayuda a impulsar el crecimiento competitivo de la empresa no solo internamente sino también al nivel del sector de construcción.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa Pegantes y Estucos del Continente en la ciudad de Ibagué, desde la perspectiva de la selección del líder del área de talento humano, que implemente la gestión del talento humano y que cumpla con los requisitos especificados en esta investigación, incluyendo estructura y contenido. Para ser el líder del talento humano es necesario contratar un candidato idóneo con alta calidad moral y respeto por las personas, que fomente el desarrollo de los trabajadores a través de sus aportes a la organización.

Se sugiere la supervisión de cada actividad, especialmente los informes de evaluación del desempeño, los procesos de mejora continua y capacitación para que puedan determinar cuál es el impacto y aborde las áreas que requieren una intervención inmediata para no dañar el progreso general de los trabajadores y la empresa. Por este motivo, se recomienda el seguimiento especial por parte de la dirección que permite que todo responsable de este campo, especialmente el personal de gestión del talento humano, tenga siempre una entidad que inspeccione, regule, controle y gestione al personal para apoyar el proceso de mejora.

Implementar planes de bienestar social para que los trabajadores se sientan motivados en sí mismos y tengan un espacio para integrarse con otros colegas. Sin embargo, no hay que olvidar la implementación de nuevas capacitaciones en los programas de salud ocupacional y seguridad industrial, de los cuales son los cuidados que deben tener con respecto a su salud y cuidado en el trabajo, además también contar con un lugar adecuado para primeros auxilios.

Como última recomendación para el gerente de recursos humanos, se aconseja que realice actividades de inspección y desarrollo para dar mayor seguimiento a las necesidades de los trabajadores, estos son los requisitos que la empresa deberá intervenir de manera oportuna en cada situación, evitando así el riesgo de pérdida y falta de comunicación.

## Referencia

- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Consultado en <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Álvarez Pérez, O. (2017). *Formulación del Plan Operativo Anual*. Consultado en <https://www.slideshare.net/ESEHospitalSanJeroni1/poa-2017-recurso-humano>
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Modelo de gestión por competencias*. Consultado en [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion\\_talento/unidad3\\_pdf5.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad3_pdf5.pdf)
- Calderón, L. F. (20 de septiembre de 2017). *Trabajo de talento humano*. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Consultado en <https://www.slideshare.net/DolceGarcia/formato-de-requisicion-de-personal-administrativom>
- Chiavenato, I. (2009). *El capital humano de las organizaciones. Administración de recursos humanos*. Novena Edición. Mc Graw Hill. Consultado en <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- García, D. (31 de mayo de 2017). *Formato de requisición del personal*. Consultado en <https://www.slideshare.net/DolceGarcia/formato-de-requisicion-de-personal-administrativo>
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos. Pearson educación*. Madrid. Consultado en [https://www.academia.edu/36498256/G%C3%B3mez\\_Mejia\\_L\\_et\\_al\\_Direcci%C3%B3n\\_y\\_Gestión\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.academia.edu/36498256/G%C3%B3mez_Mejia_L_et_al_Direcci%C3%B3n_y_Gestión_de_Recursos_Humanos)
- Hatum, A. (2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, 87(8), 19-30. Consultado en <https://iniciactivablog.files.wordpress.com/2014/11/el-caos-del-talento.pdf>
- Miguelina Veras, C. C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana 2005*. República Dominicana: Ros seguros y consultoría.

Porret Gelabert, M. (2006). *Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial. Consultado en [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_producto.php?t=Gesti%F3n+de+personas&isbn=9788415986492](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Gesti%F3n+de+personas&isbn=9788415986492)

Porret Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial. Consultado en [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_producto.php?t=Gesti%F3n+de+personas&isbn=9788415986492](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Gesti%F3n+de+personas&isbn=9788415986492)

## Anexos



Anexo 1. Encuesta

**UNIVERSIDAD DE IBAGUÉ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ENCUESTA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTION  
DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PEGANTES Y ESTUCOS DEL  
CONTINENTE DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

**Objetivo General:** Determinar las opiniones de los trabajadores de la empresa Pegantes y Estucos del Continente. Qué tienen sobre la gestión del talento humanos y evaluar la necesidad de la empresa de acuerdo a la creación del área mencionado anteriormente.

**Instructivo:** A continuación, se encontrará una serie de preguntas que pueden darse o no darse dentro de la empresa. Usted deberá analizarlas y responder de acuerdo a la situación que se presente en la organización.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Persona encuestada: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ cargo Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_

Nivel de estudio: \_\_\_\_\_

## **CUESTIONARIO:**

1. ¿Cómo conoció la vacante que lo llevo a ingresar la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué?
  - a. Periódico\_\_\_\_\_
  - b. Internet\_\_
  - c. Referenciado\_\_\_\_\_
  - d. Radio o T.V.\_\_\_\_\_
  - e. Cambio de empleador\_\_\_\_\_
2. ¿Al momento de ingresar a la empresa Pegantes y Estucos del Continente cumplió con los siguientes requisitos?
  - a. Presentación de su hoja de vida a la empresa
  - b. Entrevistas
  - c. Pruebas psicotécnicas
  - d. Exámenes médicos
  - e. Todas las anteriores
  - f. Ninguna
3. ¿En el momento en que ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
5. ¿Conoce las funciones específicas de su cargo?
  - a. Si
  - b. No
6. ¿Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa Pegantes y Estucos del Continente le ofrece?
  - a. Excelente

- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

7. ¿Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la empresa Pegantes y Estucos del Continente?

- a. Si
- b. No

¿Porqué?

---

8. Para qué su trabajo sea más agradable y satisfactorio, ¿Cuál aspecto cree usted que la empresa debe mejorar?

- a. Salario
- b. Equipos
- c. Ambiente laboral
- d. Infraestructura
- e. Otra ¿Cuál?

---

9. ¿Qué actividades de recreación y entretenimiento le proporciona la empresa a usted y a su familia?

---

---

---

---

---

10. ¿Considera importante que la empresa le proporcione charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

- a. Si
- b. No

¿Porque?

---

11. ¿Si usted se enferma en el lugar de trabajo cuenta con atención médica oportuna?

- a. Si

- b. No
12. Si posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, certificaciones, comprobantes etc.) ¿A qué área acude?
- a. Gerente
  - b. Tesorería
  - c. Jefe Inmediato
  - d. Compañeros de trabajo
13. ¿La fecha en la cual le cancelan su salario es oportuna?
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. Algunas veces
  - d. Nunca
14. ¿Existen Manuales de competencias y responsabilidades?
- a. Sí
  - b. No
15. ¿Considera que es importante crear el área del Talento Humano en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué?
- a. Si
  - b. No

*¡Gracias por su Colaboración!*

## Anexo 2. Entrevista



**Objetivo:** Adquirir información directa del Representante legal o Gerente General en cuanto al área de gestión del talento humano en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué.

1. ¿En la empresa Pegantes y Estucos del Continente se encuentra constituida el Área de Talento Humano?, Si, No, ¿Por qué?
2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y selección de personal en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué?
3. ¿Al momento de ingresar un nuevo colaborador a la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué debe cumplir con ciertos requisitos? ¿Cuáles?
4. ¿Quién es el encargado en la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué de la contratación de personal?
5. ¿Se brinda inducción adecuada a los trabajadores para el desempeño correcto de sus labores?
6. ¿Se brinda capacitaciones a los trabajadores? ¿De qué forma?
7. ¿En la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué se incentiva el buen desempeño del trabajador?
8. ¿En la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué proporciona charlas de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales a los trabajadores?
9. ¿Se cancela oportunamente los salarios a los trabajadores?
10. ¿En la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué existe presupuesto para la creación del área del Talento Humano?
11. ¿Cuáles son los principales retos de la empresa Pegantes y Estucos del Continente de la ciudad de Ibagué con respecto a la Gestión de Talento Humano?

***¡Gracias por su Colaboración!***

Anexo 3. Requisición de personal

Formato de entrevista

 <b>REQUISICION DE PERSONAL No</b>	
Fecha de solicitud:	
Solicitante:	
<b>DATOS GENERALES DE LA BUSQUEDA</b>	
Área:	Fecha de ingreso
Motivo vacante:	Reemplazo <span style="float: right;">Nuevo</span>
	Traslado- Promoción
	Estable <span style="float: right;">Temporal</span>
Meses	
Nombre de la persona:	
Motivo del remplazo:	
Sueldo propuesto:	
Fuentes de Reclutamiento:	Publicación prensa <span style="float: right;">Candidato Interno</span>
	Universidades <span style="float: right;">Otro</span>
	¿Cuál?

<b>DATOS DEL CARGO</b>			
Cargo Solicitado:	No. Personas		
Nivel:	Administrativo	Jefe	
	Asistencial	Operativo	
Descripción de Funciones:			
Línea de Reporte:			
<b>PERFIL DEL CANDIDATO</b>			
Edad:	Mínimo:	Años	Máximo: Años
Sexo:	Masculino		Femenino
Formación profesional:	Bachiller	Técnico	Profesional
Especialización:			
Experiencia:	No	Si	Mínimo: años
<b>Conocimientos Adicionales</b>	<b>Sistemas en los que necesita capacitación</b>		

<b>APROBACIÓN</b>	
Jefe de Área de GTH	Gerencia
<b>PARA USO INTERNO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
Fecha de Recepción:	Hora de Recepción:

Fuente: Basado y Modificado de García, (2017)

Las siguientes preguntas fueron elaboradas, como una guía para el entrevistador, con el objeto de identificar la personalidad y el carácter de la persona entrevistada. La temática y orden de la entrevista podrá ser modificada, si se lo considera pertinente. No podrán realizarse preguntas que atenten contra la privacidad de la persona entrevistada.

### **Historial de Trabajo**

1. Comience relatándonos su experiencia laboral
2. ¿Qué trabajo le ha brindado mayor satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
3. ¿Prefiere usted trabajar solo(a) o en grupo?
4. ¿Puede darme un ejemplo para dirigir o supervisar a otros?
5. ¿Qué tipos de presiones le gustan o le disgustan?
6. ¿En qué forma es usted más eficaz trabajando con otros?
7. En sus trabajos anteriores ¿Cuáles han sido sus cualidades más notables y cuáles sus puntos débiles?

### **Educación y Formación**

1. Relate sus antecedentes académicos, comenzando con el bachillerato hasta el presente.
2. ¿Qué cursos le agradaron más?
3. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
4. ¿Cuál es la importancia que han tenido sus estudios en su desarrollo?
5. ¿Ud. Corrió con los costos de su educación?
6. ¿Qué lo llevó a seleccionar su carrera profesional?

### **Antecedentes y circunstancias actuales**

1. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo?
2. ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
3. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
4. ¿Le han realizado un examen médico recientemente?
5. ¿Qué tipo de lectura le gusta?

Anexo 4. Formulario de evolución del candidato



**Nombre del candidato:** \_\_\_\_\_

**Puesto solicitado:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Código de evaluación:**

1. Bajo
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente

<p><b>Apariencia personal:</b> Aseo, porte, simpatía, aplomo. Inexistencia de hábitos nerviosos. Voz adecuada y habilidad para expresarse.</p>	<p><b>Evaluación</b></p> <p>_____</p>
<p><b>Inteligencia efectiva:</b> Capacidad para aprender. Profundidad y amplitud de lectura e intereses intelectuales. Persecución continúa de educación formal o autodesarrollo. Respuestas concisas e informativas.</p>	<p><b>Evaluación</b></p> <p>_____</p>
<p><b>Capacidad interpersonal:</b> Capacidad para relacionarse con otros. Relaciones con jefes anteriores, subordinados y compañeros. Dotes de mando.</p>	<p><b>Evaluación</b></p> <p>_____</p>
<p><b>Adaptación personal:</b> Capacidad para adaptación personal en sus relaciones con otros y a las exigencias del trabajo. Aceptación positiva de cambios. Respuestas objetivas y constructivas a problemas</p>	<p><b>Evaluación</b></p> <p>_____</p>

Fuente: Basado y Modificado de Calderón, (2017). SENA.

**Resumen de cualidades notables:**

---

---

---

Anexo 5. Formato de evaluación del periodo de prueba de la empresa Pegantes y Estucos del Continente.



**Área de gestión de talento humano**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **fecha:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **área:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** La calificación de cada ítem estará comprendida entre 0 a 10 puntos y se considerará colaborador regular aquella persona que promedie siete puntos cinco (7.5).

Excelente	Por encima del promedio	Promedio	Por debajo del promedio
<b>10 puntos</b>	De 8 a 9 puntos	De 5 a 7 puntos	De 0 a 4 puntos

Fuente: Basado y Modificado de Calderón, (2017). SENA.

1. Descripción de la función Puntos

- a. Producción:** Cantidad de trabajo ejecutado.
- b. Calidad:** Exactitud de adaptación de las tareas.
- c. Conocimiento del trabajo:** Grado de adaptación de las tareas.
- d. Cooperación:** Actitud con la empresa, autoridades y compañeros.

2. Características individuales

- a. Comprensión:** Grado de percepción de crear ideas individuales.
- b. Creatividad:** Capacidad de crear ideas productivas.
- c. Realización:** Capacidad de efectuar ideas propias y ajenas.

3. Evaluación suplementaria

- a. Ajuste funcional general:** Adecuación y desempeño en la función.
- b. Progreso funcional:** Grado de desarrollo de las funciones.
- c. Asiduidad y puntualidad:** Responsabilidad en cuanto horario y tareas.
- d. Salud:** Estado de salud y disposición para el trabajo

#### 4. Promedio

Después de haber efectuado la evaluación durante el período de prueba de 30 días y haber obtenido una nota mínima de 8.0, se considera al candidato como colaborador de la empresa.

Anexo 6. Cronograma de actividades de proceso de capacitación.

			Gerente General	Jefe de Área de G.T.H	Jefe de Área	Capacitador	Asistente de Área de G.T.H
<b>ACTIVIDAD</b> <b>R= Responsable</b> <b>E=Ejecuta</b> <b>A= Autoridad</b> <b>I=Informar</b>							
PLANIFICAR	1	Diseñar el cronograma de capacitaciones	A	R/A	A	E	
PLANIFICAR	2	Actualizar el cronograma de capacitación de acuerdo a necesidades		A	A	E	E
HACER	3	Divulgar la fecha y hora de la capacitación, por medio de un memorando al personal			E		R/E



<b>ACTIVIDAD</b> <b>R= Responsable</b> <b>E=Ejecuta</b> <b>A= Autoridad</b> <b>I=Informar</b>			Gerente General	Jefe de Área de G.T.H	Jefe de Área	Capacitador	Asistente de Área de G.T.H
		administrativo y/o operativo.					
HACER	4	Planear la capacitación con 8 días de anticipación.				R/E	
VERIFICAR	5	Verificar que La persona asistió a la capacitación.				E	
		Realizar una evaluación de la capacitación para verificar como se está aplicando al trabajo y después de un tiempo					



<b>ACTIVIDAD</b> <b>R= Responsable</b> <b>E=Ejecuta</b> <b>A= Autoridad</b> <b>I=Informar</b>			Gerente General	Jefe de Área de G.T.H	Jefe de Área	Capacitador	Asistente de Área de G.T.H
VERIFICAR	6	determinado reevaluar si la capacitación fue eficaz o no, realizando preguntas a los empleados que asistieron a la capacitación.		A		R/E	
ACTUAR	7	Resolver dudas o aclarar conceptos si no se alcanzó el resultado de la capacitación.				R/E	

Fuente: Basado y Modificado de Calderón, (2017). SENA.

Anexo 7. Cronograma de evaluación del desempeño.

						
<b>ACTIVIDAD</b> <b>R= Responsable</b> <b>E=Ejecuta</b> <b>A=Actividad</b> <b>I=Informar</b>			Jefe de Talento Humano	Jefe inmediato	Asistente de Talento Humano	Colaborador.
PLANIFICAR	1	La evaluación de desempeño debe hacerse al final del mes de trabajo, o de manera extraordinaria en el momento que se estime conveniente	A/R	R/E		E

PLANIFICAR	2	Planificar la forma en que se hará la evaluación de desempeño al personal.	R			
HACER	3	Distribuir un formato de evaluación de desempeño para que el personal se autoevalúe			R/E	
HACER	4	Entregar al jefe inmediato el formato para que realice la capacitación.		R/E		

HACER	5	Comparar los resultados obtenidos por el colaborador y jefe inmediato. Obtener el puntaje final.	R/E		E	
HACER	6	Analizar los resultados.	R		R/E	
HACER	7	Realizar la retroalimentación correspondiente.		R/E		

Fuente: Basado y Modificado de Calderón, (2017). SENA.

Anexo 8. Formato de autoevaluación

			FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN MES _____										
Datos del funcionario evaluado			Conducta Organizacional						Habilidades e iniciativas			Total	
Nombre	Cargo	C.C	Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	iniciativa	responsabilidad		Total	
Calificación	Observaciones						Reportado por						
0-1 Deficiente							Nombre						
1.1-2 Regular							Cargo						
2.1- 3 Aceptable							Firma						
3.1-4 Bueno							Jefe del Talento Humano						
4.1-5 Sobresali													
5.1-6 Excelente													

Fuente: Basado y Modificado de Calderón, (2017). SENA.

Anexo 9. Cronograma de bienestar social



DIA DE REALIZACIÓN								
ACTIVIDAD	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	OBSERVACIÓN
<b>CELEBRACION DEL EMPLEADO DEL MES</b>	X							El primer lunes de cada mes vencido, se reunirá a todo el personal para dar a conocer el nombre del empleado del mes, quien será determinado con base a la evaluación mensual elaborada por los jefes inmediatos y la gerencia. A la persona elegida se le dará un bono por \$ 50.000 con libre destinación.
<b>CELEBRACION DEL DIA DE LA MADRE Y EL PADRE</b>					X			En estas fechas especiales se le dará un pequeño obsequio a los trabajadores que sean padres y madres de familia. El dinero para esta celebración saldrá del fondo grupal.

DIA DE REALIZACIÓN								OBSERVACIÓN
ACTIVIDAD	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	
<b>CAMPEONATO DE FUTBOL (FEMENINO Y MASCULINO)</b>							X	Según los gustos de los trabajadores de la empresa Pegantes y Estucos del Continente, se propone organizar campeonatos de futbol, con el fin de fomentar la integración entre los trabajadores y generar horario de esparcimiento y diversión.
<b>DIA DE AMOR Y AMISTAD</b>							X	Para esta fecha, se sugiere realizar una actividad de integración como: asados, paseos entre otros. Que promuevan empleados motivados y con un bajo nivel de estrés.
<b>ACTIVIDAD DE FIN DE AÑO</b>							X	Para finalizar el año, la empresa realizará una fiesta, en la habrá rifas, orquesta etc. Para que los colaboradores pasen un rato agradable.

DIA DE REALIZACIÓN								OBSERVACIÓN
ACTIVIDAD	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	
<b>ACTIVIDAD DE FOMENTO PARA MICROEMPRESARIOS</b>						<b>X</b>		L+D7:K13a empresa puede contratar personal externo que capacite en diversas artes a los colaboradores de la empresa. Estos se dictarán de manera voluntaria y buscarán motivar a los trabajadores generar otras fuentes de ingreso.

Anexo 10. Evidencias







Fuente: Elaboración propia