

1-1-2012

La planeación estratégica de talento humano como base fundamental para una gestión exitosa en la empresa de Familia Pollos El Cantor

Claudia Marcela Robles Mancera
Universidad de La Salle, Bogotá

Jose Leonardo Beltran Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Robles Mancera, C. M., & Beltran Rodríguez, J. L. (2012). La planeación estratégica de talento humano como base fundamental para una gestión exitosa en la empresa de Familia Pollos El Cantor. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1022

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO COMO BASE
FUNDAMENTAL PARA UNA GESTIÓN EXITOSA EN LA EMPRESA DE
FAMILIA POLLOS EL CANTOR**

**CLAUDIA MARCELA ROBLES MANCERA
JOSE LEONARDO BELTRAN RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTÁ

2012

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO COMO BASE
FUNDAMENTAL PARA UNA GESTIÓN EXITOSA EN LA EMPRESA DE
FAMILIA POLLOS EL CANTOR**

CLAUDIA MARCELA ROBLES MANCERA COD. 11052110

JOSE LEONARDO BELTRAN RODRÍGUEZ COD. 11052038

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR
OLGA LUCIA DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, Febrero de 2012

A Dios primeramente, por darme tan maravillosa oportunidad de culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis padres y hermana quienes fueron el instrumento divino y la inspiración para llevar a cabo mis estudios y alcanzar tan anhelado objetivo.

A la profesora Olga Lucia Díaz Villamizar por brindarnos su tiempo, conocimiento, esfuerzo y ser una adecuada acompañante en la realización de este logro.

Leonardo Beltrán Rodríguez

A Dios quien guía cada paso de mi vida, regalándome la oportunidad de tener una familia maravillosa, a mis padres Juan Carlos Robles y Nelly Mancera, que con sus sacrificios, consejos, valores, compañía, amor y apoyo incondicional, han sido mi motor para salir adelante y por el cual hoy pudiéramos ver nuestro gran sueño hecho realidad

A mis maestros quienes con sus valiosos conocimientos, me ayudaron a crecer a nivel personal como profesional; la profesora Olga Lucia Díaz por su gran apoyo y motivación en la elaboración de esta tesis;

A mis familiares, a la empresa Pollos El Cantor y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias!

Claudia Robles Mancera

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 14 |
| 1. TEMA..... | 16 |
| 1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.2. TITULO | 16 |
| 1.3. PROBLEMA | 16 |
| 1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 16 |
| 1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 2. OBJETIVOS..... | 19 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL..... | 19 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 19 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 20 |
| 4. MARCO DE REFERENCIA | 22 |
| 4.1. MARCO TEÓRICO..... | 22 |
| 4.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 22 |
| 4.1.1.1. Principios corporativos..... | 24 |
| 4.1.1.2. Misión..... | 24 |
| 4.1.1.3. Visión | 26 |
| 4.1.1.4. Objetivos | 27 |
| 4.1.1.5. Estrategias | 28 |
| 4.1.2. HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO | 31 |
| 4.1.2.1. Matriz DOFA | 31 |
| 4.1.3. Diagnóstico de Capacidad Interna de la organización (PCI)..... | 34 |
| 4.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO | 35 |
| 4.1.4.1. Fase de análisis..... | 38 |
| 4.1.4.2. Fase de diagnostico | 38 |
| 4.1.4.3. Fase de ejes estratégicos..... | 38 |
| 4.1.4.4. Fase de objetivos | 39 |
| 4.1.4.5. Fase de planes de acción | 40 |
| 4.1.4.6. Fase de seguimiento y medición | 41 |
| 4.1.4.7. Modelos de planeación de RH | 44 |

| | | |
|------------|--|----|
| 4.1.4.7.1. | Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio | 44 |
| 4.1.4.7.2. | Modelo con base al seguimiento de los puestos | 44 |
| 4.1.4.7.3. | Modelo de sustitución de los puestos clave..... | 45 |
| 4.1.4.7.4. | Modelo con base en el flujo de personal | 46 |
| 4.2. | MARCO CONCEPTUAL | 47 |
| 4.3. | MARCO LEGAL | 50 |
| 4.4. | MARCO ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL | 51 |
| 4.4.1. | Historia de Pollos El Cantor..... | 51 |
| 4.4.2. | Situación actual | 52 |
| 4.4.3. | Componentes de la empresa..... | 53 |
| 4.4.3.1. | Misión..... | 53 |
| 4.4.3.2. | Visión | 53 |
| 4.4.3.3. | Valores corporativos | 53 |
| 4.4.3.4. | Objetivos corporativos | 54 |
| 4.4.3.5. | Portafolio de servicios..... | 55 |
| 4.4.3.6. | Organigrama..... | 55 |
| 5. | DISEÑO METODOLÓGICO..... | 56 |
| 5.1. | Tipo de estudio..... | 56 |
| 5.2. | Población y muestra | 56 |
| 5.3. | Fuentes de información | 57 |
| 5.4. | Instrumento de recolección de información | 57 |
| 6. | FASES DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO | 58 |
| 6.1. | Fase de análisis..... | 59 |
| 6.2. | Diagnostico Interno | 59 |
| 6.2.1. | Colaboradores..... | 59 |
| 6.2.2. | Resultados de Diagnóstico interno..... | 78 |
| 6.3. | Diagnostico externo | 87 |
| 6.3.1. | Clientes..... | 87 |
| 6.2.1.1. | Resultado diagnostico externo clientes | 91 |
| 6.3. | Diagnostico externo | 91 |
| 6.3.1. | Proveedores | 91 |
| 6.3.1.1. | Resultado diagnostico externo proveedores..... | 94 |
| 6.4. | FASE DE DIAGNÓSTICO | 95 |
| 6.5. | EJES ESTRATEGICOS..... | 97 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6.5.1. | Estrategias dofa | 99 |
| 6.5.2. | Perfil de capacidad interna | 101 |
| 6.6. | PROPUESTA ESTRATÉGICA “FASE DE OBJETIVOS” | 103 |
| 6.7. | FASE DE PLANES DE ACCIÓN | 107 |
| 6.8. | PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO | 121 |
| 6.8.1. | Análisis de cargos..... | 121 |
| 6.8.2. | Selección | 123 |
| 6.8.3. | Inducción..... | 128 |
| 6.8.4. | Entrenamiento | 130 |
| 6.8.5. | Capacitación..... | 132 |
| 6.8.6. | Desvinculación..... | 134 |
| 6.8.7. | Salud ocupacional | 137 |
| 6.8.8. | Motivación e incentivos | 140 |
| 6.8.9. | Evaluación de desempeño | 142 |
| 6.8.10. | Comunicación..... | 144 |
| 6.8.11. | Salarios y compensaciones no monetarias | 146 |
| 6.8.12. | Bases de datos y sistemas de información | 148 |
| 6.9. | FASE DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN..... | 150 |
| 7. | CONCLUSIONES | 170 |
| 8. | RECOMENDACIONES | 173 |
| 9. | BIBLIOGRAFÍA | 175 |
| 9.1. | CIBERGRAFÍA..... | 178 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Proceso de planeación estratégica | 22 |
| Figura 2. Componentes de la misión..... | 26 |
| Figura 3. Características de los objetivos..... | 28 |
| Figura 4. Cuadro matriz explicativo DOFA..... | 34 |
| Figura 5. Grafica PCI | 35 |
| Figura 6. Fases de planeación estratégica de talento humano..... | 37 |
| Figura 7. Ejes estratégicos..... | 39 |
| Figura 8. Elementos de indicadores de gestión..... | 42 |
| Figura 9. Dimensiones de indicadores de gestión..... | 43 |
| Figura 10. Pruebas de selección de personal..... | 59 |
| Figura 11. Tipos de pruebas de selección de personal | 59 |
| Figura 12. Tipos de contratos..... | 60 |
| Figura 13. Información suministrada al momento de la contratación..... | 61 |
| Figura 14. Actividades asignadas por la organización..... | 62 |
| Figura 15. Posibilidad de ascenso | 62 |
| Figura 16. Capacitaciones | 63 |
| Figura 17. Tipos de capacitaciones | 63 |
| Figura 18. Condiciones ambientales y de infraestructura | 64 |
| Figura 19. Aspectos favorables en la empresa..... | 65 |
| Figura 20. Conocimiento de riesgos laborales en la organización..... | 65 |
| Figura 21. Riesgos laborales | 66 |
| Figura 22. Conocimiento de programas de salud ocupacional en la organización | 66 |
| Figura 23. Salarios | 68 |
| Figura 24. Beneficios | 69 |
| Figura 25. Evaluaciones..... | 69 |
| Figura 26. Funciones en el puesto de trabajo..... | 70 |
| Figura 27. Disposición de jefes para escuchar sugerencias | 71 |
| Figura 28. Desmotivación..... | 71 |

| | |
|--|----|
| Figura 29. Ausentismo | 72 |
| Figura 30. Motivos de ausentismo | 73 |
| Figura 31. Tiempos máximos ausentismo en la organización | 74 |
| Figura 32. Clima laboral | 74 |
| Figura 33. Conflictos laborales | 75 |
| Figura 34. Compromiso por parte de los empleados con la organización | 75 |
| Figura 35. Sentido de pertenecía de los colaboradores con la organización..... | 76 |
| Figura 36. Dotación..... | 76 |
| Figura 37. Fidelización de clientes con la organización | 87 |
| Figura 38. Recomendación de clientes actuales a clientes potenciales..... | 87 |
| Figura 39. Servicio | 88 |
| Figura 40. Atención ofrecida hacia los clientes | 88 |
| Figura 41. Estado de los productos | 89 |
| Figura 42. Tiempos de entrega..... | 89 |
| Figura 43. Atención al cliente | 89 |
| Figura 44. Precios..... | 90 |
| Figura 45. Factores de preferencia | 90 |
| Figura 46. Resultados obtenidos de la encuesta a proveedores respecto a conocimiento de misión, visión y principios | 91 |
| Figura 47. Personal..... | 92 |
| Figura 48. Descontento laboral | 92 |
| Figura 49. Comunicación..... | 93 |
| Figura 50. Desempeño de colaboradores | 93 |
| Figura 51. Percepción de proveedores | 93 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Relación de procesos, procedimientos e indicadores de Recursos Humanos ... | 95 |
| Tabla 2. Perfil de capacidad interna (PCI) | 101 |
| Tabla 3. Indicadores de gestión para la empresa Pollos El Cantor | 166 |

LISTADO DE DIAGRAMAS

| | |
|--|-----|
| Diagrama de flujo 1. Análisis de cargos | 122 |
| Diagrama de flujo 2. Selección | 125 |
| Diagrama de flujo 3. Inducción..... | 129 |
| Diagrama de flujo 4. Entrenamiento | 131 |
| Diagrama de flujo 5. Capacitación..... | 133 |
| Diagrama de flujo 6. Desvinculación..... | 135 |
| Diagrama de flujo 7. Salud ocupacional | 138 |
| Diagrama de flujo 8. Motivación e incentivos | 141 |
| Diagrama de flujo 9. Evaluación de desempeño | 143 |
| Diagrama de flujo 10. Comunicación | 145 |
| Diagrama de flujo 11. Salarios y compensaciones no monetarios..... | 147 |
| Diagrama de flujo 12. Bases de datos e información..... | 149 |

LISTADO DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo A. Encuesta para empleados de pollos el cantor | 182 |
| Anexo B. Encuesta a proveedores..... | 188 |
| Anexo C. Encuesta a clientes | 190 |
| Anexo D. Formato de análisis de cargos | 192 |
| Anexo E. Formatos de selección..... | 194 |
| Anexo F. Formatos de inducción | 208 |
| Anexo G. Formato de entrenamiento | 211 |
| Anexo H. Formatos de capacitación | 213 |
| Anexo I. Formatos de desvinculación..... | 216 |
| Anexo J. Formatos de Salud Ocupacional | 220 |
| Anexo K. Formato de motivación..... | 222 |
| Anexo L. Formato de evaluación de desempeño | 223 |
| Anexo M. Formatos de bases de datos e información | 225 |

RESUMEN

En este documento se presenta un análisis de la situación actual del departamento de talento humano en la empresa Pollos El Cantor; el cual permite evidenciar la falta de procesos estructurados y de acompañamiento por parte de la gerencia. En el análisis se trabaja con información tomada del total de empleados de la compañía, utilizando instrumentos de recolección de información tales como encuestas y una matriz de procesos, procedimientos e indicadores de gestión, y se encuentra que en la medida en que la organización adopte la propuesta para la implementación de una planeación estratégica en talento humano, influirá positivamente en pro de una gestión exitosa.

El objetivo de este trabajo es mostrar la relación existente entre los colaboradores y el desarrollo continuo de la empresa, logrando así compromiso y sentido de pertenencia.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones deben enfrentar los constantes cambios del entorno; los cuales afectan tanto a los clientes como a la competencia, por tanto, las empresas deben tomar decisiones y crear estrategias para mitigar problemas que se puedan presentar. Ante estos, la planeación estratégica constituye una parte fundamental en las organizaciones convirtiéndose en una herramienta que brinda la posibilidad de planear y analizar posibles problemas o riesgos que se puedan presentar, encontrado así la mejor solución para cada uno de ellos.

Gómez (1994), define la planeación como “El proceso que permite identificar las oportunidades de mejoramiento en la operación de las organizaciones, con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades” (p. 37). Es decir, que la planeación da la posibilidad de estar preparados ante posibles cambios que se puedan generar en el entorno, proporcionando pautas para aprovechar las fortalezas u oportunidades y así desarrollar planes que ayuden al mejoramiento continuo logrando una gestión efectiva en el área de talento humano.

Por tal razón, al elaborar e implementar un proceso de planeación estratégica en recursos humanos, permite a la organización tener claros la misión, visión, objetivos, principios y políticas, para lograr que sus colaboradores se sientan motivados y lograr un desarrollo integral que no solo beneficie a la organización sino a cada uno de ellos.

La idea de desarrollar este proyecto nace de la necesidad que tiene las organizaciones de sostenerse y crecer en un mercado altamente competitivo. Igualmente de mejorar la gestión de Talento Humano en la empresa Pollos El Cantor, donde se evidencia la falta de procesos y procedimientos en el área de gestión humana e indicadores de gestión que evidencien el desempeño del personal.

Alrededor de esta problemática se construyó la propuesta “La planeación estratégica de talento humano como base fundamental para una gestión exitosa en la empresa de familia Pollos El Cantor”, un proyecto que formula un plan estratégico de talento humano aplicado a la empresa en mención; la cual tiene su sede en la ciudad de Bogotá, dedicada a la comercialización y distribución de pollo.

En el trabajo está estructurado de la siguiente manera:

- La primera parte evidencia la identificación del proyecto
- La segunda parte la propuesta de planeación estratégica de recursos humanos
- La tercera parte las conclusiones y recomendaciones

1. TEMA

Planeación estratégica de Talento Humano

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión, administración y organizaciones.

1.2. TITULO

La planeación estratégica de talento humano como base fundamental para una gestión exitosa en la empresa de familia Pollos El Cantor.

1.3.PROBLEMA

1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación estratégica del talento humano se ha establecido como un tema vital para las organizaciones que conciben la idea de perdurar en el tiempo a través de planes que tiendan a conseguir este logro; también actuando de manera eficiente en cuanto a los recursos con los que se cuenta, siendo estos de tipo material, técnico, financiero y humano.

Se debe tener en cuenta inicialmente el concepto de planeación estratégica de recursos humanos, Bohlander y Snell (2008) señalan que “Es el proceso de anticipar y hacer previsiones antes del ingreso de personas a una organización, su estancia, permanencia en ella y su salida de la misma” (p.50). De esta manera debemos afirmar que las organizaciones que deseen minimizar su estado de incertidumbre, a fin de conseguir personal idóneo para alcanzar el éxito corporativo.

Ahora bien, es necesario entender que un plan estratégico que no considere alguno de los recursos tiene una alta probabilidad de fracasar. De esta manera debemos mencionar

la importancia del enlace sólido que debe existir entre la gestión de recursos humanos y la estrategia de la empresa actuando con un mismo fin y con características pares.

Es por esto que a continuación señalamos algunos principios que destacan Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003):

- La empresa debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes.
- Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa (pp.34).

Para el caso que nos ocupa, debemos señalar la necesidad que tiene la empresa Pollos el Cantor en el diseño y aplicación de un modelo de planeación estratégica de talento humano, dado que actualmente la organización no cuenta con un departamento de talento humano que gestione este importante recurso; el cual es parte fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales. De esta manera se hace necesaria la implementación de esta propuesta en busca de una gestión efectiva.

Es necesario señalar la importancia del proceso de planeación con enfoque al recurso humano que debe existir en las empresas, según Mondy y Noe (2005) es “Ayudar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos, por lo tanto, RH deben tener una participación importante en el proceso de planeación estratégica”

Ésta es una herramienta valiosa que encamina los esfuerzos de la empresa de manera eficaz con el fin de detener los índices de mortalidad de estos negocios en sus primeros años de funcionamiento y dar mayor garantía a la obtención de los objetivos de la organización.

Por tanto, se propone la implementación de una planeación estratégica de talento humano en la empresa Pollos El Cantor en Colombia, para permitir la mejora en la gestión de talento humano.

1.4.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Proponer la implementación de una planeación estratégica de talento humano en la empresa Pollos El Cantor, en Bogotá Colombia, permitirá mejorar la gestión de talento humano?

1.5.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo desarrollar la planeación estratégica de Recursos Humanos de manera exitosa?
- ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en pro de una planeación estratégica acertada que conlleve al éxito en la gestión de talento humano?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación de una planeación estratégica de talento humano en la empresa Pollos el Cantor, en Bogotá Colombia

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un diagnóstico interno y externo de la gestión del talento humano en Pollos el Cantor (encuesta a trabajadores, encuesta a clientes y proveedores) y revisión de la existencia de procesos, procedimientos e indicadores.
- Diseñar una propuesta de planeación estratégica de Recursos Humanos
- Diseñar los procesos y procedimientos del área de gestión humana
- Establecer los indicadores de medición para el área de gestión humana.

3. JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo de investigación se pretende establecer una base teórica a partir de las propuestas realizadas por varios autores acerca de la importancia de la implementación de la planeación estratégica de recursos humanos en las empresas. En primer lugar se busca orientar a las empresas para que desarrollen esta herramienta con el fin de facilitar su gestión y mitigar posibles problemáticas que se puedan generar.

En segundo lugar se quiere implementar procedimientos del área de talento humano que permitan un mejoramiento continuo para la organización y sus colaboradores

Según Granjo, la planeación estratégica es:

Un proceso de análisis y diagnóstico de las políticas y prácticas de recursos humanos. Orientado a la definición de los objetivos y el diseño de los planes de acción necesarios para asegurar, desde recursos humanos, la visión, misión, y planes de negocio de la empresa” (2008, p.4).

Adicionalmente esta herramienta está compuesta de estrategias, decisiones, objetivos y metas que están orientadas hacia el futuro, la cuales permiten crear un pensamiento en la organización tanto del presente como del futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, la falta de planeación estratégica en la empresa Pollos el cantor ha sido el mayor problema para poder desarrollar su gestión exitosamente ya que no propicia un desarrollo proyectado a mediano y largo plazo.

Así mismo, en el desarrollo de esta investigación brindará un beneficio a la organización dado que se utilizarán herramientas para el diagnóstico tales como la observación y la entrevista; las cuales permitirán evidenciar el estado actual de la gestión humana y su planeación estratégica, para diseñar el modelo adecuado a la empresa.

El modelo de planeación estratégica de talento humano en la empresa Pollos el cantor será fundamental para la gestión exitosa de la mismo.

4. MARCO DE REFERENCIA

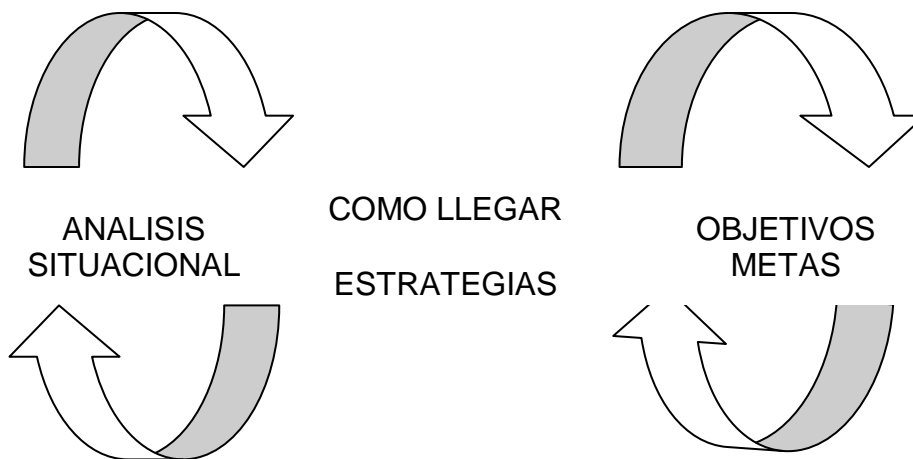
4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Gómez (1994), define la planeación estratégica como “El proceso que nos permite identificar las oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades” (p. 37), Es decir, este proceso nos da las pautas para poder usar las fortalezas y/o cambiar las debilidades de la empresa en las oportunidades, desarrollando así los planes que ayudan al mejoramiento continuo en la organización.

A continuación el grafico número uno (1) muestra la interacción de los elementos dentro de una planeación organizacional de éxito.

Figura 1. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Rodríguez (2001, p. 24), *Como aplicarla planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*

Rodríguez (2001) la define la planeación como “El sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de la información, para adaptarse a cualquier cambio de circunstancias” (p. 21).

David (2003) señala que “Gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos” (p. 5). Basados en esta idea podemos determinar que es fundamental para la compañía que la planeación estratégica sea concebida por aquellas personas idóneas y con carácter estratégico para concebir las decisiones óptimas de acuerdo con los requerimientos actuales y planes futuros. Se debe tener claridad sobre los principios, misión, visión, objetivos y metas, ya que éstos son base importante para la realización de lo que se pretende.

David (2003) define la misión como:

La misión es la razón de ser de la empresa, la cual siempre considera la actividad de la empresa, expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. (pp.9).

Según Chiavenato (2002) “La planeación es concebida como la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que camino debe tomarse para alcanzarlos” (p.18); por tanto se trata de un modelo teórico para la acción futura. Mientras que Robbins y Coulter (2005), plantean que la planificación “Es un acto de definir las metas de la organización, determinar las

estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (p.159).

Por tanto, se puede afirmar que la planeación estratégica de la gestión del talento humano integra y promueve los objetivos de cada uno de los empleados con la visión, la misión, los objetivos, los principios corporativos y las estrategias. Para lograrlo, la organización debe tener al personal altamente comprometido, actuando en los momentos justos para que se sienta partícipe de las metas y objetivos de la organización.

4.1.1.1. Principios corporativos

Serna (2000) señala que “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización” (p.22). Es decir, los principios corporativos deben ser conocidos por cada uno de los colaboradores de la organización; los cuales reflejan aspectos vitales de la empresa y dan identidad a la misma.

4.1.1.2. Misión

Según Chiavenato (2002) se deben formular tres preguntas para poder definir la misión de la empresa:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Por qué lo hacemos?

Chiavenato (2002) sostiene que la misión debe ser

Lo más clara posible, debe ser inspiradora y debe tener la filosofía, valores y creencia de la empresa. Con base en esta afirmación podemos decir que la organización en su todo debe procurar estar alineada y tener claridad sobre cuáles son las fuentes que impulsan su razón de operar. En el mismo orden de ideas (pp.54).

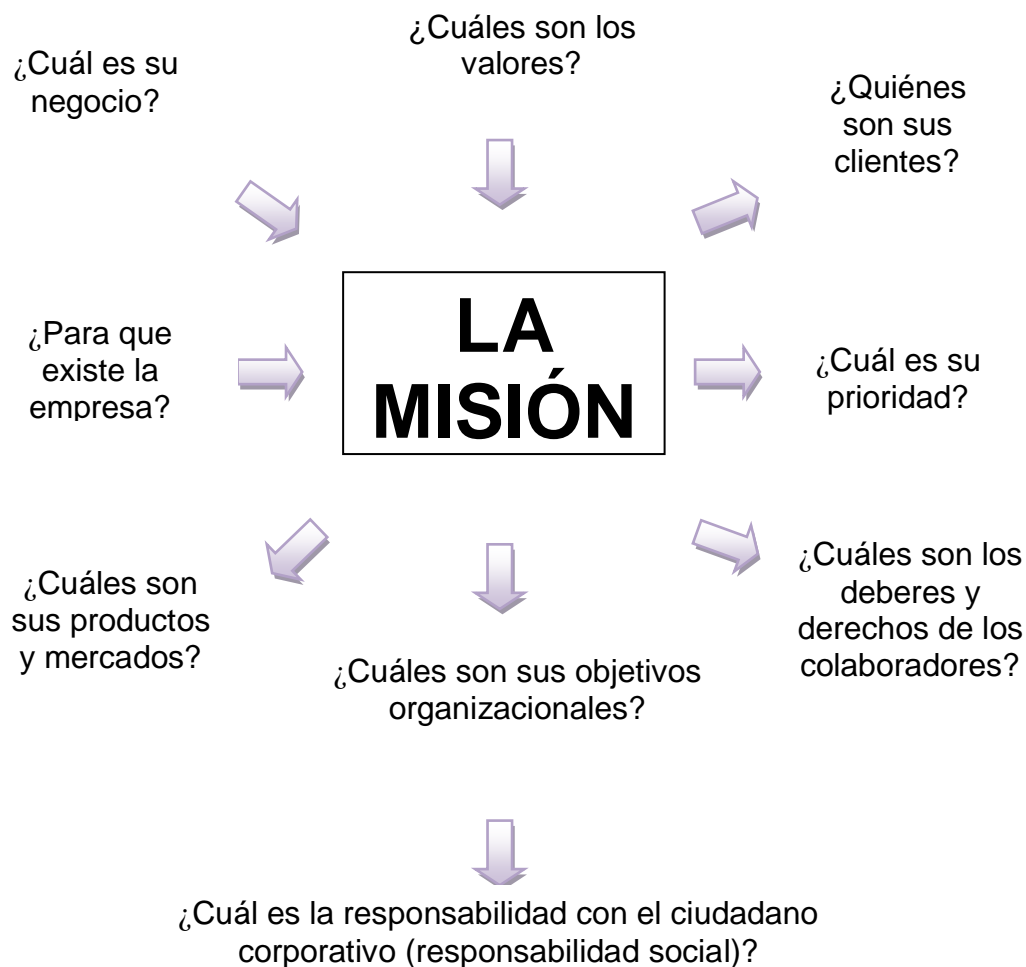
En el mismo orden de ideas según David (2003) afirma que la misión es:

Frecuentemente la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica; esto debido a la capacidad que debe tener el mencionado proceso para profesar la razón de ser de una organización y así mismo ser asumida por todos los colaboradores(pp.59).

Serna (2004)define la misión como “La formulación de los propósitos de una organización, que permite la distinción frente a otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (p24).

Siguiendo con lo mencionado por los autores, a continuación se presentan el gráfico 2, que presenta los componentes de la misión organizacional:

Figura 2. Componentes de la misión



Fuente: Serna (2000, p. 24), *Gerencia estratégica, planeación y gestión, teoría y metodología*

4.1.1.3. Visión

David (2003) señala que la visión es:

Fundamental debido a que expresa los objetivos que a largo plazo se desean alcanzar por parte de la gerencia de la compañía, y que involucra de paso a los empleados, debido a que ellos serán artífices de este logro e igualmente los beneficiará en el desarrollo de metas personales. Es decir, una vista hacia el

futuro al cual se quiere llegar, teniendo como herramientas los valores que identifican la organización. De esta manera es conveniente determinar en qué lugar se encuentra la compañía, con qué recursos cuenta y hacia dónde se dirige (pp. 59-60).

Serna (2000) menciona que:

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización, esta visión debe reflejarse a través de la misión, los objetivos y las estrategias de la organización (pp. 24).

Teniendo en cuenta lo mencionado por el autor, la visión organizacional debe tener la solidez para la formulación de estrategias y planes que lleven al éxito de la empresa, sin dejar de lado el rasgo de identificación que le aporta a la organización la calidad de ser única y diferir de la demás.

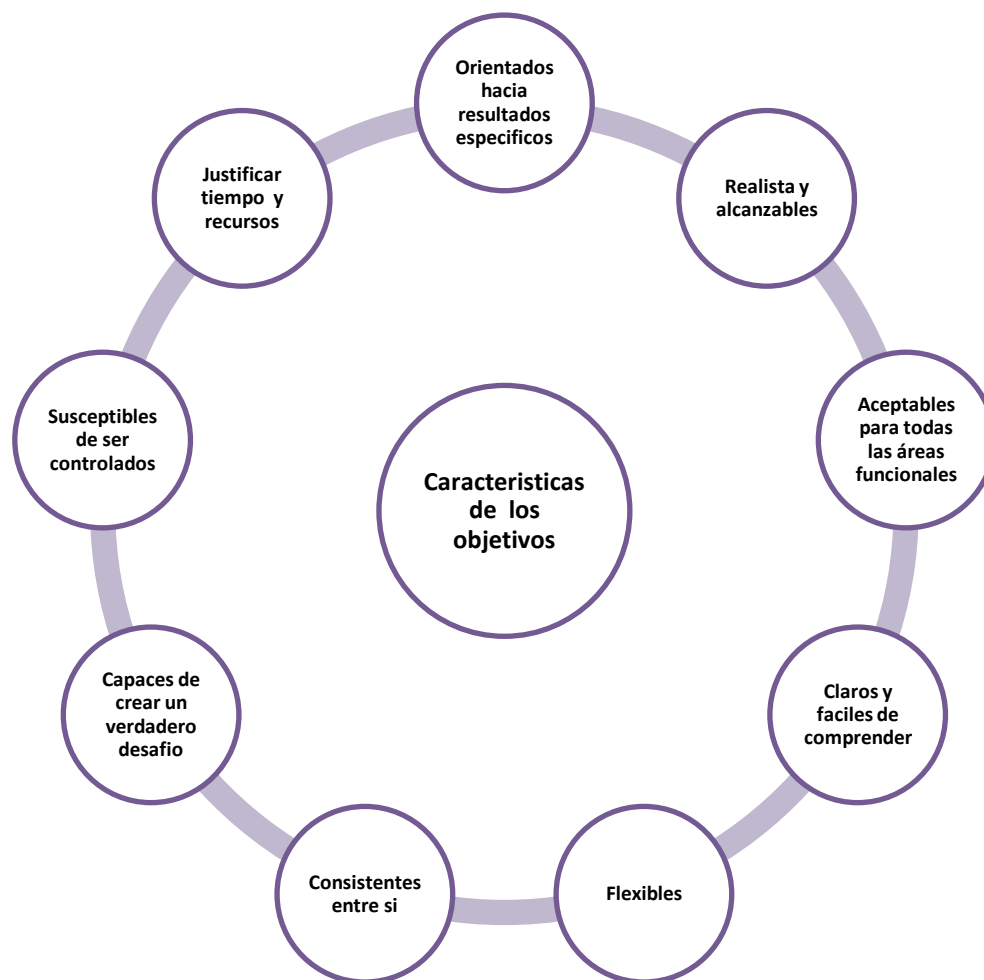
4.1.1.4. Objetivos

Rodríguez (2001) señala que “Los objetivos son el resultado específico que se prevé alcanzar mediante la implantación de su estrategia” (p.195).

- Características de los objetivos

Rodríguez (2001) señala que “Para fijar los objetivos específicos que se desea lograr debe considerar ciertas características” (p. 195).

Figura 3. Características de los objetivos



Fuente: Autores

4.1.1.5. Estrategias

“La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que señala la dirección superior para conseguir que la organización tenga adecuados resultados” (Rodríguez, 2001, p.203).

Rodríguez (2001) define la estrategia como “Es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección superior que se usa para lograr los objetivos organizacionales” (p. 204).

Las estrategias son fundamentales para la organización ya que son las que permiten lograr los objetivos que la organización se ha propuesto.

- Tipos de estrategias

Rodríguez (2001) señala que “Las estrategias alternativas a su vez se clasifican en cuatro tipos: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias defensivas” (p.215).

Para Serna (2003, p.201) las estrategias se clasifican en ofensivas y defensivas las cuales se relacionan a continuación:

- Estrategias ofensivas o de crecimiento

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado

- ✓ Concentración: la empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea o servicio.
- ✓ Diversificación concéntrica: una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- ✓ Integración vertical: la empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio.
- ✓ Diversificación de conglomerado: la organización introduce nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
- ✓ Fusiones: se unen dos empresas y fusionan sus operaciones en una sola.

- ✓ Adquisiciones: es la compra que hace una compañía a otra pero deja que la firma adquirida opere independiente de la otra.
- ✓ Operaciones conjuntas: varias empresas se unen para realizar un proyecto.
- ✓ Innovación: la organización hace una búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
- ✓ Alianzas estratégicas: dos o más empresas se unen para lograr efectos sinérgicos.
- Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas buscan prevenir problemas y lograr estabilizar las organizaciones.

- ✓ Reducción: consiste en disminuir o eliminar operaciones de las organizaciones buscando mejorar la productividad.
- ✓ Desinversión: una organización vende o cierra parte de sus operaciones.
- ✓ Liquidación: la organización vende o dispone de los bienes cuando no le es posible recuperarse.
- ✓ Recuperación: la organización emplea estrategias para suspender del declive de la organización.
- ✓ Alianzas estratégicas: una organización busca asociarse con otra organización.
- Estrategia corporativa

“La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que lo circunda” (Chiavenato, 2002, p.59).

Según Chiavenato (2002) la estrategia corporativa tiene los siguientes aspectos fundamentales:

El primer aspecto es que las estrategias deben de tener amplia participación de todos los niveles de la empresa en donde cada uno aporta sus intereses y los objetivos, el segundo se toma la misión, la visión y los objetivos para proyectar la estrategia a largo plazo, el tercer aspecto incluye a la empresa en su totalidad ya que hace partícipe a cada uno de los miembros de la empresa para integrar y coordinar cada uno de los esfuerzos y el cuarto se hace una retroalimentación donde tomamos los aspectos negativos y aciertos, donde los aspectos negativos los volvemos positivos ya que los que aprenden de esta retroalimentación son las personas mas no la organización. (p.59).

“La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de objetivos organizacionales, recibir la aprobación general y ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización” (Chiavenato, 2002, p. 61.)

4.1.2. HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

4.1.2.1. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que sirve para identificar las condiciones en que se encuentra la organización y así poder realizar las estrategias que más le convienen a la empresa.

“La matriz DOFA considera los factores fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero, en lugar de limitarse a listarlos en términos de percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado” (Rodríguez, 2001, p.142).

Rodríguez (2001) señala que

El objetivo del análisis DOFA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de la organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tiene lugar en el medio de la empresa (pp. 142).

“Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas” (David, 2003, p 10)

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.

Para lograr hacer una DOFA correcta se debe tener toda la información pertinente acerca de los departamentos de la empresa; es decir conocer el estado de los recursos y operaciones de la compañía como lo son: sus empleados, el resumen de la actividad financiera, los logros y carencias en el desarrollo de su razón de ser y todos los aspectos que interactúen en el todo de la organización.

Una forma para identificar soluciones, es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". Pero no es tan fácil como parece porque el problema generalmente es un conjunto de adversidades, y la identificación del problema central no siempre es obvia. Uno de los problemas más comunes para que la planeación no funcione parte de sus directivos, ya que en lo referente a la toma de decisiones es frecuente que no se haga adecuadamente y esto resulta aumentando los problemas que se tenían a en un principio.

Rodríguez (2003) enuncia los resultados del cruce de las variables del DOFA:

- Estrategias FO: utilizan las fuerzas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias FA: utiliza las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA: son tácticas defensivas que tiene como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (pp. 139).

Figura 4. Cuadro matriz explicativo DOFA

| | Primordialmente interno y controlable | Primordialmente externo y no controlable |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| Primordialmente deseable | FORTALEZA | OPORTUNIDAD |
| Grado en que se desea | | |
| Primordialmente no deseable | DEBILIDAD | AMENAZA |

Fuente: Rodríguez, J. (2001, P.147)

4.1.3. Diagnóstico de Capacidad Interna de la organización (PCI)

Veía Serna (2003) El perfil de capacidad interna

“Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa como lo son la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano” (pp. 104).

La realización del Diagnóstico de capacidad interna de la organización en la empresa Pollos El Cantor pretende evaluar los aspectos más importantes del departamento de talento humano como son:

- Selección
- Inducción
- Análisis de cargos

- Capacitación
- Bienestar laboral
- Salud ocupacional
- Motivación
- Incentivos entre otros

Figura 5. Grafica PCI

CATEGORIA DEL PCI

| Calificación Capacidad | GRADO | | | GRADO | | | IMPACTO | | |
|---------------------------|-------------|-------|------|------------|-------|------|---------|-------|------|
| | Debilidades | | | Fortalezas | | | | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| DIRECTIVA | | | | | | | | | |
| COMPETITIVA | | | | | | | | | |
| FINANCIERA | | | | | | | | | |
| TECNOLOGICA | | | | | | | | | |
| TALENTO HUMANO | | | | | | | | | |

Fuente: Serna, H. (2003, p. 105). Gerencia estratégica.

4.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO

Después de conocer el concepto general de planeación estratégica, debemos empezar a considerar este mismo concepto aplicado a la gestión del recurso humano. De esta manera, la planeación estratégica de talento humano debe estar integrada con el modelo general de planeación y organización propio de la empresa, en el cual las personas son parte vital en el desarrollo y consecución de los objetivos organizacionales. Adicionalmente conlleva a la adecuada selección e ingreso de las personas que se consideran idóneas para los diferentes cargos.

<http://www.slideshare.net/guest945979/planificacion-de-gestion-talento-humano>

Para la presente investigación se trabajará el modelo de plan estratégico propuesto por Granjo (2008), quien concibe seis fases para su elaboración: análisis, diagnóstico, ejes estratégicos, objetivos, planes de acción, seguimiento y medición. En la propuesta no realizara ninguno de los modelos de planeación de RH anteriormente mencionados, debido al tamaño de la organización; la cual solo cuenta con 16 empleados. La fase de seguimiento y medición se hará basada en los indicadores de gestión propuestos por Beltrán (1998), los cuales orientaran a la compañía de la mejor manera en materia de recurso humano.

La fase de análisis consiste en el estudio de cada uno de los datos claves de la organización tanto internos como externos. A nivel interno serán datos relacionados con la gestión de operaciones y procesos de la organización; a nivel externo se tomará toda la información acerca de clientes, proveedores y competidores. En la fase de diagnóstico se valorarán los datos obtenidos en el paso anterior.

La tercera fase es uno de los puntos claves dentro de la planeación estratégica, la cual refleja cada uno de los ejes estratégicos de la organización, mostrando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; de esta manera se pueden eliminar las debilidades, aprovechar o potencializar las oportunidades y minimizar las amenazas.

La fase de objetivos plantea la necesidad de traducir cada uno de los ejes estratégicos y tornarlos en objetivos operativos, los cuales deben ser llevados a cabo dentro de la organización, identificando la meta a la cual se quiere llegar. Estos objetivos debe ser entendidos y aceptados por cada uno de los colaboradores de la organización y deben ser coherentes con la misión, visión y los ejes estratégicos de la organización.

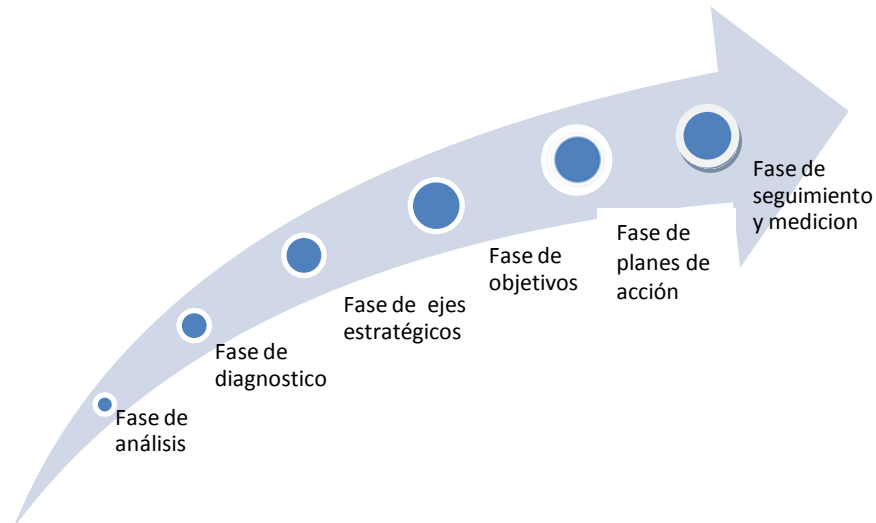
La quinta fase, planes de acción, consiste en definir las acciones que van a realizarse en el plan estratégico; estas acciones deben ser coherentes con cada una de las fases anteriormente mencionadas. Es importante destacar los siguientes elementos:

- El responsable de cada acción
- La fecha de inicio y finalización de la acción.
- Los medios necesarios para poder realizar la acción.
- El indicador que corresponderá a cada uno de los ejes estratégicos.

La última fase, de seguimiento y medición, comprende el diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión para la organización.

Seguidamente presentaremos una mirada más amplia de estas fases.

Figura 6. Fases de planeación estratégica de talento humano



Fuente: Granjo J(2008, P.17)

4.1.4.1. Fase de análisis

La fase de análisis establece la observación de los aspectos relevantes (tanto internos como externos) en la gestión de una organización. Los datos internos se subdividirán en aquellos que van enfocados a la correcta administración de procesos y por otro lado aquellos que son producto de las operaciones.

Por otra parte, sabemos que las organizaciones son sistemas que tienen interacción constante con el entorno, de manera que se hace necesario conocer los datos externos que puedan tener (o llegar a tener) afectación con la empresa; como son los clientes, los proveedores, la competencia y el mercado.

4.1.4.2. Fase de diagnóstico

Granjo (2008) plantea que en esta etapa se requiere la emisión de un juicio, es decir, un veredicto que se determina basado en lo encontrado en la fase anterior tanto en el aspecto interno como externo. Esta fase adquiere soporte en el análisis DOFA el cual, como se mencionó anteriormente, brinda un completo diagnóstico de la condición que presenta la organización.

4.1.4.3. Fase de ejes estratégicos

En esta tercera etapa se hace énfasis en la estrategia, la cual procederá de lo encontrado en el análisis DOFA y será la base para suprimir las debilidades, potencializar las fortalezas, minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Figura 7. Ejes estratégicos



COHERENTES CON LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA COMPAÑÍA

Fuente: Granjo J.(2008, P. 22)

Continuando con la propuesta de Granjo, es necesario que se estimen prioridades y los recursos a tener en cuenta. Es en este punto donde el concepto de visión estratégica toma fuerza, debido a que se requiere claridad sobre el destino al que se quiere llegar, y la estrategia minimizará en algunos detalles la incertidumbre del destino de la organización.

4.1.4.4. Fase de objetivos

En este cuarto momento, Granjo (2008), se plantea cómo los ejes estratégicos se deben traducir en objetivos operativos. Cada eje podrá contener uno o varios objetivos. Se requiere que estos objetivos cuenten con determinadas características para su formulación, a saber:

- Debe existir un responsable, ya sea un departamento o una persona, que asegure la consecución de esas metas.
- Deben ser medibles, de manera que se puedan cuantificar los logros obtenidos por medio de indicadores y herramientas.
- Deben tener un plazo definido, adecuado para su implementación, puesta en marcha y obtención de resultados.
- Deben establecerse claramente los mecanismos o recursos que se utilizarán para su realización.

Por otra parte, los objetivos tienen que estar ligados a la estructura y esencia de la organización; también se ha de considerar su viabilidad y coherencia con las fases anteriores.

4.1.4.5. Fase de planes de acción

Después de definirse los objetivos se requiere el establecimiento de las acciones que se van a ejercer con el fin de conseguirlos. Es fundamental que estas acciones estén ligadas con el eje estratégico y con los resultados de las fases anteriores; además deben tener definidos aspectos tales como: responsables, tiempo estimado de realización (de acuerdo con lo señalado por los objetivos) y recursos.

Se hace prioritario que el equipo de dirección y planeación realice las validaciones necesarias para tener la certeza de su implementación. Estas validaciones deben ser, entre otros, en términos de impacto, inversión y retorno, medios y alcance.

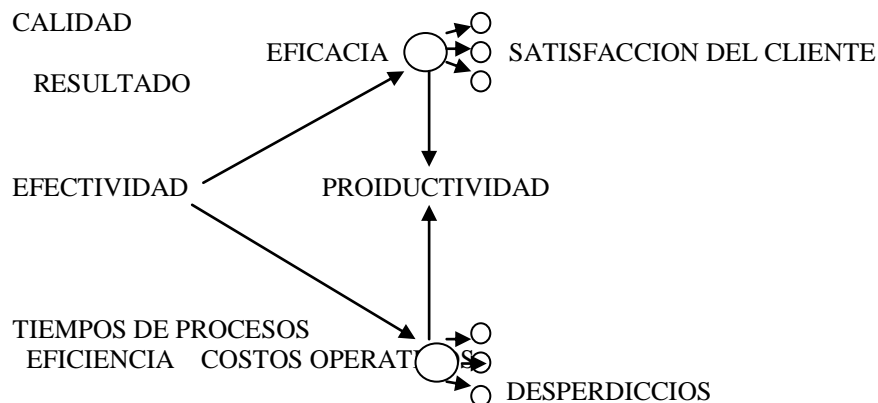
4.1.4.6. Fase de seguimiento y medición

En esta sexta fase Beltrán (1998), define los indicadores como “La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas por el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (p. 36).

Los indicadores de gestión, según Beltrán (1998), tienen las siguientes características:

- Exactitud: representan de manera real una situación o estado.
- Forma: puede ser de manera cualitativa o cuantitativa, de acuerdo a cada caso en particular.
- Frecuencia: indica la medida de qué tan menudo se realice o requiera.
- Extensión: muestra el alcance en términos de cobertura del área en la cual se tiene interés.
- Origen: Puede ser interno o externo, lo importante es que la fuente de información sea fiable.
- Temporalidad: muestra los hechos en el pasado, presente o su proyección en el futuro.
- Relevancia: señala la importancia de la información para una situación particular.
- Oportunidad: debe estar disponible en cualquier momento en que se necesite.

Figura 8. Elementos de indicadores de gestión



Fuente: Beltrán (1998, p. 42), *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*

Según Granjo (2008) señala que la fase de seguimiento y medición tiene como finalidad “Asegurar la implantación de las acciones definidas en el Plan Estratégico a través del control que van a hacer las direcciones, sectores, departamentos y equipos responsables de ejecutar las acciones” (p. 26).

Es claro el definitivo aporte que brindan los indicadores de gestión al proceso de consecución de metas y objetivos dentro de un proyecto. Beltrán (1998) afirma que los indicadores de gestión se orientan a la verificación del logro de objetivos e igualmente a realizar seguimiento al desarrollo de las estrategias que se establecen para ello. Los objetivos deben ser fijados en los tres niveles de la organización (iniciando con el objetivo general propuesto en la gerencia o nivel institucional) y para su realización se deben así mismo trazar las estrategias. Por tanto, se puede determinar que son además un medio para lograr la satisfacción de los clientes (tanto interno como externo) debido

a su carácter integracionista con relación a los resultados y esfuerzos operativos e institucionales de la compañía.

Una correcta alineación de los indicadores que hacen parte del proceso que permitirá una mayor efectividad en la realización de los objetivos:

Figura 9. Dimensiones de indicadores de gestión

| TIPO | REVISIÓN | ENFOQUE | PRONOSTICO |
|-------------------------------|---|---|--|
| PLANEACIÓN ESTRATEGICA | Desempeño global de la organización | Largo plazo (Anuales) | Alcances de la visión y la misión |
| PLANEACIÓN FUNCIONAL | Desempeño de las áreas funcionales | Corto y mediano plazo (mensuales o semestrales) | Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización |
| PLANEACIÓN OPERATIVA | Desempeño individual de los empleados, equipos, productos, servicios y procesos | Cotidiano (semanales, diarias, horas) | Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales |

Fuente <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

4.1.4.7. Modelos de planeación de RH

Como se había mencionado anteriormente en el planteamiento del problema, es clave señalar como la planeación estratégica cuando va de la mano con el recurso humano se caracteriza por la paridad en sus finalidades; de manera que se integran ambos aspectos y existe una identificación de las personas con la estrategia de la organización.

4.1.4.7.1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio

“La relación entre las dos variables número de empleados y producción/servicio depende la influencia de variaciones en la productividad, tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de las personas en la organización” (Chiavenato, 2002, p.68)

Ya que los incrementos en la producción se deben a cambios que la organización toma en cuanto a la tecnología la cual tiene un impacto negativo ya que se reduce el personal en la organización.

Chiavenato (2002) señala que “Las previsiones o las extrapolaciones de los datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores situaciones del mercado de los clientes, huelgas y falta de materia prima” (p. 68).

4.1.4.7.2. Modelo con base al seguimiento de los puestos

Este modelo es utilizado en las empresas de gran tamaño. Chiavenato (2002, p. 69) nos muestra en qué consiste este modelo:

- Escoger un factor estratégico como el nivel de ventas, volumen de producción.

- Establece los niveles históricos, el pasado y el futuro de cada factor.
- Determina los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
- Proyecta los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles históricos del factor estratégico correspondiente.

4.1.4.7.3. Modelo de sustitución de los puestos clave

Este modelo también es llamado mapas de sustitución u organigramas de carrera, Chiavenato (2002) señala que “Es una representación visual de quien sustituirá a quien ante una eventualidad. Para montar el sistema se requiere de un organigrama con información” (p.85)

En cada uno de los rectángulos del organigrama se tiene en cuenta los siguientes en es datos:

- Nombre del cargo
- Nombre del empleado
- Edad del empleado que sigue al superior
- Nombre de los posibles sustitutos (nombre y edad)

Chiavenato (2002) señala que “Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción: empleado listo para la promoción inmediata, empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual, con un remplazo ya preparado” (p.69)

Este modelo nos muestra un panorama de cada uno de los cargos de la organización y de los remplazos si se presenta alguna eventualidad, en donde nos ayudara en la toma de decisiones futuras en la empresa.

4.1.4.7.4. Modelo con base en el flujo de personal

Este modelo nos muestra un análisis histórico de las entradas, salidas, promociones y transferencias internas en la organización ya que nos permite tener una visión de cuantas son las personas que va a necesitar la organización.

“Se trata de un modelo vegetativo y conservador de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión en los cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario” (Chiavenato, 2002, p.70).

Chiavenato (2002) señala que “Este modelo puede anticipar las consecuencias de la contingencias como la política de promociones de la organización, el aumento de la rotación o las dificultades del reclutamiento” (p.70)

4.1.4.7.5. Modelo de planeación operativa integral

Es un modelo más completo que los anteriores ya que toma en cuenta los siguientes factores mencionados por Chiavenato (2002, p. 71)

- El volumen de la producción planificado por la organización
- Cambios tecnológicos dentro de la organización que alteren la productividad del personal.
- Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado
- La planificación de las carreras dentro de la organización.

Chiavenato (2002) señala que en la práctica “El modelo integral es sistémico de planeación de personal que permite el diagnostico adecuado para tomar decisiones” (p.71)

4.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Absentismo laboral:** Conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.(Ríos, 1999, p.4)
- **Análisis de puestos:** Es el proceso que pretende descomponer sistemáticamente y siguiendo determinados procedimientos y principios el contenido de cada tarea. (Rios,1999, p. 40)
- **Autoridad:** Derecho y madurez implícitos para tomar decisiones sobre la propia actividad, así como para dirigir y tomar decisiones sobre la de otras personas y operaciones de la organización. (Ríos, 1999, p. 80).
- **Bases de datos:** Conjunto de tarjetas indexadas a los volúmenes y volúmenes de datos que un gobierno recopila a cerca de los ciudadanos. (Kroenke, 2003, p.15)
- **Capacitación:** Actividades enfocadas a enseñar a los empleados como desempeñar su puesto de trabajo. (Werther, 2000, p. 562).
- **Compensación:** Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo. (Werther, 2000, p. 563)
- **Competencias:** son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. (Alles, 2006,p. 54)
- **Comunicación:** Es la conducta comunicativa que utiliza un código compartido por emisor y receptor para transmitir un mensaje. (Ríos, 1999, p. 185).
- **Conflicto:** Controversia o situación de enfrentamiento de intereses entre dos o más personas. (Rios,1999,p. 197)
- **Contratación:** Es un acuerdo privado, oral o escrito, entre disimiles partes que se exige una determinación, además esto lleva a una obediencia previamente exigida. (Gener, 1994, p.142)
- **Cultura:** Sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; identidad y significado colectivo de la compañía.(Ríos, 1999, p. 244)
- **Descripción de puestos:** Especificación por escrito que determina y estipula los deberes laborales y otros aspectos del puesto. (Werther, 2000, p. 564)

- **Desvinculación:** Acción disciplinaria, que separa al empleado de la compañía por causa grave. (Werther, 2000, p. 564)
- **Diagnóstico:** Proceso de comparación de dos situaciones: La presente, que se llega a conocer mediante la indagación, y otra, supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El saldo de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico(Vidal, 2005, p.20)
- **Eficacia:** Indica la medida en que se han logrado los resultados, la capacidad para lograr los objetivos. Es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno. (Chiavenato, 2002, p. 494). Significa llegar a completar las expectativas.
- **Eficiencia:** Significa hacer las cosas correctamente de acuerdo con el método preestablecido. El logro de los fines con el mínimo de recursos. (Koontz, 2008, p. 306).
- **Entrevista de selección:** Paso del proceso de selección durante el cual el solicitante y el representante del departamento de personal intercambian información de esencial importancia para los dos. (Werther, 2000, p. 565)
- **Estrategia:** Mezcla de metas y políticas principales que determinan la acción específica y generalmente requiere de un despliegue de recursos.(Rue y Byars, 2006,p. 68)
- **Evaluación de 360°:** Consiste en un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. (Alles, 2006, p. 277)
- **Expectativas:** Esperanza de conseguir una cosa, si se depara la oportunidad que se desea(Gener, 1994, p. 145).
- **Factores de motivación:** Elementos del entorno que provocan el impulso que a su vez conduce a la acción del individuo. (Werther, 2000, p. 566)
- **Incentivos no monetarios:** los que refuerzan el desempeño adecuado mediante estímulos diferentes a la compensación financiera, como el elogio, las distinciones, los objetos alusivos a triunfos y logros importantes. (Werther, 2000, p. 566).
- **Inducción:** introducción a un nuevo empleado a su trabajo y a la organización. (Robbins y Coulter, 2005, p. 293).

- **Manual:** Documento donde explica la información más importante de la organización. (Werther, 2000, p. 569)
- **Metas:** Descripción destinada a dar a una organización y a sus miembros una dirección y finalidad. (Rue y Byars, 2006, p. 68)
- **Motivación:** Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada. (Werther, 2000, p. 569).
- **Objetivos de cambio:** Son aquellos que provocan cambios que incrementan los beneficios de todo tipo y que reduzcan los costos de todo tipo. (Werther, 2000, p. 570)
- **Organizaciones:** Son grupo de personas o entes sociales temporales o establecidos cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados. (Ramírez, 1993, p. 5)
- **Perfil de puesto por competencias:** Es cuando la organización ha implementado un modelo integral de gestión por competencias, donde es conciso, y efectivo para predecir el éxito de la organización. (Alles, 2006, p. 151)
- **Plan de carrera:** Es el desarrollo de las personas en la organización se canaliza a través de sus trayectorias profesionales. (Rodríguez, 2004, p. 132).
- **Planeación de los recursos humanos:** Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada. (Werther, 2000, p. 571)
- **Políticas:** Normas y procedimientos que alientan al empleado a que se dirija a su supervisor. (Werther, 2000, p. 571)
- **Principios:** Una verdad fundamental, principal o general de la cual depende otras verdades. (Rue y Byars, 2006, p. 2)
- **Pruebas de selección:** Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico. (Werther, 2000, p. 572).
- **Reclutamiento:** Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos. (Werther, 2000, p. 572)
- **Recursos humanos:** Grupo de personas que se encuentran dispuestas, capaces, deseosas de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa. (Werther, 2000, p. 573)

- **Salud ocupacional:** Fomentar y mantener el nivel más alto de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.(García, 2000, P.1149)
- **Selección de personal:** Los pasos específicos que se toman para decidir que solicitantes deben ser contratados. (Werther, 2000, p. 573).
- **Toma de decisiones:** Proceso que comprende la investigación del medio de las condiciones que requiere una decisión, desarrollo y análisis de posibles alternativas. (Rue y Byars, 2006, p. 44).

4.3. MARCO LEGAL

- Artículo 340 del decreto 2278 del Ministerio de Salud de 2 de agosto de 1982

El presente decreto tiene como objeto informar los requisitos que se deben cumplir para el almacenamiento y conservación de la carne de pollo como: la temperatura, empaque y prohibiciones.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Normatividad/decretos/decreto-2278-1982.pdf>

- Artículo 341 del decreto 2278 del ministerio de salud de 2 de agosto de 1982

El presente decreto tiene como fin informar los requisitos que se deben tener en cuenta para el transporte de aves en canal, la cual reglamenta el tipo de material para empaque como bolsas de polietileno herméticas, no tóxicas y rotuladas, de un solo uso y el tipo de canasta que se deberán utilizar.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Normatividad/decretos/decreto-2278-1982.pdf>

4.4. MARCO ADMINISTRATIVO EMPRESARIAL

4.4.1. Historia de Pollos El Cantor

Pollos el cantor Ltda., es una organización encargada de la comercialización y distribución de pollo la cual fue fundada el 24 de noviembre de 1995. Su centro de operaciones se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá en el barrio La Cabaña. Gracias a la iniciativa de su fundador Hermilson Robles Domínguez y su deseo de superación personal, su amplia experiencia adquirida en la empresa Pollos El Cacique por más de 10 años.

En sus comienzos Pollos El Cantor funciono como empresa natural y posteriormente el 13 de enero de 1998 fue constituida legalmente como sociedad limitada, desde ese momento sus socios Hermilson Robles Domínguez y Mauricio Antonio Robles Hidalgo constituyeron así la sociedad.

Pollos El Cantor comenzó a operar con la iniciativa de su dueño, de generar una fuente de trabajo y lograr un medio de subsistencia para él y su núcleo familiar. En el transcurso del tiempo sus clientes han aumentado, debido a la oportunidad de mercado y la creciente demanda que ha tenido el Pollo como fuente alimenticia; oportunidades que ha sabido aprovechar la organización, para posicionarse en el mercado. Con el pasar de los tiempos ha diversificado el portafolio y ha ganado aceptación, confianza y credibilidad por parte de los clientes, proveedores y partes interesadas; sus principales clientes son los restaurantes y distribuidoras.

El objeto social de la compañía es la explotación de la industria avícola en todas sus formas, la compra, venta y distribución. Pollos El Cantor se dedica a la comercialización y distribución del pollo en canal y el procesamiento de pollo broaster. Desde sus inicios hasta el día de hoy, han transcurrido cerca de 15 años al servicio de la comunidad siempre con la idea de llevar a la mesa de cada familia colombiana un producto nutritivo como lo es el pollo.

4.4.2. Situación actual

Como el mercado se ha vuelto más selectivo, los clientes de Pollos El Cantor Ltda., también han aumentado las exigencias y expectativas en cuanto a calidad del producto, entrega oportuna de pedidos y servicio, por lo tanto la organización debe ajustarse al interior para evitar demoras en los pedidos, rechazos o inconformidades por parte de los usuarios que son la razón de ser y existir de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con ocho restaurantes ubicados a lo largo y ancho de en la ciudad de Bogotá D.C. y sus ventas mensuales son aproximadamente son de \$252.000.000.

La empresa Pollos el cantor evidencia: falta de cobertura a los procesos y procedimientos de talento humano, desconocimiento de los objetivos organizacionales por parte de sus empleados y falta de sinergia entre la gerencia y el departamento de talento humano el cual a la fecha no está estructurado.

Para analizar de forma detallada la organización se escogió la matriz FADO (Granjo J, 2008), como herramienta para realizar un diagnóstico organizacional de manera global y eficiente; revisando la situación interna y externa de la organización frente a los Recursos Humanos.

4.4.3. Componentes de la empresa

4.4.3.1. Misión

Somos una empresa con el propósito de satisfacer las necesidades nutricionales de la población, comercializando alimentos de origen avícola con eficacia y calidad, ofreciendo productos de alta calidad para satisfacer no solo la necesidad de consumo sino también de salud.

Desarrollando lealtad a nuestros clientes actuales y potenciales, a través de nuestros precios competitivos y una alta calidad en nuestros productos, siempre orientada al servicio, al desarrollo integral de su gente, impulsando en crecimiento rentable y coherente; que nos estimule a mantener un posicionamiento y liderazgo.

4.4.3.2. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de productos avícolas de excelente calidad, innovando constantemente, para lograr que los clientes actuales y potenciales nos prefieran entre las demás empresas avícolas. Siendo sinónimo de calidad, servicio al cliente.

4.4.3.3. Valores corporativos

- Liderazgo y trabajo en equipo

Eres el guía y el ejemplo para otros, el liderazgo es sinónimo de inteligencia y sabiduría.

- Honestidad y confianza:

Conserva la conciencia clara ante ti y los demás. Actúa y exprésate con coherencia y sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

- **Creatividad e innovación:**

Innova cada día y encuentra la mejor forma de resolver los problemas. Excelencia y calidad integral, comprométete cada día contigo mismo a ser mejor que ayer, esfuérzate al máximo por ti y por lo que más te importa en la vida.

- **Fortaleza y responsabilidad:**

Vencer cada uno de los obstáculos que se nos presenten.

- **Pro actividad:**

Poseemos una permanente disposición para responder de una manera ágil, y efectiva, manteniendo estándares de calidad acordes con los objetivos corporativos.

- **Orientación al cliente:**

Interiorizamos nuestras actitudes y disposición permanente hacia un excelente servicio, cubriendo las necesidades de nuestros clientes.

4.4.3.4. Objetivos corporativos

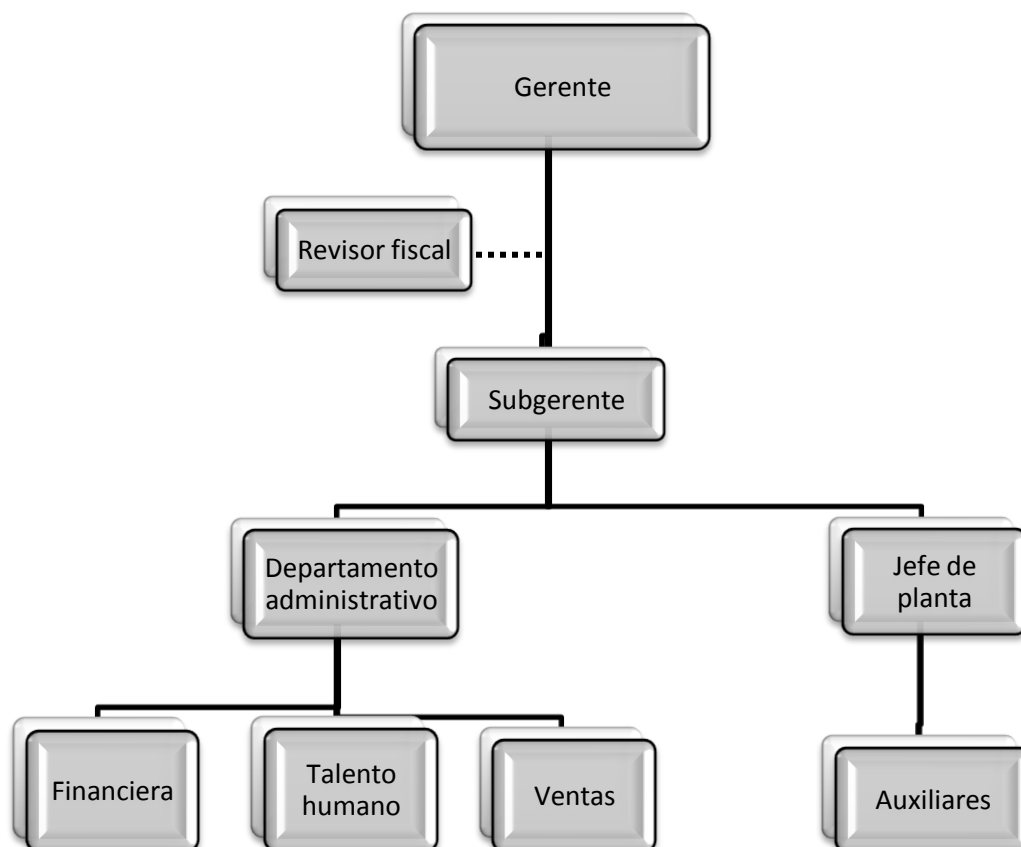
- Contribuir al bienestar social, ofreciendo la oportunidad a varias familias de tener un trabajo estable.
- Garantizar al cliente un excelente servicio con calidad.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad acorde a nuevos hábitos alimenticios.
- Implementar un mejoramiento continuo en la organización, brindando a los colaboradores mejores procesos y condiciones laborales.

4.4.3.5. Portafolio de servicios

Distribuidores de pollo al mayor y detal:

- Restaurantes
- Asaderos
- Casa de banquetes
- Venta de pollo broaster

4.4.3.6. Organigrama



5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de estudio

“El tipo de estudio es descriptivo dado que “Identifica las características del universo de la investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos” (Méndez, 1998, p.137) y busca conocer las actitudes y situaciones preponderantes que hacen parte de la gestión que lleva a cabo la empresa Pollos El Cantor en el grupo de empleados que están a su servicio.

Méndez (1998) señala que “Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información como observación, entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores” (p.126).

Así mismo, esta investigación no solo se limita a la recolección de datos, sino que también busca la identificación de los posibles factores que no han permitido que la empresa tenga una gestión exitosa. Finalmente, se busca obtener una completa información para así analizar cuidadosamente los resultados obtenidos.

5.2. Población y muestra

La población que se va a tomar para desarrollar esta investigación es el grupo de empleados de la empresa Pollos El Cantor los cuales nos van a proporcionar información verídica acerca de la situación actual de la empresa.

Para el desarrollo de este estudio se como muestra la totalidad de empleados vinculados a la organización (16 trabajadores), los cuales nos van a proporcionar información de

cada área a la cual pertenecen, para así obtener un informe detallado relacionado con área de talento humano.

5.3. Fuentes de información

La fuente de información primaria, son los empleados, clientes y proveedores de Pollos el Cantor, quienes brindan información de primera mano acerca de la gestión del departamento de talento Humano en la empresa.

Las fuentes de información secundaria que se van a utilizar son:

- Libros, Bases de datos, Cibergrafía, datos históricos y demás documentos que facilite la empresa para la presente investigación.

5.4. Instrumento de recolección de información

Para el desarrollo de la investigación, se va a utilizar la encuesta como principal herramienta de recolección de información necesaria acerca de la gestión del área de talento humano y la planeación estratégica actual de esta.

Méndez (1998) señala que “La recolección de la información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento” (p.142).

Se han diseñado algunas preguntas con el fin de aplicarlas a los empleados de la empresa de la siguiente manera:

- Encuestas para empleados, diseñada con 28 preguntas.
- Encuesta para clientes, diseñada con 9 preguntas.
- Encuesta para proveedores, diseñada con 6 preguntas.

6. FASES DE DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DEL TALENTO HUMANO

FICHA TECNICA ENCUESTA A TRABAJADORES

| | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del proyecto | La planeación estratégica de talento humano como base fundamental para la gestión exitosa en la empresa Pollos el Cantor |
| Objetivo | Obtener información idónea acerca de temas relacionados con el área de talento humano |
| Fecha de realización | 19 de abril del 2011 |
| Empresa encuestada | Pollos el Cantor |
| Grupo objetivo | Hombres y mujeres entre 18 y 40 años |
| Tamaño de la muestra | 36 encuestados |
| Cargos encuetados | Área administrativa y Auxiliares de bodega |
| Escolaridad | Segundaria y profesional. |
| Tema o temas concretos | Selección, inducción, competencias laborales, análisis de cargos, capacitación, higiene y seguridad de trabajo, motivación e incentivos entre otros |

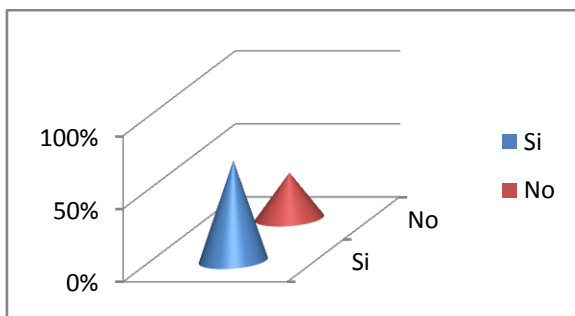
6.1. Fase de análisis

6.2. Diagnostico Interno

6.2.1. Colaboradores

Estos han sido los resultados de la aplicación de la encuesta en la empresa Pollos El Cantor en la ciudad de Bogotá a 16 trabajadores.

1. ¿Cuándo ingreso a Pollos El cantor le realizaron pruebas de selección?

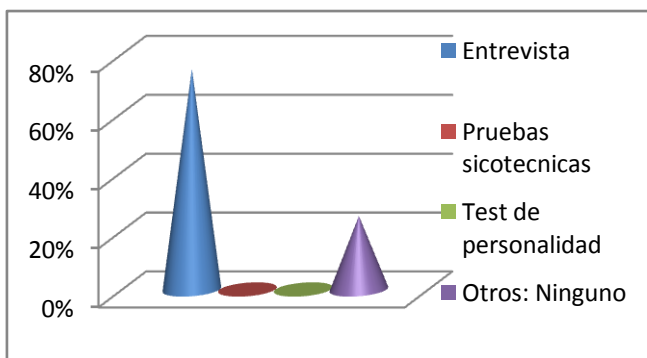


| | % |
|--------------|------|
| Si | 69% |
| No | 31% |
| Total | 100% |

Figura 10. Pruebas de selección de personal

Para esta pregunta hubo 11 respuestas afirmativas y 5 negativas lo que significa más de 69% lo que nos da la certeza de que en la empresa si se realizan pruebas de selección de personal. En ocasiones no se realizan pruebas de selección cuando ya han trabajado en la empresa o cuando es un familiar

2. ¿Qué pruebas de selección realizan en Pollos El Cantor?



| | % |
|-----------------------------|------|
| Entrevista | 75% |
| Pruebas sicotécnicas | 0% |
| Test de personalidad | 0% |
| Otros: Ninguno | 25% |
| Total | 100% |

Figura 11. Tipos de pruebas de selección de personal

Se puede observar que el 75% de la población encuestada se le realizó entrevista, el 25% restante respondió que no se les realizó ninguna prueba dado que hacen parte de la familia.

3. ¿Qué tipo de contrato tiene?

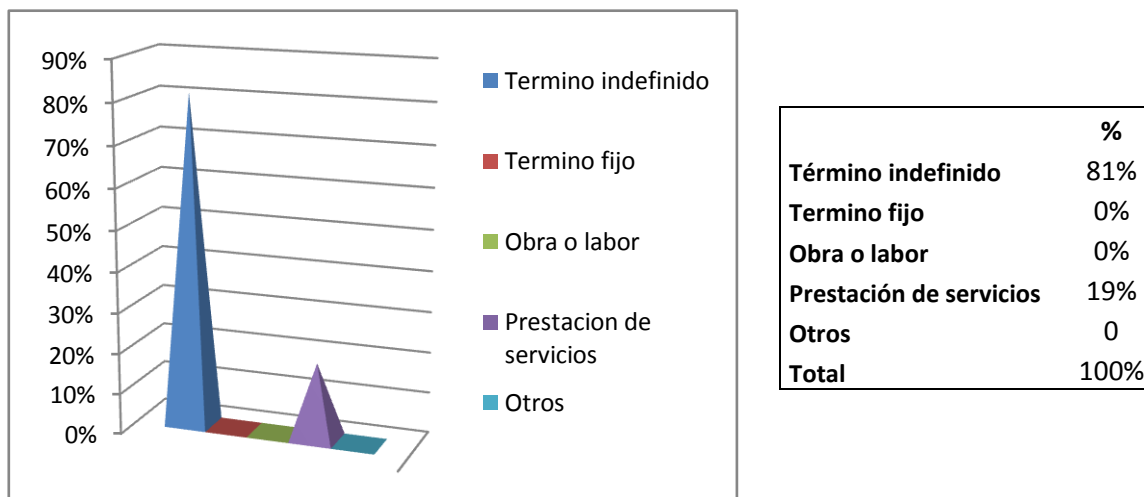


Figura 12. Tipos de contratos

De las personas que dicen tener contrato a término indefinido 31.81% dicen que el motivo es porque llevan más de 1 año con la empresa; un 36% dice tener contrato por prestación de servicio.

4. Al momento de ser contratado se le informó de:

| | % |
|---|------|
| Historia de la organización | 75% |
| Misión | 63% |
| Visión | 63% |
| Valores corporativos | 31% |
| Objetivos de la organización | 38% |
| Organigrama | 50% |
| Obligaciones | 94% |
| Beneficios | 88% |
| Funciones de su puesto | 100% |
| manuales de funciones y reglamento | 81% |

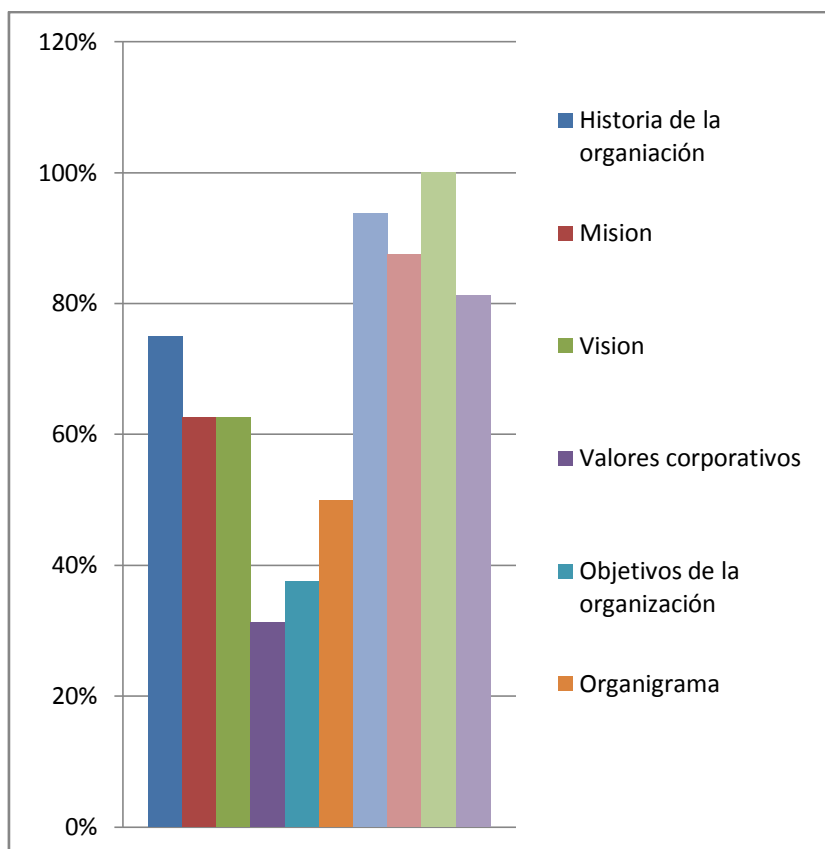


Figura 13. Información suministrada al momento de la contratación

De las personas que dicen se les informo sobre las funciones del puesto de trabajo fueron 100%; el 94% dice haber recibido información sobre las obligaciones de la empresa, el 88% recibieron información sobre los beneficios que la empresa le otorga a los colaboradores, el 81% dicen haber recibido manual de funciones y reglamento, el 75% dicen que se les informo sobre la historia , el 63% dicen haber recibido información sobre la misión y visión de la empresa, el 50% dicen que les presento el organigrama , el 38% dicen que se les informo sobre los objetivos organizacionales y el 31% dicen haber sido informados sobre los valores corporativos de la organización. En algunos casos esta información es entregada a los colaboradores en una hoja al momento de ser contratado o solo se les informa.

5. ¿Las actividades que le son asignadas las logra realizar al término de su día laboral?

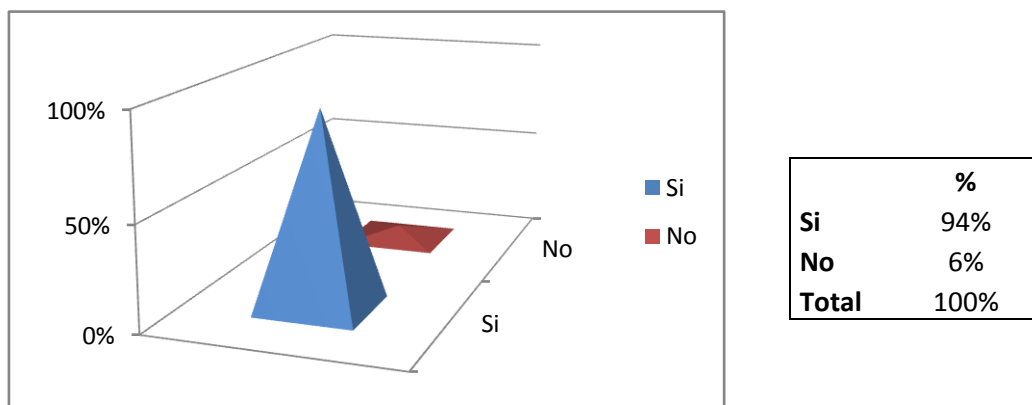


Figura 14. Actividades asignadas por la organización

El 92% de los encuestados respondieron poder lograr las actividades que le son asignadas en el día. El 6% dicen no lograrlas por la carga laboral que tiene.

6. ¿Usted conoce si dentro de la organización existe la posibilidad de ascenso?

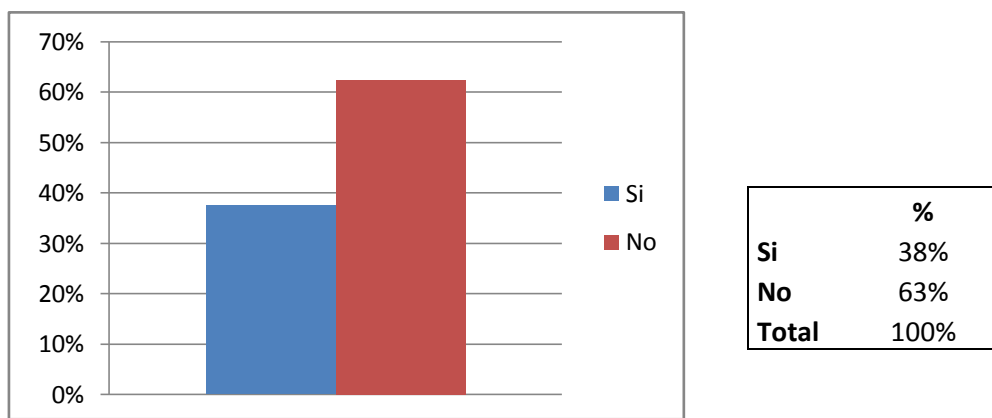


Figura 15. Posibilidad de ascenso

El 38% de las personas encuestas dicen tener conocimiento de la posibilidad de ascenso, el 63% dicen no tener conocimiento. En el área operativa es donde se puede obtener un ascenso y en área administrativa no hay la posibilidad de ascenso

7. ¿A la fecha ha recibido alguna capacitación?

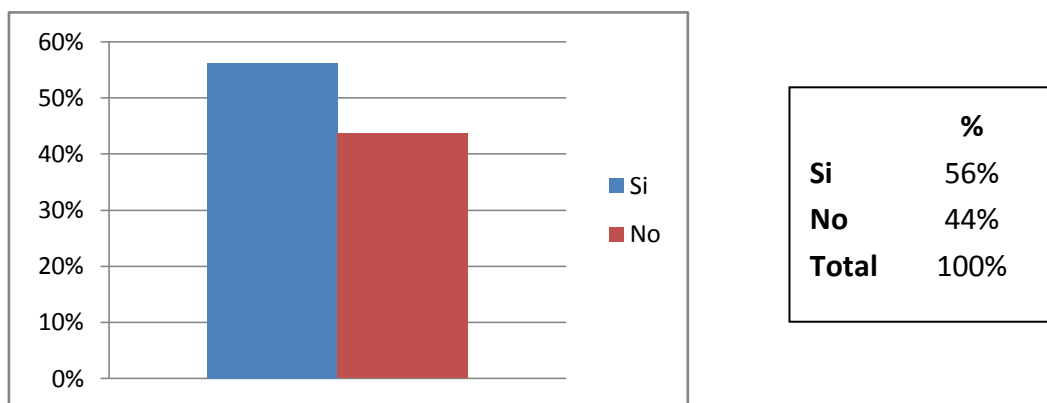


Figura 16. Capacitaciones

El 56% de las personas encuestas dicen haber recibido alguna capacitación, esta capacitación se la hace el jefe del área o el gerente al momento de ser contratado, el 44% dicen no haber recibido ninguna capacitación.

8. Si su respuesta anterior fue afirmativa, responda:

¿En qué área recibió usted capacitaciones por parte de la empresa?

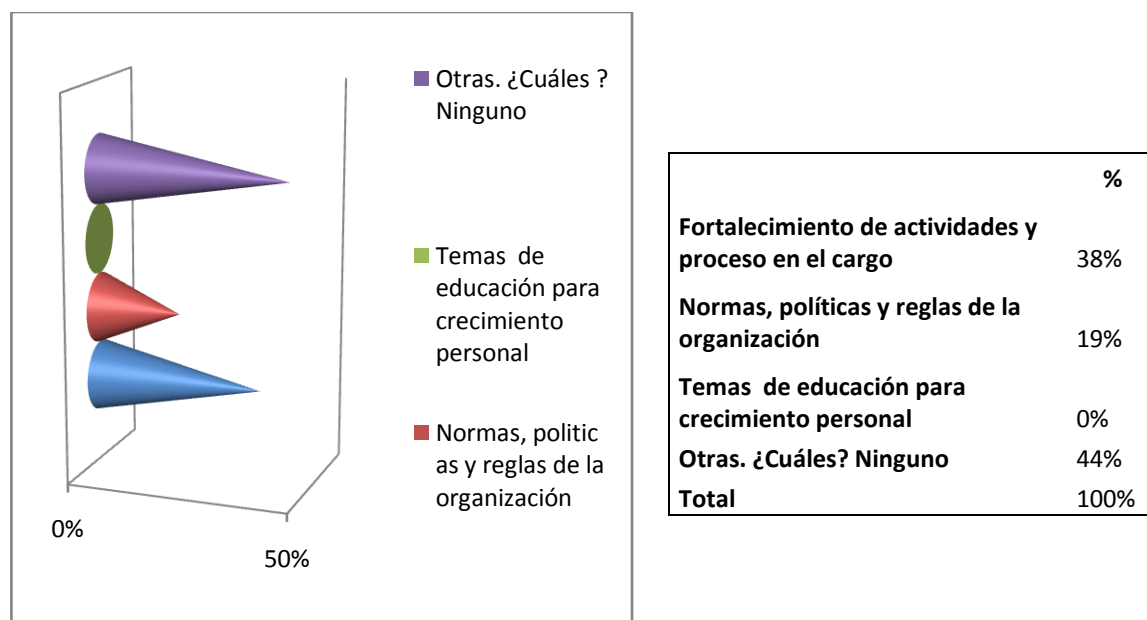
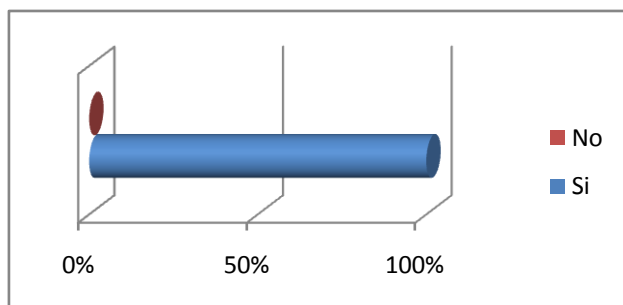


Figura 17. Tipos de capacitaciones

De las personas que dicen no haber recibido capacitaciones por parte de la empresa es el 44% un 38% dice haber recibido capacitaciones sobre fortalecimiento de actividades, un 19% que recibió capacitaciones sobre normas, políticas y reglas de la organización.

9. ¿Cree usted que las condiciones ambientales y de infraestructura de la organización son óptimas para realizar su labor?



| | % |
|--------------|------|
| Si | 100% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Figura 18. Condiciones ambientales y de infraestructura

El 100% de los encuestados han afirmado que las condiciones ambientales y de infraestructura son óptimas para realizar su labor.

10. Mencione que aspectos son favorables en Pollos El cantor

| | |
|---|------|
| Iluminación adecuada | 100% |
| Herramienta y maquinaria | 94% |
| Orden | 94% |
| Aseo del establecimiento | 100% |
| Presentación y atención del personal | 100% |
| Ambientación | 75% |
| Espacio | 94% |
| Instalaciones físicas | 100% |
| Ventilación | 100% |
| Localización | 100% |
| Baños | 100% |

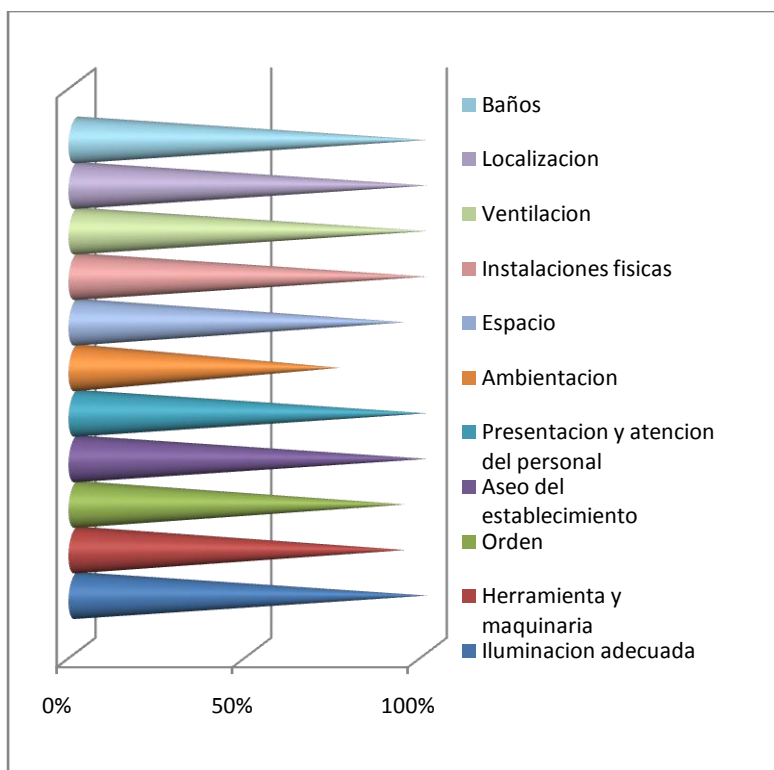


Figura 19. Aspectos favorables en la empresa

El 100% de los encuestados dicen que la iluminación, baños, localización, ventilación, instalaciones físicas, aseo, presentación y atención del personal son favorables, el 94 % dice que las herramientas y las maquinarias utilizadas en Pollos El Cantor son las más adecuadas, el 75% dicen que la ambientación no es la más favorable para realizar las actividades en el área administrativa.

11. ¿Conoce usted los riesgos laborales a los que se ve expuesto en su puesto de trabajo?

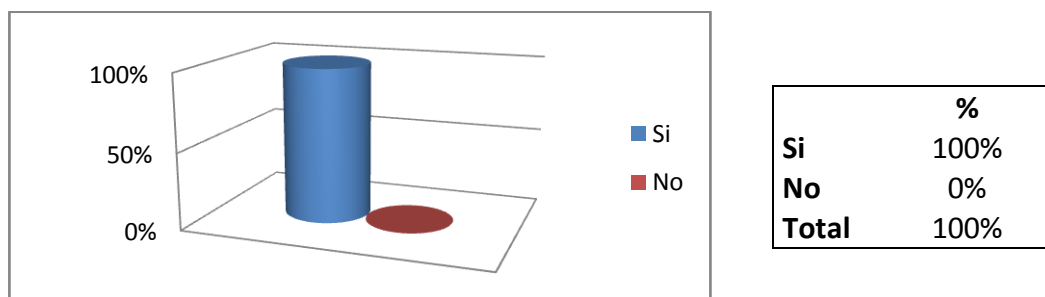


Figura 20. Conocimiento de riesgos laborales en la organización.

El 100% de los encuestados dicen conocer los riesgos laborales a los que esta expuestos en su puesto de trabajo.

12. ¿Qué áreas de la organización son las que más presenta riesgos laborales?

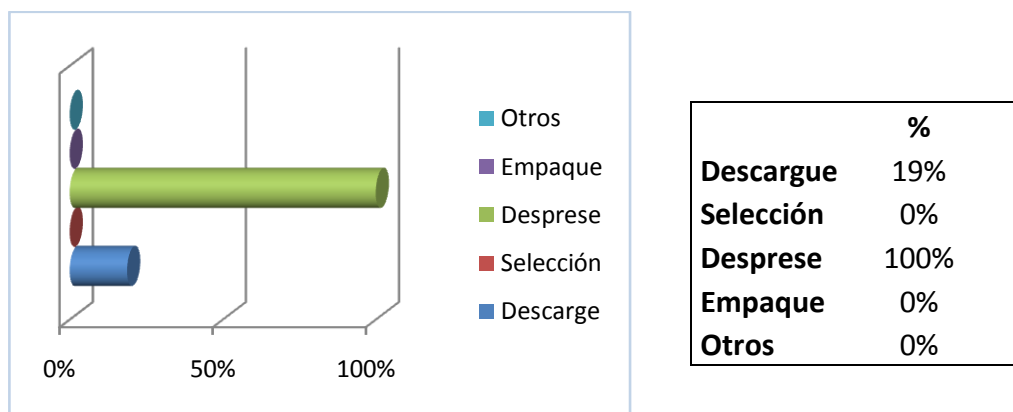


Figura 21. Riesgos laborales

Del 100% de las personas encuestadas se encontró que 100% dicen que el área de mayor riesgo laboral es el área de desprese, el motivo por perdida de miembros de las manos y el 19% dice que es el área de empaque por problemas de espalda.

13 ¿Conoce usted si la organización ha diseñado algún programa de salud Ocupacional?

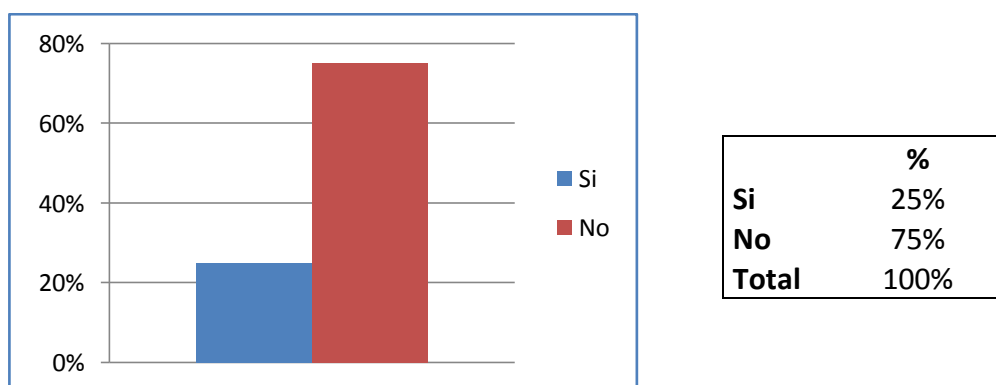


Figura 22. Conocimiento de programas de salud ocupacional en la organización

Se puede observar que el 75% de la población encuestada tiene conocimiento de que se haya diseñado un plan de salud ocupacional en la empresa, el 25% no tiene conocimiento de que se haya diseñado un plan de salud ocupacional.

En caso de ser afirmativa su respuesta; responda:

¿En cuáles de las siguientes actividades del programa de salud ocupacional ha participado?

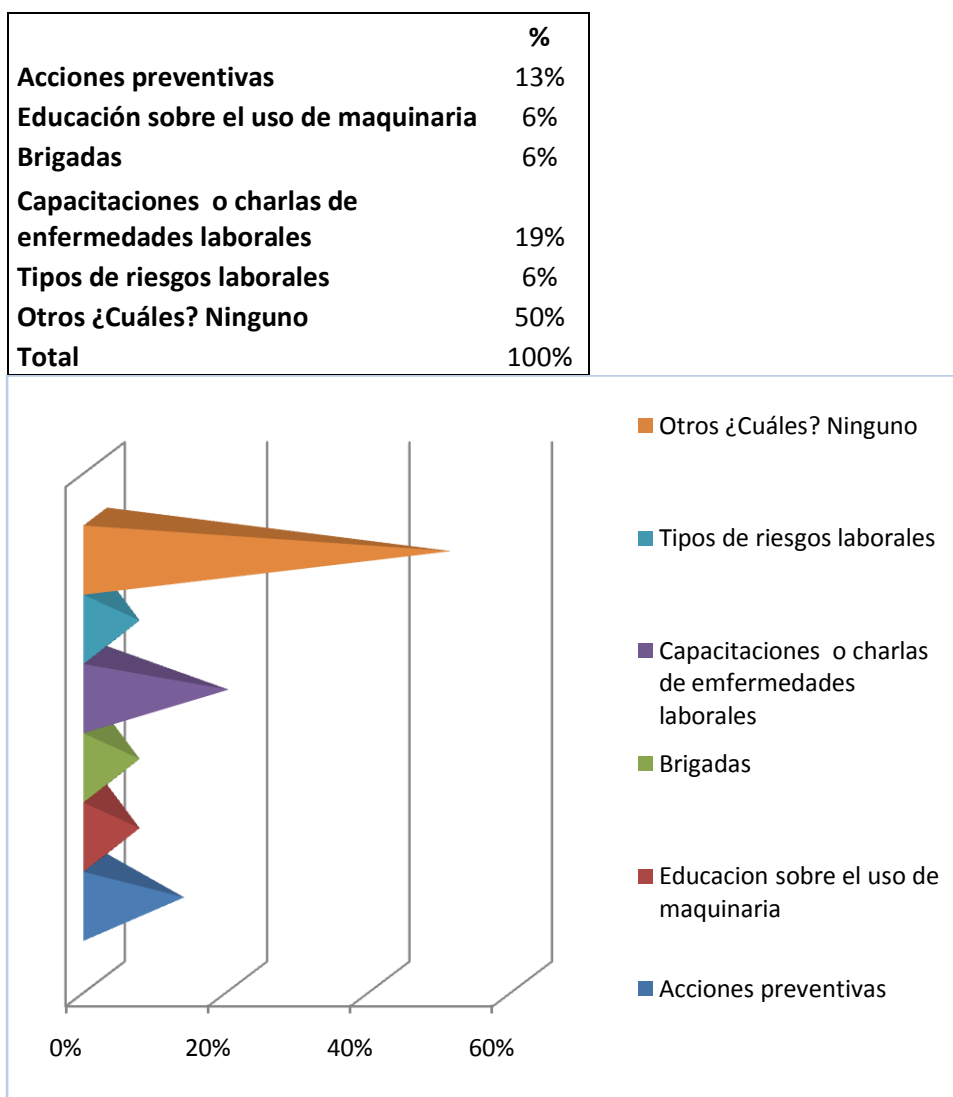


Figura 13. 1. Actividades de Salud Ocupacional

El 50% de los encuestados dicen que no ha participado en ninguna actividad del programa de salud ocupacional, el 19% dice haber participado de capacitaciones sobre charlas laborales, el 13% dicen haber recibido charlas sobre acciones preventivas, y el 6% haber recibido charlas sobre riesgos laborales, brigadas de salud y educación de maquinaria

14. ¿Qué tipo de salario tiene?

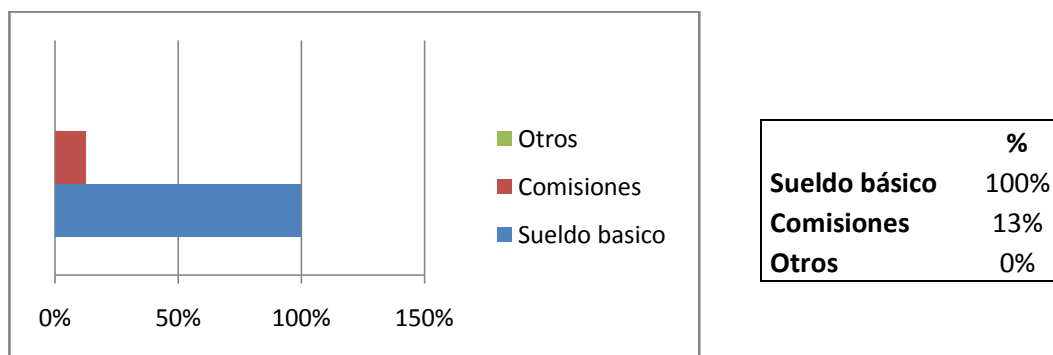


Figura 23. Salarios

Del 100% de las personas encuestadas se encontró que 100 % dicen que el tipo de salario que tiene es el salario mínimo, el 13 % dicen recibir comisiones.

15. Usted recibe o ha recibido de su jefe o de la empresa reconocimiento o beneficios como:

| | % |
|---|-----|
| Incentivos | 88% |
| Premios | 75% |
| Permisos | 75% |
| Comisiones | 50% |
| Desayunos | 94% |
| Almuerzos | 94% |
| Felicitaciones verbales | 75% |
| Felicitaciones escritas | 19% |
| Posibilidad de ascenso | 19% |
| Bonos o subsidios para alimentación | 56% |
| Actividades culturales y recreativas | 88% |
| Otros | 0% |

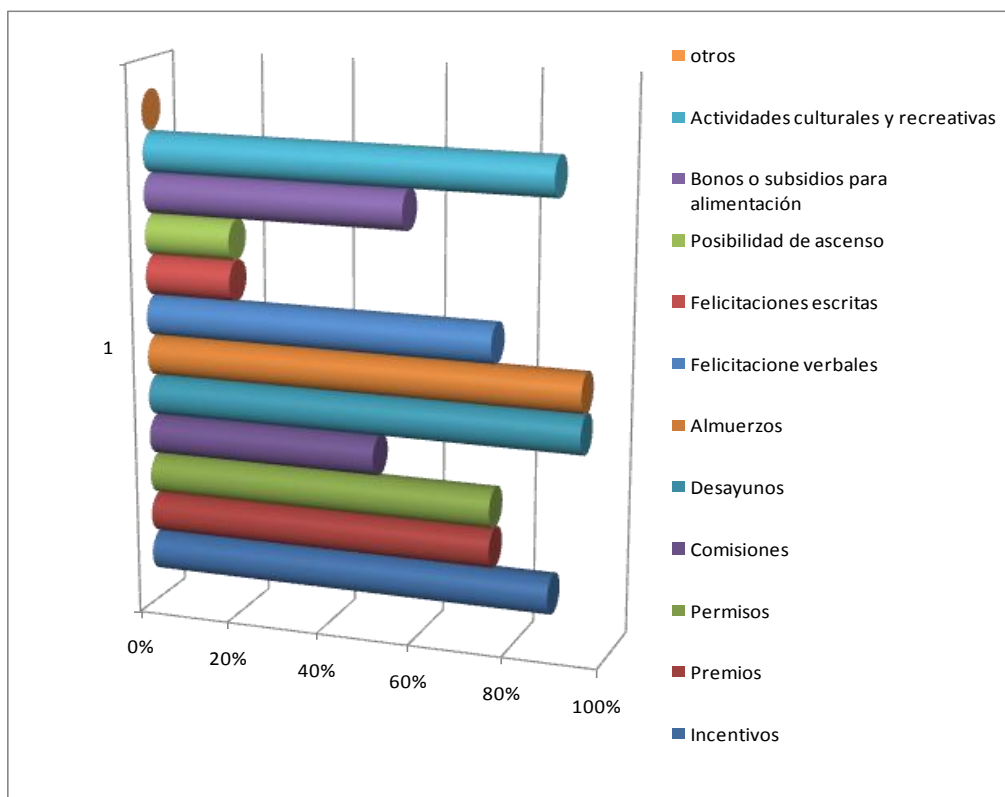


Figura 24. Beneficios

Del total de la población encuestada, se puede encontrar que han recibido más de un incentivo por parte de la compañía. Podemos destacar que el 94% alguna vez ha recibido (o recibe aun) el beneficio de desayuno y almuerzo, haciendo de esta actividad una fortaleza de Pollos el Cantor.

16. ¿Ha sido evaluado por su trabajo en Pollos El Cantor?

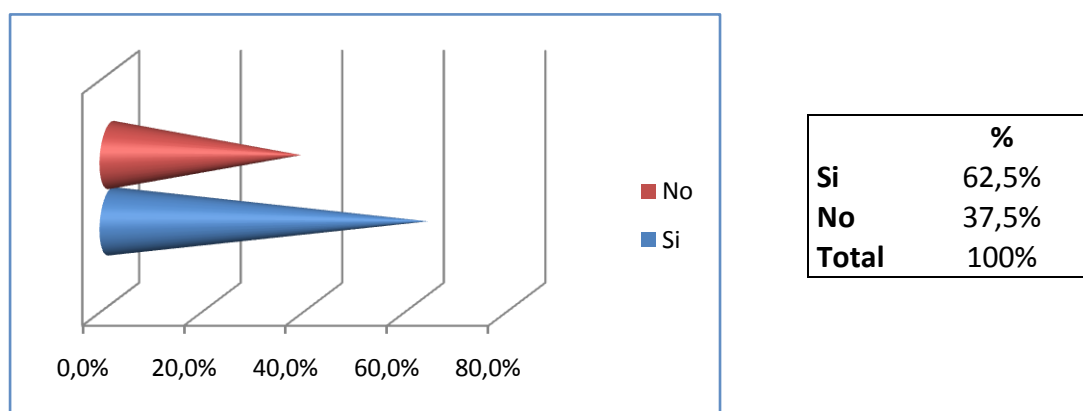
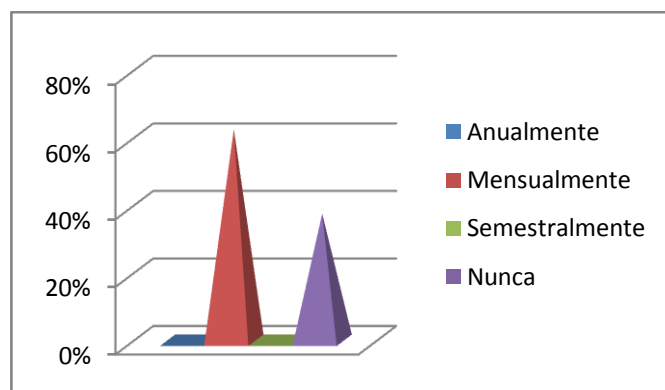


Figura 25. Evaluaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos entre los encuestados, se destaca que el 62,5% de ellos ha sido evaluado en su desempeño por parte de la compañía; lo cual determina que es un porcentaje importante pero el alcance aun no es total.

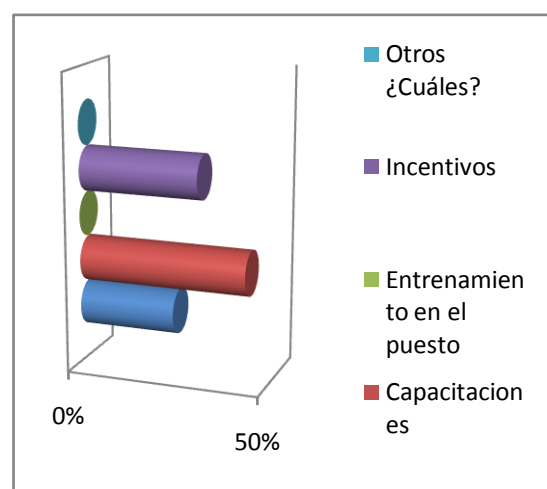


| | % |
|-----------------------|-------|
| Anualmente | 0% |
| Mensualmente | 62,5% |
| Semestralmente | 0% |
| Nunca | 37,5% |
| Total | 100% |

Figura 16. 1. Sistema de retroalimentación

Teniendo en cuenta los resultados del anterior ítem, se puede determinar que el total de personas que han sido evaluadas en el rendimiento de su cargo han recibido esta valoración con una periodicidad mensual.

17.¿Cómo cree usted que podría mejorar sus funciones en su puesto de trabajo?



| | % |
|-----------------------------------|------|
| Inducciones | 25% |
| Capacitaciones | 44% |
| Entrenamiento en el puesto | 0% |
| Incentivos | 31% |
| Otros ¿Cuáles? | 0% |
| Total | 100% |

Figura 26. Funciones en el puesto de trabajo

Los empleados encuestados destacan en su mayoría (44% de la población) que el progreso en su rendimiento se obtendría por medio de capacitaciones en el cargo, por otra parte el 31 % considera fundamental el tema de incentivos para lograr los objetivos, así como un 22% cree que esto puede mejorar desde el primer momento con una adecuada inducción

18. ¿Alguna vez ha presentado propuestas en la organización que busquen el mejorar el clima laboral o la cultura corporativa?

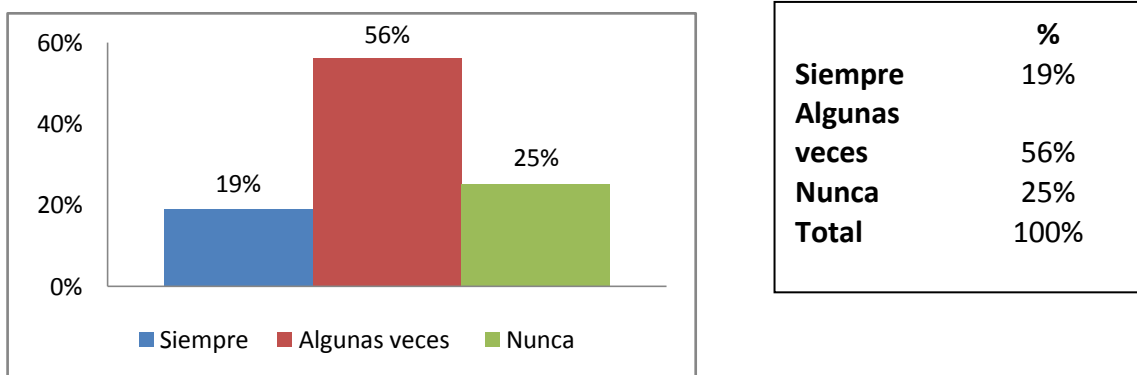


Figura 27. Disposición de jefes para escuchar sugerencias

En Pollos el Cantor se destaca la intención de algunos empleados por mejorar por medio de proyectos el clima laboral en la empresa. De esta manera del total de la población encuestada, el 56% respondió que algunas veces a realizado este tipo de propuestas, un 19% siempre que ha tenido la oportunidad lo ha hecho y solo una cuarta parte (25%) nunca lo ha considerado

19. ¿Alguna vez ha sentido desmotivado en el cumplimiento de sus labores?

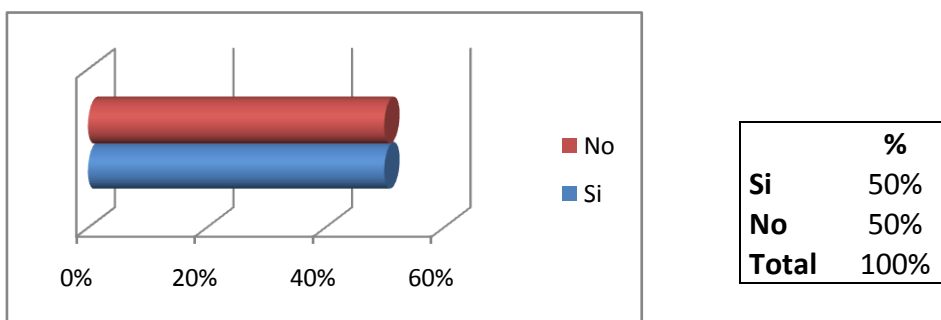


Figura 28. Desmotivación

Se destaca que en cuanto a la motivación en el cumplimiento de labores, los resultados están divididos 50%- 50%. Siendo este resultado un punto importante para evaluar por parte de la administración.

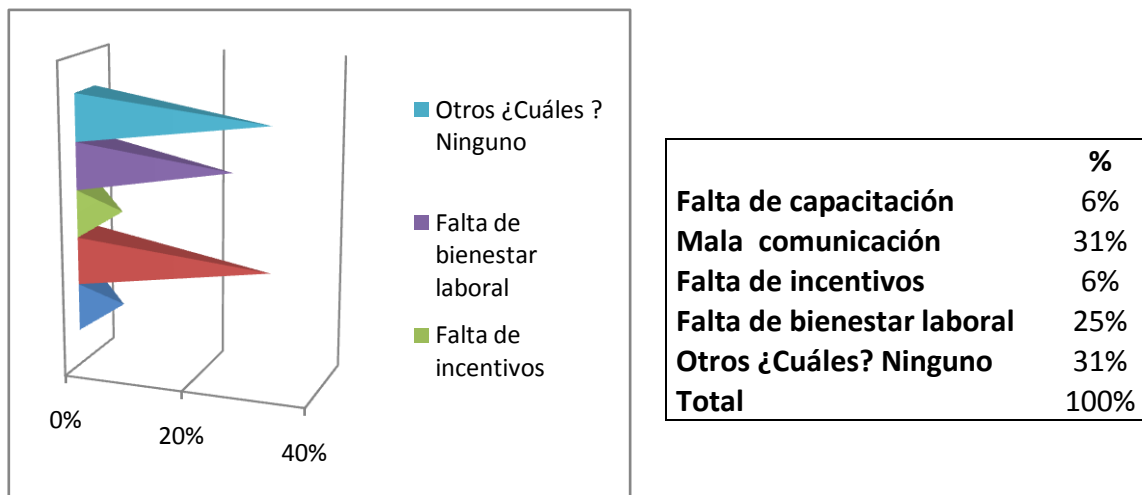


Figura 19. 1. Factores de desmotivación en la organización

Con relación al ítem anterior, destacamos que la falta de comunicación para la asignación de funciones es la razón de desmotivación entre los colaboradores encuestados, así como también una cuarta parte (25%) señala que carecen de factores para un correcto bienestar laboral.

20. ¿Usted se ha ausentado de su puesto de trabajo?

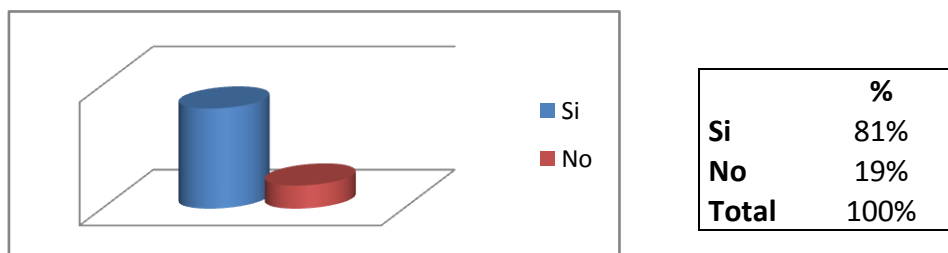


Figura 29. Ausentismo



Figura 20. 1. Tiempos de ausentismo

Del total de la población encuestada, el 81% alguna vez se ha tenido que ausentar de su puesto de trabajo, solo un 19% no ha tenido esta necesidad. Siguiendo en la misma línea la mitad de ausentes lo han hecho por un día o más tiempo (debido a calamidades domesticas o enfermedad), un 19% por aproximadamente 2 horas y un 13% por alrededor de 4 horas.

21. ¿Por qué motivo se ha ausentado de su puesto de trabajo?

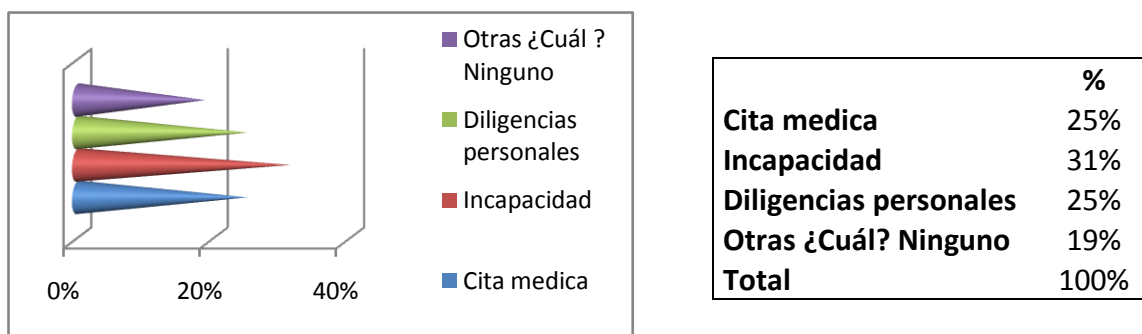


Figura 30. Motivos de ausentismo

Continuando con el tema anterior, destacamos que el factor de mayor ausencia en el puesto de trabajo es por incapacidad (31%), seguido de asuntos personales o controles médicos (25%) y solo un 19% por otros asuntos.

22. ¿Cuál es el tiempo máximo que se ha ausentado de su puesto de trabajo?

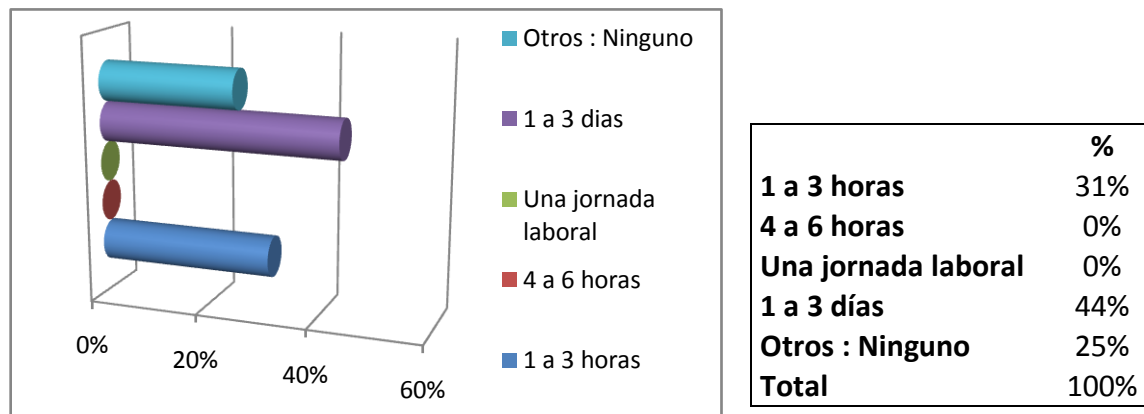


Figura 31. Tiempos máximos ausentismo en la organización

El 44% del total de los colaboradores encuestados señalan que el tiempo máximo en que se han ausentado de sus labores ha sido entre 1 – 3 días. Por otra parte un 31% señala que solo lo ha hecho entre 1 – 3 horas de su puesto de trabajo.

23. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de Pollos El Cantor?

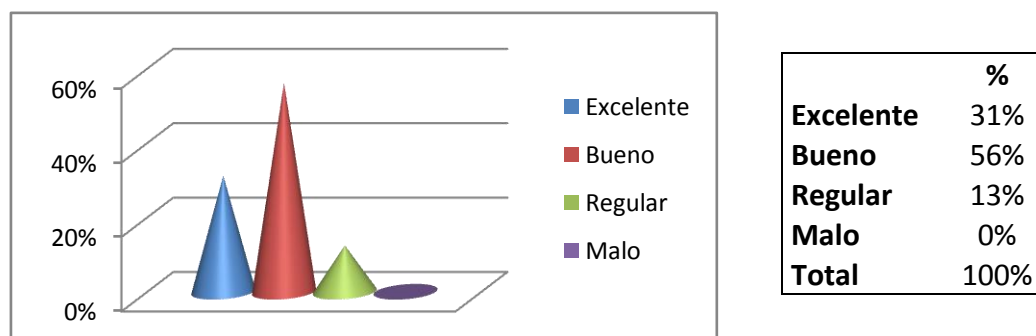


Figura 32. Clima laboral

El clima laboral según la población de colaboradores encuestados se encontró que más de la mitad lo consideran así (56%) y una tercera parte (31%) lo perciben excelente. Solo un 13% considera que es regular y que hay mucho por trabajar en este aspecto.

24. ¿Usted ha tenido algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

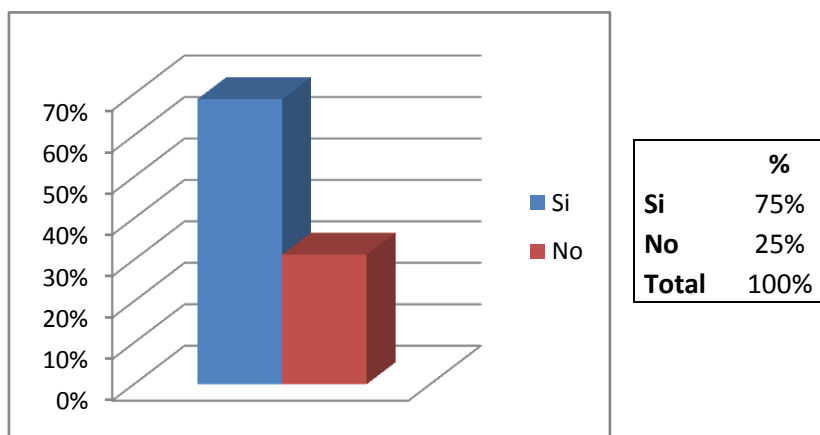


Figura 33. Conflictos laborales

A pesar del buen clima laboral percibido por los colaboradores de la empresa, es de tener en cuenta que las tres (3) cuartas partes de la organización; es decir un 75% alguna vez ha tenido conflictos con compañeros de labor, y solo el 25% no ha incurrido en esto.

25. ¿Usted se siente comprometido con la empresa Pollos El Cantor?

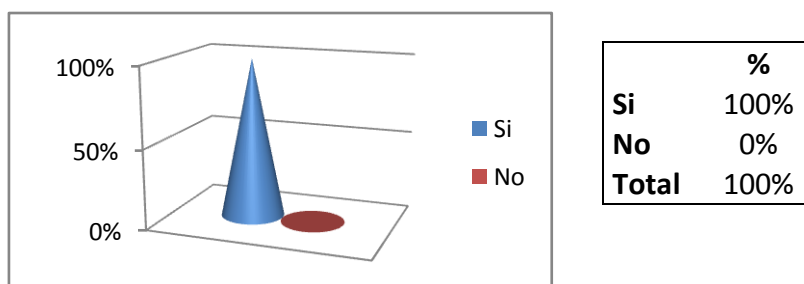


Figura 34. Compromiso por parte de los empleados con la organización

El 100% de la población encuestada se siente comprometida con Pollos el Cantor. Es destacable el compromiso de los colaboradores con la organización.

26. ¿Usted se siente orgulloso de trabajar en Pollos El Cantor?

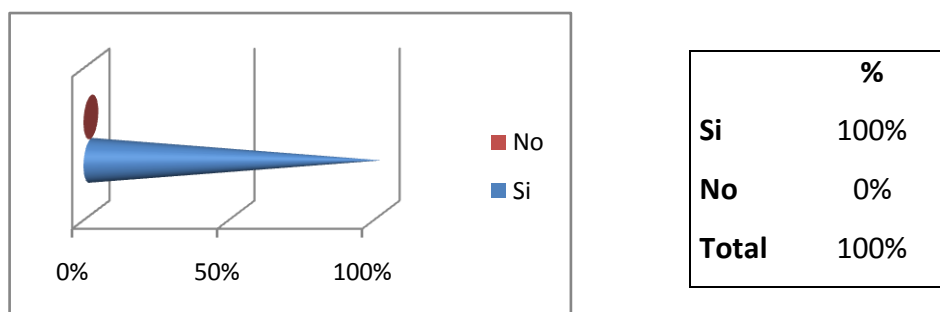


Figura 35. Sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización

Siguiendo con la misma línea, es destacado que el 100% de la población encuestada se siente orgullosa de pertenecer a la compañía Pollos el Cantor.

27. ¿Usted al momento de ingresar recibió la dotación necesaria para realizar sus funciones? ¿Cuál?

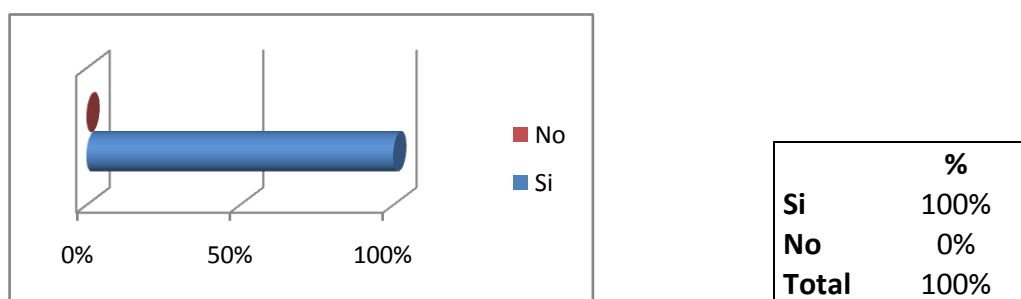


Figura 36. Dotación

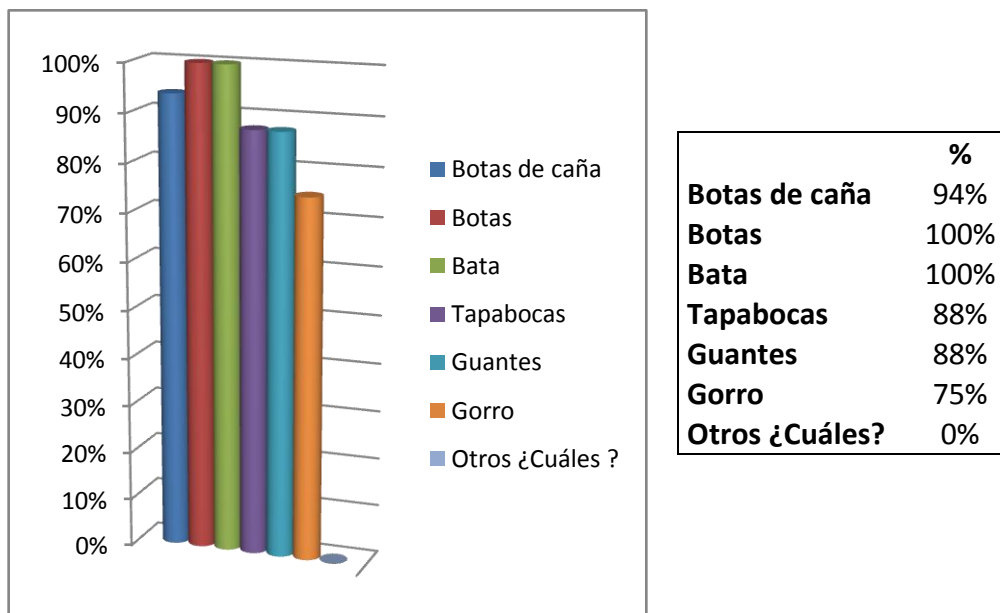


Figura 27. 1. Elementos de dotación

El total de la población encuestada (100%) ha recibido la dotación para el ejercicio de su labor.

6.2.2. Resultados de Diagnóstico interno

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a todos los trabajadores de Pollos El Cantor el día 19 de abril de 2011 se encontró las siguientes evidencias:

SELECCIÓN

- Pruebas de selección

En los Pollos El Cantor no hacen ninguna prueba psicotécnica a las personas que quieren ingresar a la empresa. A todos los trabajadores del área operativa, se les aplica prueba de matemática y de redacción.

- Políticas de selección

Teniendo en cuenta la aplicación de las pruebas de ingreso, se determina la fortaleza en términos de retentiva y concentración; los cuales son importantes para el cargo.

- Documentación requerida para los aspirantes

En Pollos el cantor se solicita los siguientes documentos para el ingreso del personal:

- Cedula de ciudadanía
- Referencias familiares y personales
- Recomendaciones laborales
- Libreta militar
- Cartón de bachiller(si se tiene)

Nota: No se solicita examen médico de ingreso o exámenes de laboratorio para el ingreso a la compañía.

- Perfil de los colaboradores

No existe un perfil definido para desempeñarse en el área operativa.

Para los cargos administrativos se solicita título de pregrado o estar cursando estudios superiores en áreas afines al departamento en que existe la vacante.

INDUCCIÓN

- Procesos de inducción

Los empleados recién contratados, reciben una inducción; donde se incluye misión, visión, objetivos y políticas de la empresa. Adicionalmente una descripción de los deberes y responsabilidades que asumirán en el puesto de trabajo.

COMPETENCIAS LABORALES

No están estipuladas aun las competencias laborales que se necesitan para cada cargo en la empresa; pero es claro que para las áreas administrativas el empleado debe contar con conocimientos de contabilidad, manejo de personal y/o manejo de normas de calidad para los alimentos, entre otras, dependiendo del cargo en que se desempeñe.

ANÁLISIS DEL CARGO

- Manuales de funciones

En la organización Pollos el cantor, se considera como manual de funciones una hoja que incluye las principales responsabilidades a desempeñar; esta se entrega el primer día de trabajo.

- Software especializado

Las personas con cargos administrativos dentro de la organización deben hacer uso de las herramientas básicas de sistemas y programas de uso general (Excel, Word, Adobe Reader, Internet Explorer) para el almacenamiento de información, la creación de

documentos y el control de las distintas actividades ejecutadas en la organización. Esto debido a que no se ha realizado la implementación de algún tipo de software específico o que responda a las necesidades propias de la empresa

- Carga laboral

La carga laboral en el área administrativa es alta, debido a que los empleados deben apoyar tareas diferentes a las de su responsabilidad principal (ampliando sus funciones).

La carga laboral en el área operativa está acorde con las responsabilidades asignadas.

- Nivel académico

En el área operativa no se exige el título de bachiller como requisito de ingreso.

En el área administrativa las personas deben tener título técnico o profesional en áreas tales como: administración de empresas, contaduría e ingeniería industrial.

- Posibilidad de ascenso

Para el área operativa existe la posibilidad de ascenso (siempre y cuando existan las vacantes para ser promovidos) teniendo como requerimientos elementales: el desarrollo o crecimiento en el área de desempeño y la aprobación por parte de la gerencia. En cuanto al área administrativa no hay posibilidades de ascenso.

- Motivos de retiro

La organización carece de un proceso de entrevista de retiro, por lo tanto no se puede identificar plenamente los motivos de desvinculación por parte del trabajador; sin embargo la principal causa de retiro por parte del empleador es por faltas disciplinarias.

CAPACITACIÓN

- Capacitaciones

Basados en las encuestas realizadas a los trabajadores, se encuentra una carencia en el establecimiento y puesta en marcha de programas de capacitación.

- Regularidad de capacitaciones

En el área operativa las capacitaciones están orientadas a la labor que desarrollan. Los trabajadores encuestados consideran que se debería ampliar los contenidos de las capacitaciones.

En el área administrativa hace 2 años no se realizan capacitaciones. La última fue sobre recurso humano y servicio al cliente, dirigida al Jefe de Recursos humanos.

PLAN DE CARRERA

No hay establecido una plan de carrera en la empresa.

PLAN DE RETIRO

No hay establecido ningún tipo de plan de retiro

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En temas de salud ocupacional la empresa aún está en proceso de implementación

- Condiciones del ambiente

Las condiciones del ambiente son adecuadas, para la ejecución de las labores. De acuerdo con las estadísticas de la empresa, el numero mensual de accidentes de trabajo es de 2 empleados (en promedio) por el total de la compañía, donde la mayor causa de accidentalidad es en el área de desprese (4 accidentes desde el inicio de la empresa) por perdida de miembros de la mano.

- Riesgo de enfermedades Profesional

A la fecha no se conocen diagnósticos de trabajadores con Enfermedad Profesional. Sin embargo se debe velar por la informar a los empleados con mecanismos preventivos sobre este tema.

En los cargos administrativos el factor de riesgo predominante es el ergonómico y psicosocial.

- Factores de riesgos y Prevención de enfermedades laborales

Dentro de la compañía no está elaborado el Programa de Salud ocupacional, el Panorama de Factores de Riesgo, no se ha realizado la elección del COPASO y por tanto no existe un órgano de vigilancia y control sobre Salud Ocupacional.

De acuerdo con los cuatro casos de accidente de trabajo, se considera baja la presencia de factores de riesgo; sin embargo el área de desprese es la que presenta la mayor cantidad de estos factores debido a la sobrecarga física. Adicionalmente la jornada es extensa y los empleados no tienen descansos programados dentro de la jornada.

A todos los trabajadores se les suministran elementos de protección personal y son utilizados por los mismos.

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

- Motivación

Para el área administrativa el sistema de incentivos, está constituido por:

- ✓ Comisión mensual; la cual solo es percibida como aporte por la culminación exitosa y eficiente de labores propuestas para determinados periodos de tiempo.
- ✓ Esporádicamente se le suministra el almuerzo

Para el área operativa el sistema de incentivos, está constituido por:

- ✓ Desayunos
- ✓ Almuerzos
- ✓ Comisión mensual
- ✓ En el caso de los conductores se pueden llevar el carro a sus casas
- Satisfacción laboral

Teniendo en cuenta la información expresada por los empleados y soportada en las encuestas, se llega a la conclusión que el clima laboral en la organización es bueno y permite el desarrollo normal de las labores.

SALARIOS Y COMPENSACIONES

El salario que maneja la empresa es el mínimo legal vigente más prestaciones de ley (auxilio de cesantías, interés de cesantías, auxilio de transporte, prima, vacaciones, aportes a la seguridad, riesgos profesionales, y afiliación a la caja de compensación), más comisión mensual.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño que se realiza Pollos el Cantor tiene como objetivo medir el desempeño y la conducta de cada uno de sus colaboradores.

Los temas que se tratan son trabajo en equipo, desempeño, puntualidad, compromiso y responsabilidad.

Las personas que integran la evaluación son:

- Gerente
- Jefe de recursos humanos
- Todos los colaboradores de la organización.

En las evaluaciones de desempeño que se realizan en la organización no se utiliza ningún formato o encuesta, se reúne el gerente con los colaboradores y discuten cada uno de los puntos anteriormente mencionados, mirando las fortalezas y debilidades que se han generado en la empresa. El gerente o el jefe de recursos humanos indagan cuales son las causas de las debilidades, fortalezas y las acciones que se han tomado.

La retroalimentación se hace el mismo día que se realiza la evaluación de desempeño a cada colaborador por separado.

- Realización de evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño por lo regular se desarrollan cada dos meses a fin de evaluar el desempeño grupal e individual de los empleados y crear una retroalimentación que permita mejorar.

- Periodicidad de la evaluación de desempeño

Como se mencionaba anteriormente, las evaluaciones de desempeño se realizan aproximadamente cada dos meses.

Retroalimentación

La retroalimentación de las evaluaciones de desempeño se hace una vez sean evaluados los resultados, y estos pueden ser discutidos entre el jefe directo y el empleado.

ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación en Pollos El cantor es baja debido a que la empresa reporta un 6.25%, que indica que la empresa está creciendo y que existe estabilidad laboral, mayor seguridad y satisfacción laboral.

Por otra parte nos demuestra que hay un estancamiento en la organización.

COMUNICACIÓN

La comunicación y divulgación de mensajes en la compañía se da de manera verbal para los asuntos generales, y no por medio del correo electrónico cuando se trata de mensajes con carácter más específico o informaciones particulares.

NIVEL DE AUSENTISMO

Es bajo debido a que la empresa reporta 1.56% mensual, refleja que los trabajadores de Pollos El Cantor se encuentran comprometidos con la empresa, motivados en sus actividades y que se encuentran en perfectas condiciones de salud.

- Duración de ausentismo

El colaborador se puede ausentar por un lapso de tiempo que no excede las 3 horas; en caso de que el colaborador se encuentre enfermo y cuente con la incapacidad se le dan los días que estipule esta.

CONOCIMIENTO DE PRINCIPIOS

Al ingreso a la organización todo empleado recibe una breve charla en que se señalan los principios de la empresa y sus políticas básicas para el correcto empalme con los ideales de la misma.

DOTACIÓN

A cada uno de los colaboradores se les da la dotación de acuerdo al cargo que van a realizar, esta dotación se da cada seis meses.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional en la empresa Pollos El Cantor es débil, debido a los siguientes aspectos:

- Apoyo: la gerencia se centra más en la producción y muestran poco interés hacia sus empleados.
- Estructura: los puestos de trabajo están estandarizados donde cada uno de los procedimientos y reglas de la empresa esta formalizadas.
- Recompensa y desempeño: a cada uno de los empleados se dé felicita por los logros obtenidos en sus puestos de trabajo pero no existe la posibilidad de ascenso en la empresa.
- Tolerancia al riesgo: no se estimula al empleado para que sea innovador, creativo y demuestra interés en otras áreas de la empresa.

Aunque existe compromiso por parte de los empleados para la ejecución de sus labores, no se tienen aún creencias o pensamientos fuertes y en común, que a la larga son los que afianzan los procesos en la organización y son de beneficio al clima organizacional.

Los factores que más afectan la consolidación de la cultura organizacional son:

- Rivalidad entre compañeros
- Estrés
- Inconformidad en su puesto de trabajo

6.3. Diagnóstico externo

6.3.1. Clientes

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta a clientes en la empresa Pollos El Cantor en la ciudad de Bogotá (20 clientes).

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de Pollos El Cantor?

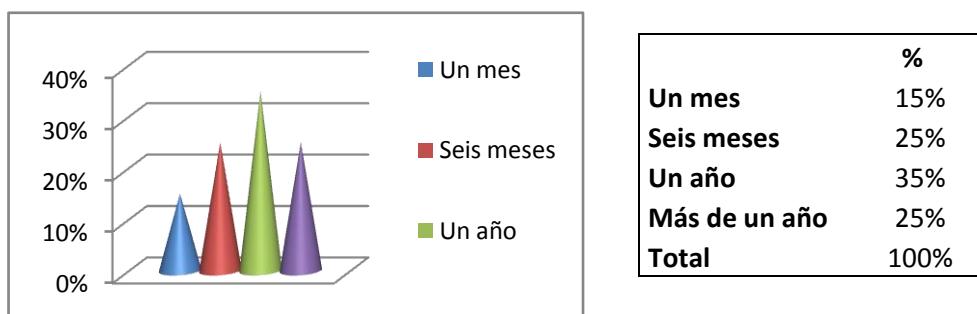


Figura 37. Fidelización de clientes con la organización

Para el 37% de los encuestados utiliza los productos de Pollos el cantor aproximadamente un año, el 25% hace más de un año, el 25% hace seis meses y el 15% hace un mes.

2. ¿Ha recomendado usted a la empresa Pollos El Cantor a otras personas?

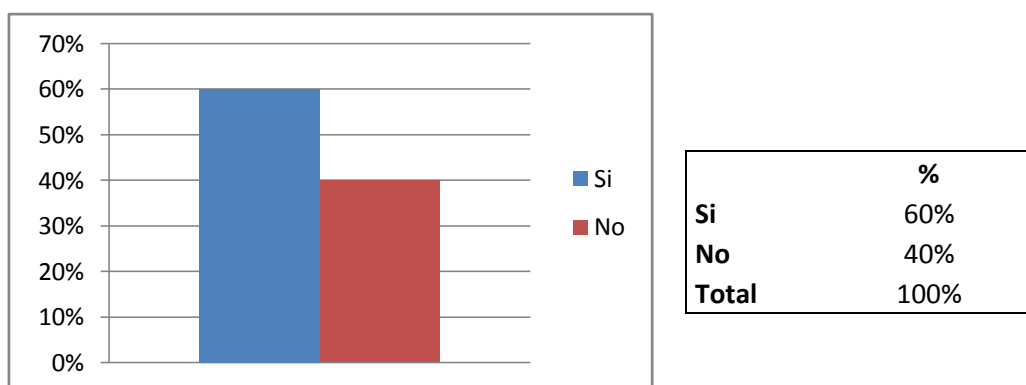


Figura 38. Recomendación de clientes actuales a clientes potenciales

Del total de la población encuestada el 60% dice haber recomendado a la empresa Pollos El Cantor a familia o amigos, el 40% dice no haber recomendado nunca a la empresa a otras personas.

3. Considera que el servicio ofrecido fue:

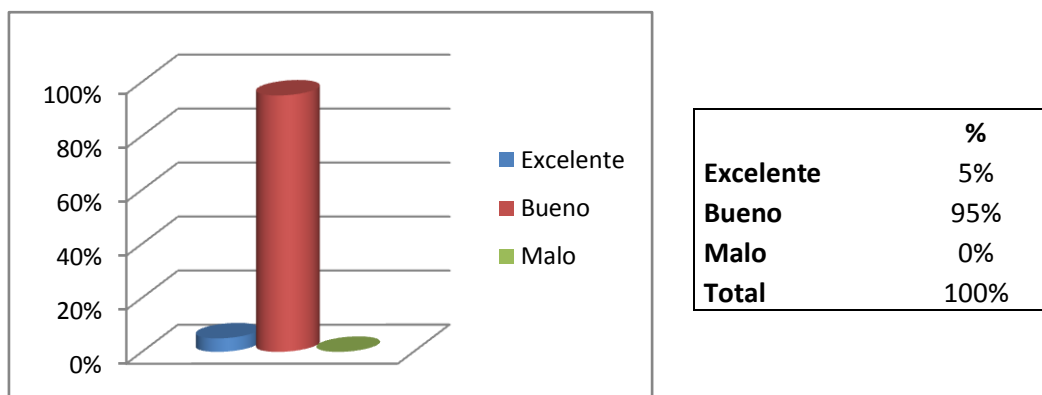


Figura 39. Servicio

El 95% de las personas encuestas considera que el servicio ofrecido por la empresa fue excelente, el 5% considera que el servicio fue excelente.

4. ¿Cómo fue la atención prestada?

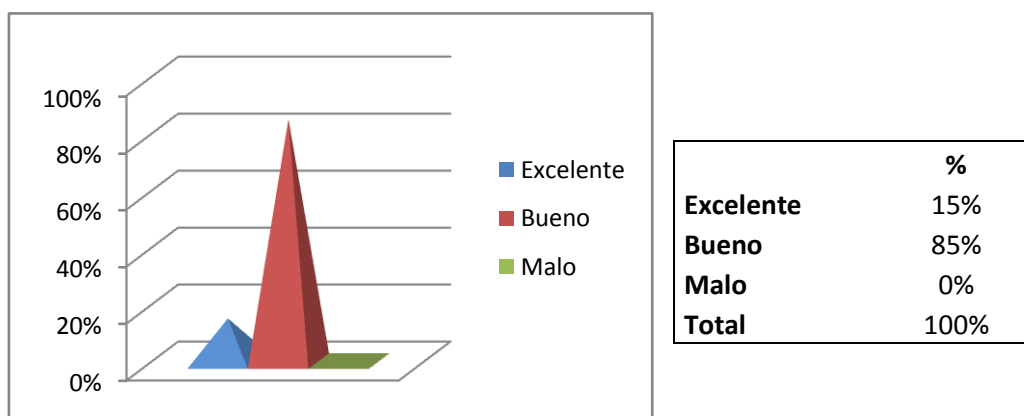
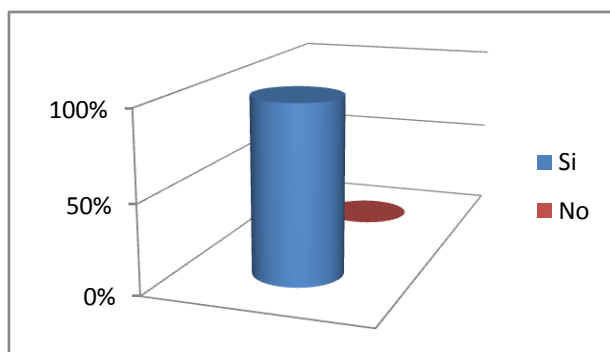


Figura 40. Atención ofrecida hacia los clientes

El 85% de las personas encuestadas consideran que la atención prestada fue buena, el 15% considera que fue buena

5. ¿El producto entregado estaba en buen estado?

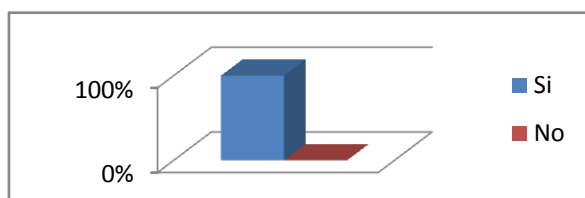


| | % |
|--------------|------|
| Si | 100% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Figura 41. Estado de los productos

El 100% de las personas encuestas considera que el producto entregado estaba en buen estado.

1. ¿Le entregaron su producto a tiempo?

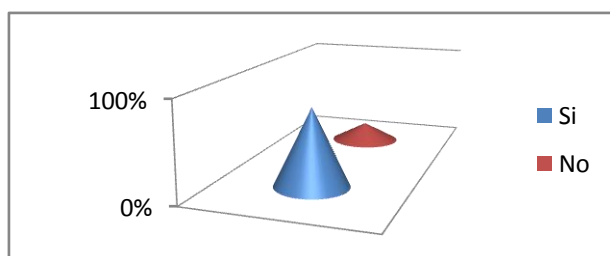


| | % |
|--------------|------|
| Si | 100% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Figura 42. Tiempos de entrega

El 100% de las personas encuestadas piensan que el producto fue entregado a tiempo.

7. ¿El personal que hizo la entrega del producto fue amable y educado?



| | % |
|--------------|------|
| Si | 80% |
| No | 20% |
| Total | 100% |

Figura 43. Atención al cliente

Del total de las personas encuestas el 80% considera que la entrega del producto fue amable y educada, el 20% considera que en ocasiones al momento de ser entregado el producto la atención no fue amable ni educado.

8. ¿En general los precios son?

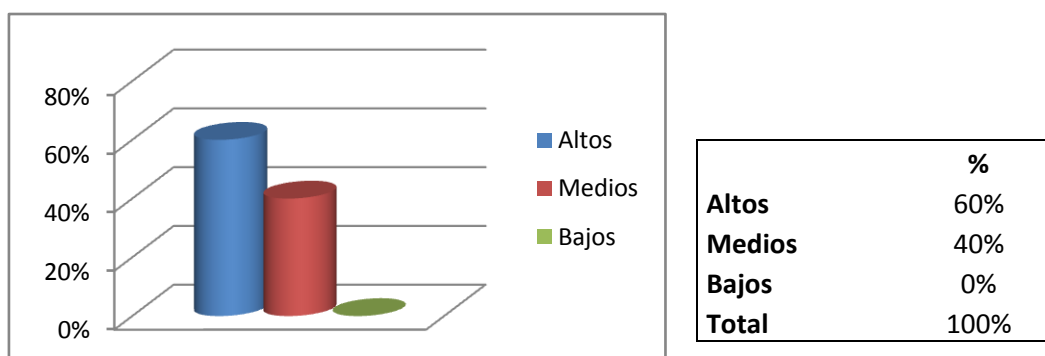


Figura 44. Precios

El 60% de las personas encuestadas considera que los precios de Pollos El Cantor son muy altos y el 40% considera que los precios son medios.

9. Indique porque factor nos sigue eligiendo:

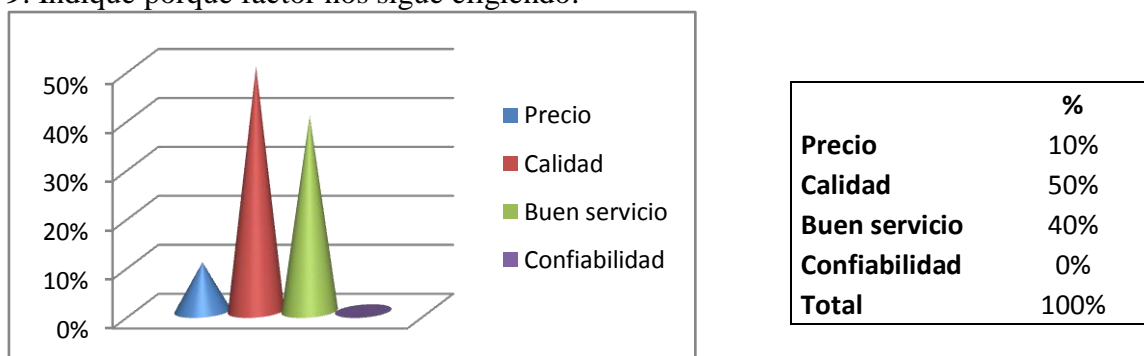


Figura 45. Factores de preferencia

Del total de las personas encuestadas el 50% sigue eligiendo a Pollos El Cantor por calidad y el 40% siguen eligiéndolo por buen servicio.

6.2.1.1. Resultado diagnostico externo clientes

Después del análisis de las encuestas aplicadas a clientes se concluye que:

- El nivel de antigüedad es superior a un año
- Los factores de preferencia para continuar con la empresa son: calidad, buen servicio y tiempos de entrega.
- La percepción del servicio en general es buena. Considerando el trato por parte de los trabajadores amable y educado. Sin embargo se percibe que en algunas ocasiones el servicio tiene falencias al momento del contacto con el cliente.
- La mayoría de los clientes consideran que los precios son altos.

6.3. Diagnostico externo

6.3.1. Proveedores

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta a 5 proveedores de la empresa Pollos El Cantor.

1. ¿Conoce la misión, visión y/o principios de Pollos El Cantor?

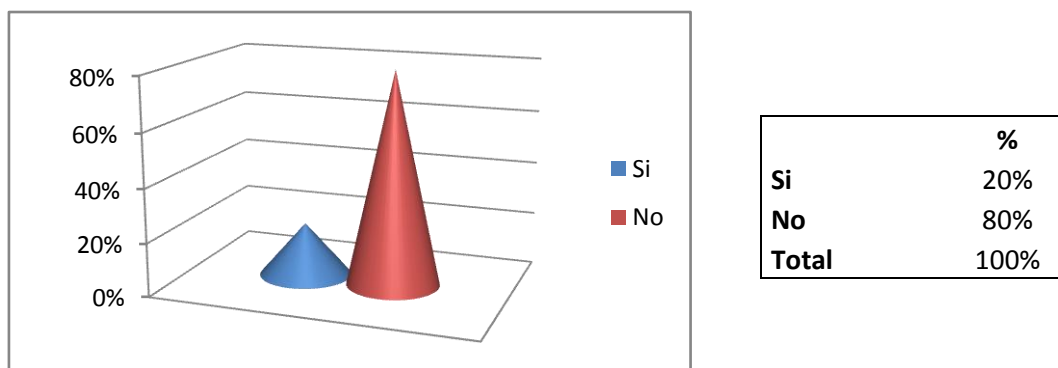
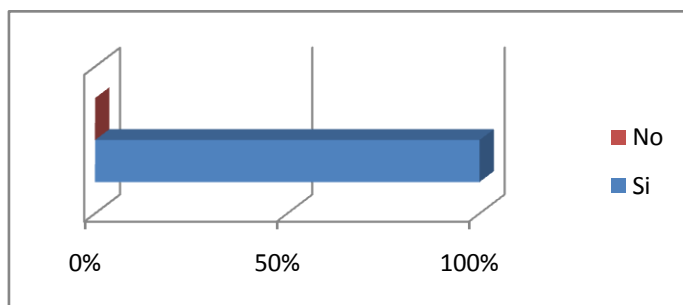


Figura 46. Resultados obtenidos de la encuesta a proveedores respecto a conocimiento de misión, visión y principios

Del total de la población encuestada, el 80% no conoce la misión, visión y/o valores corporativos de Pollos El Cantor y solo un 20% dice conocerlos.

2. ¿Es idóneo el personal que trabaja en esta empresa?

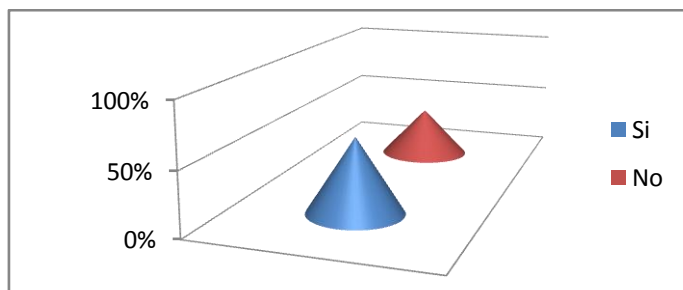


| | % |
|--------------|------|
| Si | 100% |
| No | 0% |
| Total | 100% |

Figura 47. Personal

El 100% de la población encuestada considera que los colaboradores de la empresa Pollos El Cantor tiene el personal idóneo.

3. ¿Percibe algún tipo de descontento laboral?

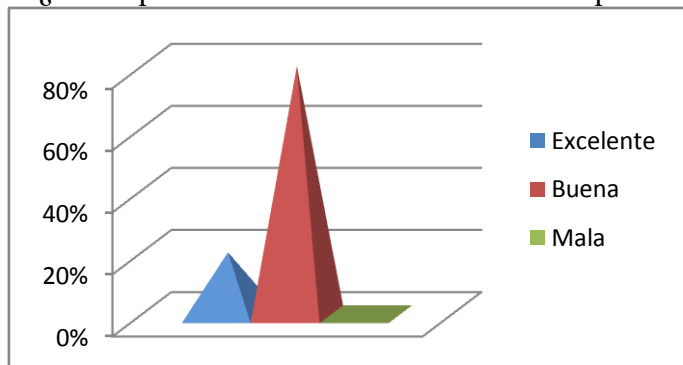


| | % |
|--------------|------|
| Si | 60% |
| No | 40% |
| Total | 100% |

Figura 48. Descontento laboral

El 60% de las personas encuestadas consideran que algunos de los colaboradores de la empresa presentan descontento laboral por parte de sus superiores, el 40% consideran no hay ningún indicio de descontento laboral en la organización.

4. ¿Cómo percibe la comunicación en esta empresa?



| | % |
|------------------|------|
| Excelente | 20% |
| Buena | 80% |
| Mala | 0% |
| Total | 100% |

Figura 49. Comunicación

Del total de la población encuestada el 80% considera que la comunicación en la organización es buena pero podría mejorarse y el 20% considera que la comunicación es excelente.

5. ¿Cómo percibe el desempeño de las personas que trabajan en esta organización?

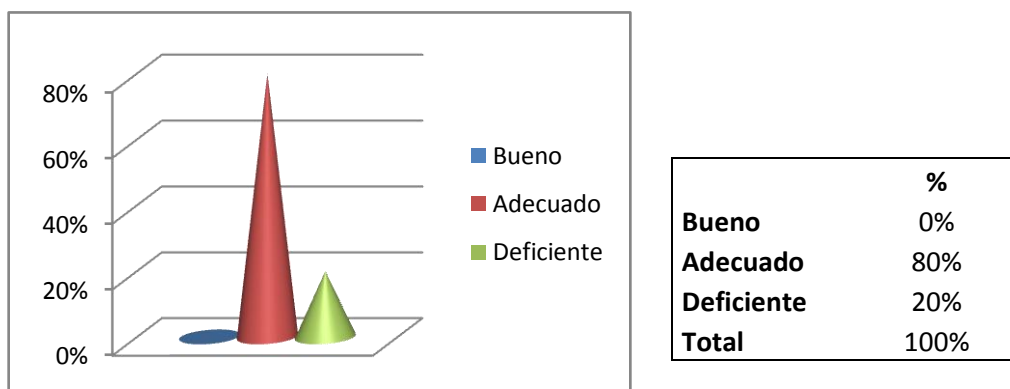


Figura 50. Desempeño de colaboradores

El 80% de las personas encuestadas considera que el desempeño de las personas en la organización es el adecuado y el 20% restante considera que el desempeño es deficiente.

6. ¿Con que palabra calificaría usted a la empresa Pollos El Cantor?

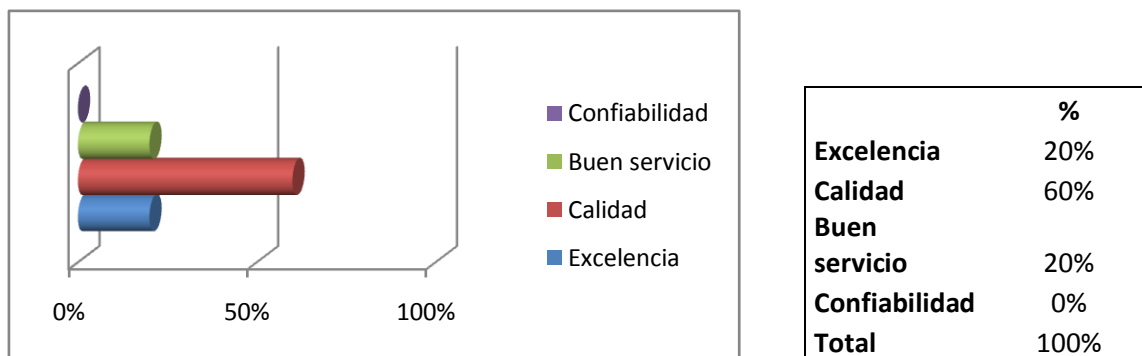


Figura 51. Percepción de proveedores

El 60% de los encuestados califica a Pollos El Cantor con la palabra calidad, el 20% con la palabra excelencia y 20% restante con la palabra buen servicio.

6.3.1.1. Resultado diagnostico externo proveedores

- Los proveedores de Pollos El Cantor no tienen conocimiento acerca de la misión, visión y/o principios de la organización, se debe a que la organización no tiene implementadas carteleras informativas a la vista de las personas que visitan a la organización.
- Los proveedores consideran que el personal que trabaja en Pollos el Cantor es el idóneo ya que cada uno cuenta con las habilidades y aptitudes optimas para poder realizar eficiente y eficazmente su trabajo.
- Algunos proveedores perciben descontento laboral por parte de algunos empleados por diferentes motivos como: falta de motivación, salario, clima laboral o falta de oportunidades.
- Hay una percepción generalizada acerca de la comunicación de la organización ya que algunos consideran que es excelente, por otro lado consideran que es buena pero podría mejorar no solo para la organización sino también para los empleados.
- La mayoría de los proveedores consideran que el desempeño es bueno ya que los colaboradores se sienten comprometidos con la organización pero en algunos casos tienen un desempeño deficiente por falta de motivación.

6.4. FASE DE DIAGNÓSTICO

Para el análisis de procesos, procedimientos e indicadores de recursos humanos de la organización Pollos El Cantor se toma como base la información obtenida de las encuestas a trabajadores, clientes, proveedores y de la persona encargada del departamento de recursos humanos. A partir de la información se analiza si hay operaciones estandarizadas por el área de recursos humanos (procesos) y la manera de ejecutar cada uno de los procesos (procedimientos).

Tabla 1. Relación de procesos, procedimientos e indicadores de Recursos Humanos

| Procesos y Actividades de Recursos Humanos en la empresa | Definición e implantación del proceso | | Definición e implantación del procedimiento | | Definición e implantación de indicadores | |
|--|---------------------------------------|----|---|----|--|----|
| | SI | NO | SI | NO | SI | NO |
| SELECCIÓN | | | | | | |
| Pruebas de selección | x | | | x | | x |
| Políticas de selección | x | | | x | | x |
| Documentación requerida | x | | x | | | x |
| Perfil de colaboradores | x | | | x | | x |
| INDUCCION | | | | | | |
| Procesos de inducción | x | | | x | | x |
| ANALISIS DE CARGOS POR COMPETENCIAS | | | | | | |
| Descripción de puestos | | x | | x | | x |
| Perfil del cargo por competencias | x | | | x | | x |
| Definición competencias por cargo | | x | | x | | x |
| Definición manuales por competencias | | x | | x | | x |
| Sistema evaluación por competencias | | x | | x | | x |
| CAPACITACION | | | | | | |
| Identificación necesidades de capacitación | | x | | x | | x |
| Plan de capacitación | | x | | x | | x |
| Asignación de Recursos | | x | | x | | x |
| DESVINCULACIÓN | | x | | x | | x |
| Motivos de retiro | x | | | x | | x |
| Procedimiento de desvinculación | | x | | x | | x |
| SALUD OCUPACIONAL | | | | | | |
| Diseño Programa de Salud Ocupacional | x | | | x | | x |
| Conformación COPASO | | x | | x | | x |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|---|
| Elaboración de estadísticas e indicadores | | x | | x | | x |
| Cumplimiento de Programa de Salud Ocupacional | | x | | x | | x |
| Programa de capacitaciones en Salud Ocupacional | | x | | x | | x |
| Entrega de elementos de protección personal | x | | | x | | x |
| Programa de mantenimiento de maquinaria y equipos | x | | x | | | x |
| Asignación de Recursos para compra y mantenimiento de maquinaria y equipos | x | | | x | | x |
| MOTIVACION E INCENTIVOS | | | | | | |
| Sistemas de reconocimiento | x | | | x | | x |
| Sistema de incentivos | x | | | x | | x |
| SALARIOS Y COMPENSACIONES | | | | | | |
| Políticas salariales | x | | | x | | x |
| Bonificaciones constitutivas de salario | x | | | x | | x |
| Compensaciones constitutivas de salario | x | | | x | | x |
| EVALUACIONES DE DESEMPEÑO | | | | | | |
| Políticas de evaluación de desempeño | x | | x | x | | x |
| Instrumento de evaluación 360° | | x | | x | | x |
| Sistemas de retroalimentación a la evaluación | x | | | x | | x |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | | | | | | |
| Estadísticas e indicadores de Gestión Humana | | x | | x | | x |
| Sistema de Comunicación organizacional | x | | | x | | x |
| Políticas y procedimientos para la dotación | x | | | x | | x |
| Definición y despliegue de Misión y Visión del Dpto. de RRHH | x | | | x | | x |
| Planeación estratégica de Talento Humano | | x | | x | | x |
| BASES DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | | | | | |
| Bases actualizadas | | x | | x | | x |
| Software especializado | x | | | x | | x |

Del análisis se concluye que: los procesos tales como selección, procesos de inducción, perfil de cargo por competencias, motivos de retiro, diseño de programa de Salud Ocupacional, entrega de elementos de protección, motivación e incentivos entre otros actualmente se realizan, pero no tienen un procesos definido por la organización, Mientras que en procesos como capacitación, sistema de evaluación por competencias, manuales por competencias, salud ocupacional, políticas de evaluación instrumento de evaluación por competencias entre otros no se realiza actualmente y por tanto tampoco existen procedimiento ni indicadores de medición.

6.5. EJES ESTRATEGICOS

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No todo el personal se encuentra motivado en la organización. 2. Carencia de un manual de procesos y procedimientos 3. Falta de directrices claras sobre los trabajos esperados por los directivos. 4. Los procesos de capacitación no se orientan a todo el personal de la empresa. 5. Falta un sistema formal de evaluación de desempeño en la organización. 6. Carencia en la sistematización de la información y equipos tecnológicos. 7. Sobrecarga laboral en el área administrativa. 8. Inexistencia de procesos de selección. 9. No hay cobertura para toda la población del proceso de inducción. 10. No hay conocimiento entre los empleados de la estructura jerárquica en la organización. 11. Las opciones de ascenso son limitadas y se generan solo para determinada área de la compañía (operativa). 12. Falta de estructuración e implementación del Programa de salud ocupacional. 13. Alto nivel de riesgo laboral en el área de desprese. 14. Falta de canales de comunicación formales y efectivos. 15. Las propuestas de mejora realizadas por los empleados no tienen acogida en la parte institucional. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento y sobreoferta de competencia para el mercado de distribución y comercialización de productos avícolas. 2. Leyes y parámetros de control a las actividades de comercialización de productos cárnicos (normas sanitarias, registros, capacidades, locaciones e infraestructura, entre otros) 3. Cambios en los hábitos alimenticios de las personas debido a aspectos culturales, económicos, entre otros. 4. Apertura económica y/o ingreso elevado en productos cárnicos importados. 5. Elevado nivel de desempleo en el país, generando bajo poder adquisitivo para las personas por la carencia de ingresos. 6. Desconocimiento por parte de los proveedores acerca de la organización. |

| | |
|--|--|
| <p>16. Alto nivel de conflictos entre compañeros de trabajo.</p> | |
| <p>FORTALEZAS</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal es capacitado en actividades propias del cargo. 2. Los colaboradores conocen los aspectos básicos de la organización como lo son: la misión, visión, políticas y objetivos. 3. Conocimiento del negocio por parte del empresario. 4. Buenas relaciones con los empleados. 5. Los colaboradores se sienten satisfechos con las oportunidades brindadas por la empresa. 6. Las condiciones laborales (infraestructura, ambientales, entre otras) son adecuadas para el desarrollo de tareas. 7. Existen un sistema de incentivos y beneficios para los colaboradores. 8. Los niveles de ausentismo y rotación son bajos. 9. Las ausencias son debidamente justificadas. 10. Los colaboradores tienen total conocimiento de los riesgos laborales. 11. Existe retroalimentación permanente hacia los colaboradores. 12. La mayoría de los colaboradores considera que el clima laboral es bueno. 13. Los colaboradores tienen alto compromiso y sentido de pertenencia con la organización. 14. Existe una adecuada política en tema de dotación al empleado. 15. Se le da la oportunidad a los colaboradores de buscar un proyecto de vida. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de las tecnologías y herramientas sofisticadas para el procesamiento de productos alimenticios. 2. Aumento en el mercado potencial de consumidores para la industria avícola. 3. Desarrollo de la economía en el país (crecimiento en ingreso per cápita, bajo nivel de inflación, equilibrio en la TRM), generando posibilidades de disminución en precios y aumentos en la demanda de productos. |

6.5.1. ESTRATEGIAS DOFA

FO

- (F3-O3) Generar una Fidelización de clientes y alianzas con nuevos proveedores aprovechando el conocimiento del negocio, las condiciones económicas actuales del país y una correcta gestión.
- (F3-O2) Fomentar la expansión del mercado, aprovechando el mercado potencial de consumidores para la industria avícola y el amplio conocimiento del negocio.
- (F6-O1) Mejorar la productividad y efectividad partiendo de las adecuadas condiciones laborales actuales y la inversión en tecnología.

DO

- (D13-O1) Evaluar la inversión en tecnología para el área de desprese, con el fin de minimizarla accidentalidad en el área.
- (D14-O2) Diseñar un plan estratégico que será divulgado a través de un programa de comunicación interno que permita el conocimiento las metas anuales organizacionales por parte de todos los colaboradores, para lograr el compromiso de todo el personal, para asumir los retos que trae consigo el aumento del mercado potencia de consumidores para la industria avícola.
- (D14-O3) Diseñar un plan de comunicación interno que permita a todos los colaboradores involucrados en el proceso conocer el desarrollo de la economía del país.

- (D2–O2) Estandarizar y divulgar procedimientos de comercialización y distribución de productos cárnicos para el cumplimiento de la normatividad por parte de todos los trabajadores de la empresa.

FA

- (F15–A5) Realizar la vinculación de nuevo personal a la compañía, de manera que se minimice la carga laboral existente y de paso sea un beneficio a la sociedad con la generación de nuevos puestos de trabajo
- (F3–A1–A4) Determinar acciones para el logro de una producción de calidad y a bajo costo, aprovechando el conocimiento del mercado, que haga frente a los productos de la misma clase que vienen importados
- (F6-F13–A2) Establecer un proceso de mejoramiento continuo para la parte operativa, basados en las condiciones laborales y el compromiso de los colaboradores, a fin de alcanzar los parámetros estatales para el manejo de productos cárnicos.

DA

- (D7–A5) Realizar un estudio de análisis de cargos para redistribuir funciones y justificar nuevas contrataciones aprovechando la demanda laboral.
- (D2-D3–A2) Organizar e implementar el programa de salud ocupacional, el cual abriría la puerta al crecimiento en varios aspectos de la organización dando un mayor beneficio y satisfacción a los empleados.

- (D15-D16-A3) Diseñar un programa de mejora continua de procesos y clima organizacional que permita fortalecerla cultura de servicio para retener clientes actuales o potenciales.

6.5.2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Este diagnóstico permite evaluar la capacidad interna de la organización basados en la información obtenida previamente en encuestas a empleados, clientes y/o proveedores. De esta manera se obtienen datos sobre las fortalezas y falencias que se tienen para clasificarlos según su impacto en alto, medio o bajo.

Para el caso específico de la empresa Pollos el cantor se clasificó con nivel alto aquellas fortalezas o debilidades que fueron susceptibles a la creación de una estrategia con fines de implementación; por otro lado se clasificaron en nivel medio o bajo aquellas que no tenían esta cualidad o para el momento no son de enfoque en la organización.

Para el caso externo no se requiere el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), debido a que se establecieron estrategias que albergaran el total de aspectos que afectan a la organización (aquellos que no se pueden controlar) en este sentido.

Tabla 2. Perfil de capacidad interna (PCI)

| | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|------------------------------------|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO | ALTO | MEDIO | BAJO |
| SELECCIÓN | | | | | | | | | |
| Políticas del proceso | | | | | X | | | X | |
| INDUCCIÓN | | | | | | | | | |
| Proceso de inducción | | | | X | | | | X | |
| ANÁLISIS DE CARGOS | | | | | | | | | |
| Manual de procesos | | | | X | | | X | | |
| Orientación de la labor | | | | X | | | X | | |
| Carga laboral (Administrativa) | | | | | X | | X | | |
| CAPACITACIÓN | | | | | | | | | |
| Alcance de las capacitaciones | | | | | X | | | X | |
| Pertinencia de las capacitaciones | | | | | | X | | | X |
| Capacitación en el cargo | X | | | | | | | X | |
| Conocimiento de factores de riesgo | | X | | | | | | X | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|---|---|---|
| DESARROLLO DE CARRERA | | | | | | | | | |
| Proyección de vida | x | | | | | | x | | |
| Plan de carrera | | | | | x | | | | X |
| Oportunidad en la compañía | x | | | | | | | X | |
| MOTIVACIÓN E INCENTIVOS | | | | | | | | | |
| Motivación | | | | X | | | | X | |
| SALARIOS Y COMPENSACIÓN | | | | | | | | | |
| Paquete salarial y de beneficios | x | | | | | | | X | |
| Dotación | x | | | | | | | X | |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | | | | | | | | | |
| Realización de evaluación de desempeño | | | | X | | | | X | |
| Retroalimentación de desempeño | x | | | | | | | X | |
| AUDITORIA DE TALENTO HUMANO | | | | | | | | | |
| Comunicación | | | | X | | | x | | |
| Sugerencias de empleados | | | | | x | | x | | |
| Valores de los compañeros (Conflictos) | | | | X | | | x | | |
| Conocimiento de misión, visión | x | | | | | | | X | |
| Interacción con empleados | x | | | | | | | X | |
| Nivel de ausentismo y rotación | x | | | | | | | X | |
| Motivos de ausentismo | x | | | | | | | | X |
| Clima laboral | | x | | | | | | X | |
| Compromiso | x | | | | | | x | | |
| HIGIENE Y SEG. EN EL TRABAJO | | | | | | | | | |
| Programa de S.O. | | | | X | | | | X | |
| Factores de riesgo (área desprese) | | | | X | | | x | | |
| Condiciones laborales | x | | | | | | x | | |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | |
| Conocimiento de la labor (empleador) | x | | | | | | x | | |
| BASES DE DATOS Y SIST. DE INFOR. | | | | | | | | | |
| Sistematización | | | | | x | | | X | |

6.6. PROPUESTA ESTRATÉGICA “FASE DE OBJETIVOS”

El éxito de un plan estratégico será la correcta implementación u operación de los ejes que lo componen. Para esto se determinarán a continuación los objetivos, de una manera específica, medible a través del tiempo y con alcances bien determinados, como parte fundamental de esta aplicación. Adicionalmente se tendrá en cuenta que para su puesta en marcha existirá un responsable y un seguimiento con el fin de garantizar los resultados esperados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Análisis de cargos: “Procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido del puesto, el contexto en que las tareas son realizadas y el tipo de personas que deben ser contratadas para esa posición” (Alles, 2006, p. 114).

Diseñar el proceso de análisis de cargos para reunir y analizar la información sobre cada uno de los cargos en la organización. .

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de análisis de cargos
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Selección: “Es el proceso con el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible”. (Chiavenato, 2002, p. 111).

Rediseñar el proceso de selección para mejorar la gestión en la organización.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de selección
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Inducción: “Procedimiento en el que los nuevos empleados se les proporciona la información básica sobre los antecedentes de la empresa” (Dessler, 2009, p. 292).

Rediseñar el proceso de inducción en la empresa Pollos El Cantor

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de inducción
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Entrenamiento: “Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos” (Chiavenato, 2002, p. 306).

Diseñar el proceso de entrenamiento en la empresa Pollos El Cantor

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de entrenamiento.
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Capacitación: “Proceso para enseñar a los empleados nuevas habilidades básicas que se necesitan para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2009, p. 294).

Diseñar el proceso de capacitación en la organización Pollos El Cantor con el fin de enseñar y fomentar nuevas habilidades a cada uno de los colaboradores.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de capacitación
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desvinculación: “Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumple alguna labor dentro de una organización” (www.unap.cl).

Diseñar un proceso de desvinculación para mejorar la gestión en la organización.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de selección
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Salud ocupacional: Controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo (<http://definicion.de/salud-ocupacional/>).

Implementar el Programa de Salud Ocupacional dentro de la organización con el fin de minimizar los factores de riesgos y enfermedades laborales.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de selección
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Comunicación : “Es el proceso mediante el cual un emisor transmite uno o más mensajes sobre un contenido determinado a uno o varios receptores utilizando un código conocido por todos los participantes” (Gener, 1994, p. 184).

Diseñar un programa de comunicación interno para la organización.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de auditoría de Talento humano
- Diseño de diagrama de flujo del proceso

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Evaluación de desempeño: “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona y, sobre todo, su contribución al negocio” (Chiavenato, 2002, p.198).

Rediseñar el proceso de evaluación de desempeño para mejorar la gestión en la organización.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de evaluación de desempeño
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Motivación e incentivos: La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación (<http://motivacionlaboral.galeon.com>)

Rediseñar el programa de incentivos de la organización Pollos El Cantor.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de selección
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Salarios y compensaciones: Compensaciones: Todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo (Dessler, 2001, p. 395).

Rediseñar el proceso de salarios y compensaciones en la organización.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de compensaciones
- Diseño de diagrama de flujo del proceso

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Bases de datos y sistemas de información: “ Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de la información” (Chiavenato, 2002, p. 422)

Diseñar el proceso de bases de datos y sistema de información para mejorar la gestión en la organización.

Objetivos organizacionales

- Diseño de proceso de procedimiento de selección
- Diseño de diagrama de flujo del proceso
- Diseño de formatos

6.7. FASE DE PLANES DE ACCIÓN

| Eje estratégico: Análisis de cargos | | | |
|--|--------------|---------|-----------------------------------|
| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
| 1. Análisis de la estructura del cargo. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de análisis de cargos N°1 |
| 2. Recolectar información acerca del cargo | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de análisis de cargos N°1 |
| 3. Verificación de funciones, actividades y características del puesto. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de análisis de cargos N°1 |
| 4. Determinar los requisitos, responsabilidades o alcances, condiciones ambientales del cargo. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de análisis de cargos N°1 |
| 5. Verificación de la información. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |

| | | | |
|---|--------------|---------|--|
| 6. Compromiso de colaboradores | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| Indicadores de gestión | | | |
| Eficacia de creación de nuevos puestos de trabajo | | | |
| $\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos creados en el último año}}{\text{N}^\circ \text{ total de cargos en la compañía}}$ | | | |

| Eje estratégico: Selección | | | |
|---|---------------------|--------------|---|
| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
| 1. Realizar requisición de personal. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de requisición de personal N° 1 |
| 2. Consecución y preselección de hojas de vida de aspirantes | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de solicitud de empleo N° 2 y copia de cedula de ciudadanía |
| 3. Programar y realizar entrevista. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de entrevista de selección N°3 |
| 4. Informar sobre resultados de la entrevista (a candidatos aprobados) y aplicar pruebas psicotécnicas. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Entrevista psicológica N° 4, prueba matemática y psicotécnicas N° 5-6 |
| 5. Verificación de referencias laborales y personales. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de verificación de referencias N° 7 |
| 6. Elaboración de exámenes médicos. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Diagnostico medico (basado en resultados de los exámenes). |

| | | | |
|---|--------------|----------|--|
| 7. Contratación | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Contrato N° 8 |
| 8. Vinculación a EPS, ARP y fondo de pensiones y cesantías. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formatos de vinculación emitidos por la entidad. |
| 9. Entrega de carné de la organización. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | |

Indicadores de gestión

Logros del proceso de prueba=

$$\frac{\text{N}^{\circ}. \text{Seleccionados que superan periodo de prueba}}{\text{Total seleccionados}}$$

Porcentaje de logro=

$$\frac{\text{Total proceso finalizados}}{\text{Total procesos solicitados}}$$

Respuesta interna=

$$\frac{\text{N}^{\circ}. \text{seleccionados}}{\text{Total seleccionados}}$$

| Eje estratégico: Inducción | | | |
|---|-------------------------|----------|---------------------------------|
| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
| 1. Realización de presentación inicial de la organización. | Gerente y jefe de RRHH. | 1/12/ 11 | Los requeridos para el proceso. |
| 2. Suministrar información de RRHH, del área de trabajo, de salud ocupacional y de las instalaciones. | Supervisor del área. | 1/12/ 11 | Formato de inducción N° 1 |

| | | | |
|--|---------------------|----------|--------------------------------------|
| 3. Aplicación de evaluación acerca de la información suministrada previamente. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato evaluación de inducción N° 2 |
| 4. Entrega de funciones. | Supervisor del área | 1/12/ 11 | |
| Indicadores de gestión | | | |
| <p>Porcentaje de asistencia=</p> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados inducidos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados convocados}}$ | | | |

| Eje estratégico: Entrenamiento | | | |
|--|---------------------|--------------|---|
| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
| 1. Diagnostico de inventario de necesidades de entrenamiento. | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de pasos para entrenamiento N°1 |
| 2. Diseño de programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de pasos para entrenamiento N°1 |
| 3. Implementación | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de pasos para entrenamiento N°1 |
| 4. Evaluación | Jefe de RRHH | 1/12/ 11 | Formato de pasos para entrenamiento N°1 |

Indicadores de gestión

Talleres realizados:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de talleres realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de talleres programados}}$$

Costo de entrenamiento:

$$\frac{\text{Costo de talleres realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de talleres programados}}$$

Eje estratégico: Capacitación

| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
|---|-----------------------------------|---------|---|
| 1. Diseño de diagnóstico de necesidades del colaborador. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de diagnóstico de necesidades capacitación N° 1 |
| 2. Diseñar e implementar capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores | Jefe de RRHH y Supervisor de área | 1/12/11 | Los requeridos por el proceso. |
| 3. Evaluar y monitorear la capacitación. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Evaluación de actividades de capacitación N° 2 |
| 4. Evaluar y monitorear los resultados de capacitación en el puesto de trabajo | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Indicadores de gestión |

Indicadores de gestión

Eficacia de capacitaciones programadas =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}} \times 100$$

Inversión por empleado en capacitación y desarrollo =

$$\frac{\text{Costo total en capacitación}}{\text{Total de empleados}}$$

Empleados capacitados =

$$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total e empleados de la organización}}$$

Eje estratégico: Desvinculación

Renuncia

| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
|---|--------------|---------|--|
| 1. Recepción y análisis (motivos) de carta de renuncia por parte del colaborador. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Carta de renuncia emitida por el colaborador |
| 2. Entrevista de retiro | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de entrevista de salida N° 3 |
| 3. Remisión a exámenes de salida | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Diagnostico medico. |
| 4. Aceptar y firmar renuncia del colaborador. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 5. Pasar la novedad a nómina para liquidación | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |

Despido

| | | | |
|--|--------------|---------|---|
| 1. Inicio de proceso disciplinario descargos | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de acciones disciplinarias N° 2 |
|--|--------------|---------|---|

| | | | |
|--|---------------------|---------|------------------------------|
| 2. Envío de la causal de despido al Dpto. de RRHH. | Supervisor del área | 1/12/11 | Notificación de despido N° 1 |
| 3. Notificar al empleado o funcionario de la situación de despido. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 4. Remisión a exámenes de salida | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Diagnostico medico. |
| 4. Firmar renuncia del colaborador. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |

Indicadores de gestión

Desvinculaciones =

$$\frac{\text{Salidas por renuncia} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$$

Desvinculaciones voluntarias =

$$\frac{\text{Salidas por renuncia voluntarias} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$$

| Eje estratégico: Salud Ocupacional | | | |
|--|----------------------------------|---------|---|
| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
| 1. Realizar análisis de las actuales condiciones (laborales y ambientales) | Jefe de RRHH (asesor externo) | 1/12/11 | |
| 2. Identificar riesgos y accidentes frecuentes | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de identificación de factores de riesgo N°1 |

| | | | |
|--|-------------------------------------|---------|--|
| 3. Establecer planes y procedimientos en caso de emergencia. Adicionalmente normas de higiene y seguridad | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de planificación de medidas preventivas, control y eliminación N°2 |
| 4. Informar a los colaboradores acerca del programa de S.O | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Cartelera y reunión extraordinaria |
| 5. Realizar seguimiento | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 6. Investigación accidentes, conformación COPASO, Capacitación sobre riesgos, diseño E Implementación del P.S.O. | Jefe de RRHH y supervisor del área. | 1/12/11 | |
| 7. Informar resultados | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Reunión con gerente y empleados |

Indicadores de gestión

Tasa de accidentalidad =

$$\frac{\text{Número de accidentes mensuales de empleados pollos el cantor} \times 100}{\text{Número de total empleados de pollos el cantor}}$$

Eficacia de capacitaciones programadas=

$$\frac{\text{N° de capacitaciones ejecutadas}}{\text{N° de capacitaciones programadas}} \times 100$$

Personal capacitado en salud ocupacional =

$$\frac{\text{Número de empleados del capacitados en Salud Ocupacional} \times 100}{\text{Número de empleados}}$$

Eficacia de capacitaciones programadas=

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}}$$

IVRO =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de inspecciones realizadas X 100}}{\text{N}^\circ \text{ total de inspecciones programadas}}$$

Eje estratégico: Comunicación

| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
|--|--------------|---------|----------------------|
| 1. Desarrollar un programa de comunicación | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 2. Establecer q información se va a proporcionar | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 3. Implementar medios de comunicación | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Cartelera, folletos. |

Indicadores de gestión**Inversión por empleado en programa de comunicación=**

$$\frac{\text{Costo total de implementar medios de comunicación organizacionales}}{\text{Total de empleados}}$$

Alcance de medios de comunicación =

$$\frac{\text{Total de participantes en actividades convocadas con medios de comunicación}}{\text{Total de mensajes transmitidos con fines de participación masiva en actividades}}$$

Eje estratégico: Evaluación de desempeño

| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
|--|-------------------------------|---------|---|
| 1. Definir los objetivos de y el contenido de la evaluación de desempeño | Gerente y supervisor del área | 1/12/11 | |
| 2. Escoger el método de evaluación | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de evaluación de desempeño N° 1 |
| 3. Realizar la evaluación | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 5. Informar los resultados de la evaluación de desempeño. | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 6. Diseños de planes de acción | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | |

Indicadores de gestión**Eficacia de evaluaciones de desempeño =**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores evaluados satisfactoriamente}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores de la organización}}$$

| Eje estratégico: Motivación e incentivos | | | |
|--|--------------------------------|--------------|--|
| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
| 1. Realizar una medición sobre los niveles de motivación o satisfacción de los colaboradores en la organización. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de medición de motivación N° 1 |
| 2. Analizar las necesidades que tienen los empleados con el fin de un adecuado plan de beneficios. | Jefe de RRH | 1/12/11 | Los requeridos por el proceso. |
| 3. Establecer costos de implementación y mantenimiento de los beneficios a generar. | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | Los requeridos por el proceso. |
| 4. Incorporación de los beneficios establecidos. | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| 5. Realizar seguimiento y evaluación del nivel de motivación. | Jefe de RRHH y supervisor área | 1/12/11 | Indicadores de gestión |
| 6. Informar resultados | Jefe de RRHH y supervisor área | 1/12/11 | Reuniones periódicas |
| Indicadores de gestión | | | |
| Reconocimiento institucional = | | | |
| $\frac{\text{Total homenajeados}}{\text{Total en el año}}$ | | | |

Colaboradores motivados:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores motivados}}{\text{Total de colaboradores}}$$

Eje estratégico: Salarios y compensaciones

| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
|---|------------------------|---------|---------------------------|
| 1. Verificar cuantía salarial y paquete de prestaciones con el que cuenta cada colaborador en su contrato. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Requeridos por el proceso |
| 2. Establecer un programa de actividades recreativas que permita el mejoramiento de las condiciones físicas de los empleados. | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | Requeridos por el proceso |
| 3. Comunicar a los colaboradores la inclusión del programa de compensación (no monetario) | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Boletines informativos. |

Indicadores de gestión

Índice de tipos de salarios =

$$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$$

Índice de tipos de salarios =

$$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$$

Importancia de salarios =

$$\frac{\text{Total de salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$$

Índice de prestaciones-trabajadores =

$$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$$

Horas extras en el periodo =

$$\frac{\text{Total de horas extras}}{\text{Total de horas trabajadas}}$$

Horas-trabajador =

$$\frac{\text{Horas-hombre trabajadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ promedio de trabajadores}}$$

Eje estratégico: Bases de datos y sistemas de información

| Acciones | Responsables | Fecha | Medios necesarios |
|--|------------------------|---------|---|
| 1. Recolección de información de los colaboradores | Gerente y jefe de RRHH | 1/12/11 | Hojas de vida, documentos de admisión entre otros |
| 2. Crear un banco de datos de RRHH | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Requeridos por el proceso |
| 3. Banco de datos de identificación de personal | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de identificación de personal N° 1 |
| 4. Banco de datos personales | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de datos personales N° 2 |

| | | | |
|---|--------------|---------|--|
| 5. Banco de datos de admisión | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de admisión N° 3 |
| 6. Banco de datos de desarrollo de personal | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de desarrollo de personal N° 4 |
| 7. banco de datos de registros médicos. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | Formato de registro médicos N°5 |
| 8. Mantenimiento y actualización de banco de datos. | Jefe de RRHH | 1/12/11 | |
| Indicadores de gestión | | | |
| Información registrada actualmente= | | | |
| $\frac{\text{N° de empleados relacionados en registros de la compañía}}{\text{Total de empleados}}$ | | | |
| Inversión por empleado en creación de banco de datos= | | | |
| $\frac{\text{Costo total en creación de banco de datos de la compañía}}{\text{Total de empleados}}$ | | | |

6.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

6.8.1. ANÁLISIS DE CARGOS

- **Objetivo:**

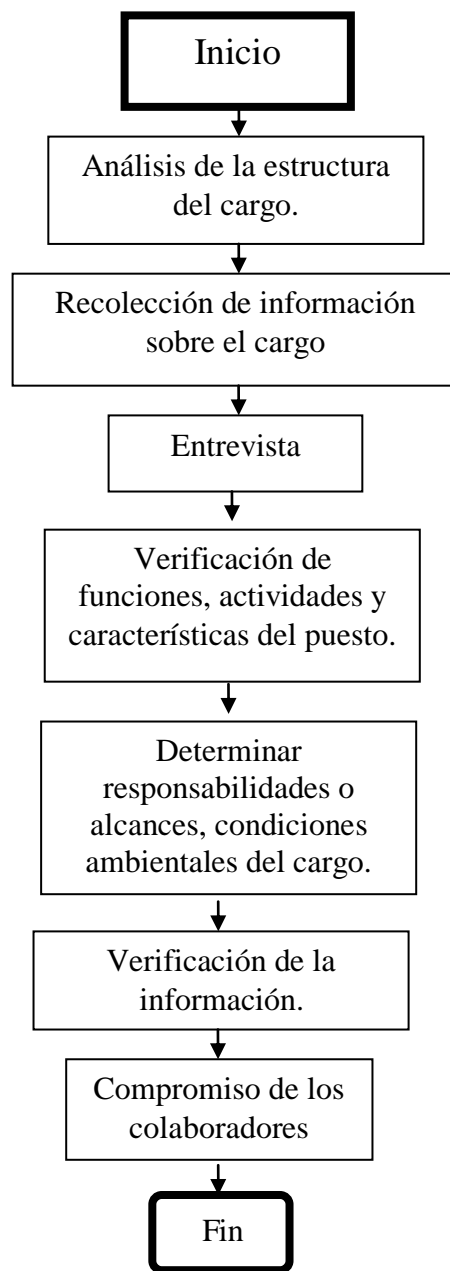
Diseñar el proceso de análisis de cargos para reunir y analizar la información sobre cada uno de los cargos en la organización.

- **Alcance**

Aplica a todo el personal de la organización.

- **Definiciones:**

- **Análisis de cargos:** “Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere el puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (Dessler, 2009, p. 126).
- **Análisis funcional de puestos:** “Método para clasificar los puestos, además toma en cuenta el grado en que se requiere instrucciones, razonamiento y juicio” (Dessler, 2009, p. 138).
- **Cargos:** “Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición dentro del organigrama” (Chiavenato, 2002, p. 165).
- **Descripción de puesto:** “Lista de obligaciones de un puesto, las responsabilidades, funciones de supervisión del mismo” (Dessler, 2009, p. 126).
- **Entrevista:** “Es uno de los métodos más populares para obtener información acerca de los puestos” (Dessler, 2009, p. 129).
- **Especificaciones del puesto:** “Lista de requisitos para un puesto, es decir, los estudios, habilidades, la personalidad etc.” (Dessler, 2009, p. 126).
- **Funciones de personas:** “Ayuda a asesorar a los gerentes de línea, es el núcleo de trabajo del gerente de RRHH, comprende mejorar los aspectos y relaciones con el personal y la planeación” (Dessler, 2009, p. 5).
- **Retroalimentación:** “Proporcionar información cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño de las tareas con el propósito de modificar y mantener el desempeño” (Dessler, 2009, p. 478).

Diagrama de flujo 1. Análisis de cargos

6.8.2. SELECCIÓN

- **Objetivo:**

Rediseñar el proceso de selección para mejorar la gestión en la organización.

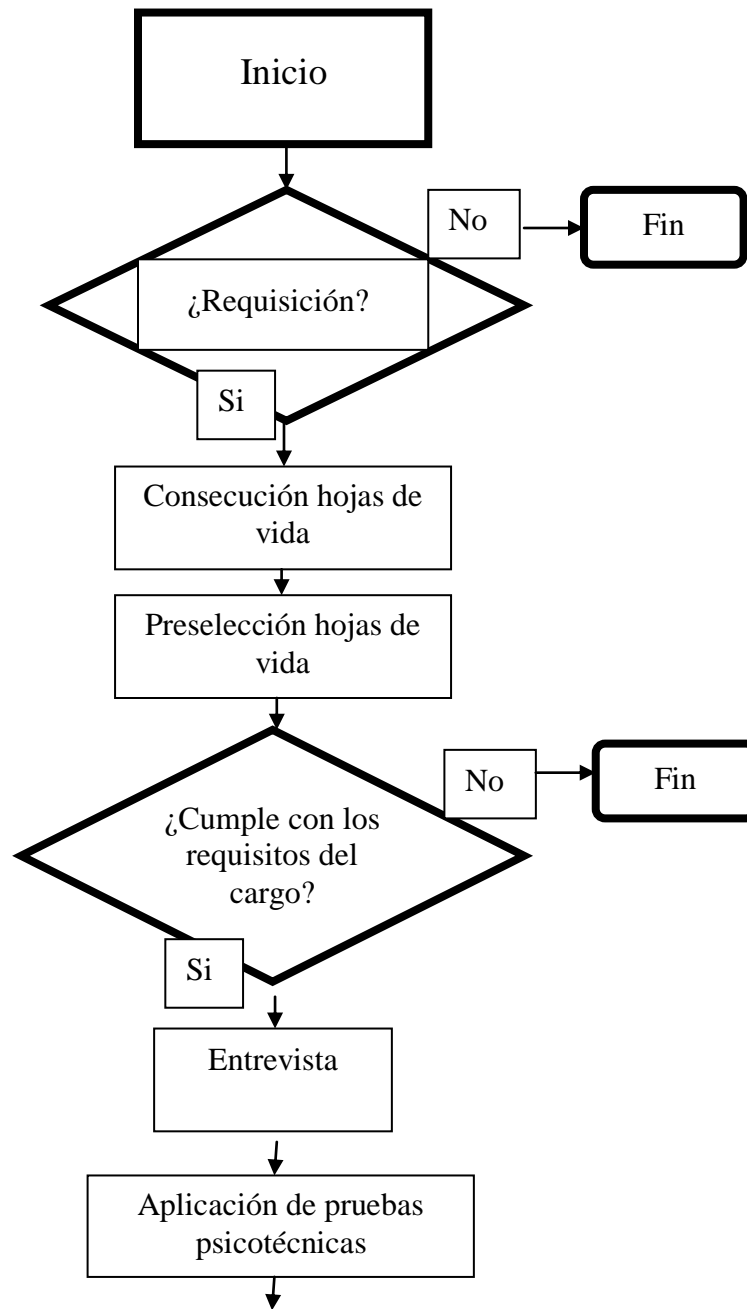
- **Alcance:**

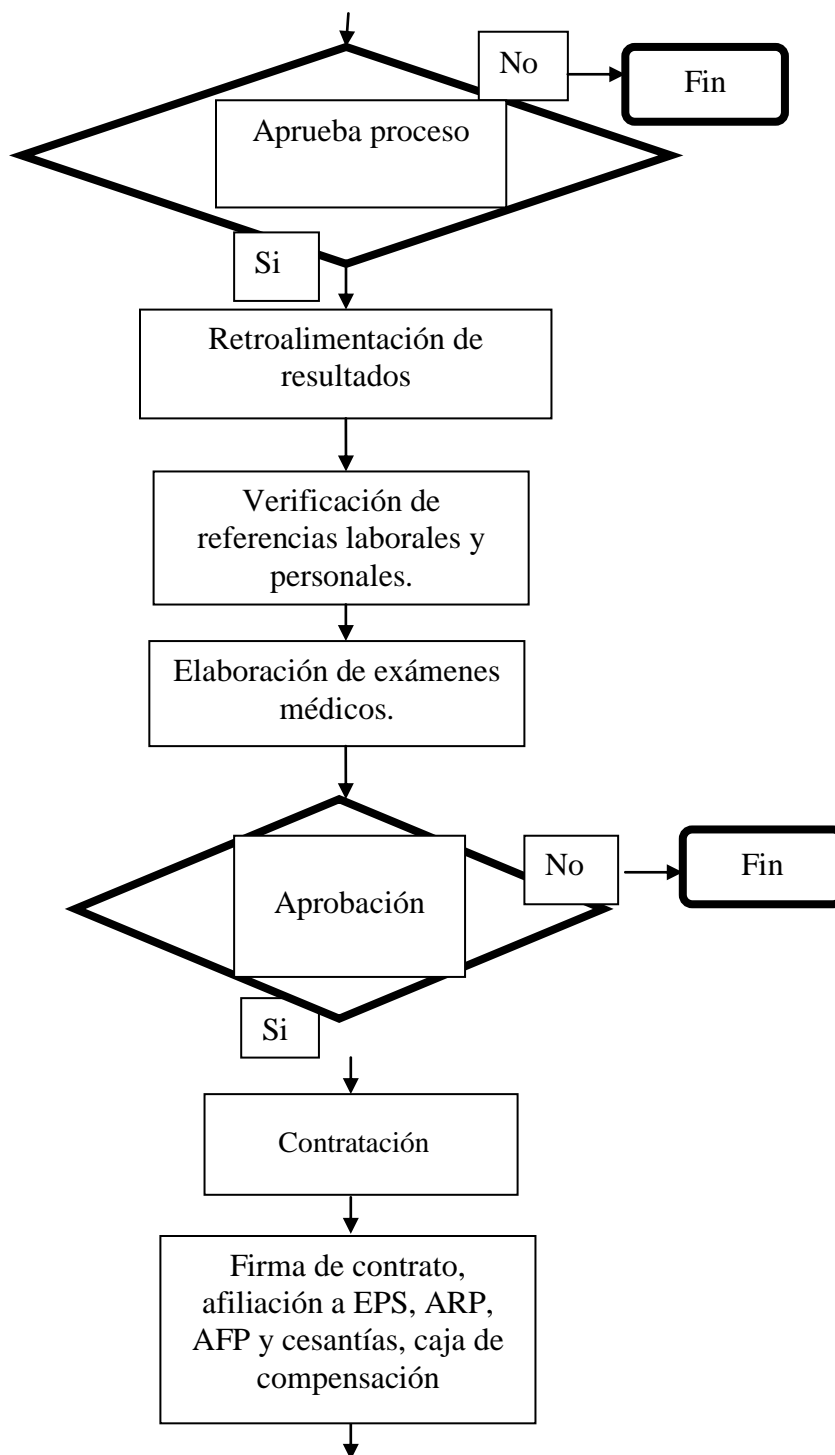
Puede llegar a un mayor número de candidatos, ya que la organización continuamente está incorporando personal ya sea para sustituir a un colaborador o para aumentar el número de personal en la organización.

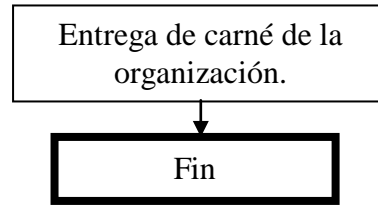
- **Definiciones:**

- **Contrato de trabajo de obra o servicio determinado:** “ El objetivo de este contrato es la realización de una obra o servicio” (Ríos, 1999, p. 214)
- **Contrato de trabajo indefinido:** “ Contrato de trabajo que no contiene mención alguna relativa a su duración, no quedando vigencia sometida a la llegada del término” (Ríos, 1999, p. 209)
- **Contrato de trabajo:** “ Relación jurídica mediante la cual un sujeto, trabajador , se obliga a prestar personalmente unos servicios por cuenta y bajo en ámbito de la organización de otro, empresario” (Ríos, 1999, p. 209)
- **Entrevista de selección:** “ Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra” (Chiavenato, 2002, p. 119)
- **Exámenes médicos:** “Verificación en el que el aspirante cumple con los requisitos físicos del puesto, otra es para descubrir cualquier limitación medica” (Dessler, 2009, p. 238)
- **Formulario de solicitud de empleo:** “ Contiene información acerca del grado de estudio , información de trabajos anteriores y habilidades” (Dessler, 2009, p. 197)
- **Modelo de selección:** “Es donde existe varios candidatos o solo una vacante que se debe cubrir. (Chiavenato, 2002, p. 114)
- **Pruebas psicotécnicas:** “ son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, exigidos por el cargo vacante” (Chiavenato, 2002, p. 124)

- **Requisición de personal:** “**Sirven** para notificar al departamento de personal que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas. Naturalmente, este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes. (Rodríguez, 2007, p. 147)
- **Selección de personal:** “ Es un sistema de comparación y elección” (Chiavenato, 2002, p. 114)
- **Selección:** “Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. (Chiavenato, 2002, p. 111)
- **Técnica de selección:** “ Permite rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento” (Chiavenato, 2002, p. 118)

Diagrama de flujo 2. Selección





6.8.3. INDUCCIÓN

- **Objetivo:**

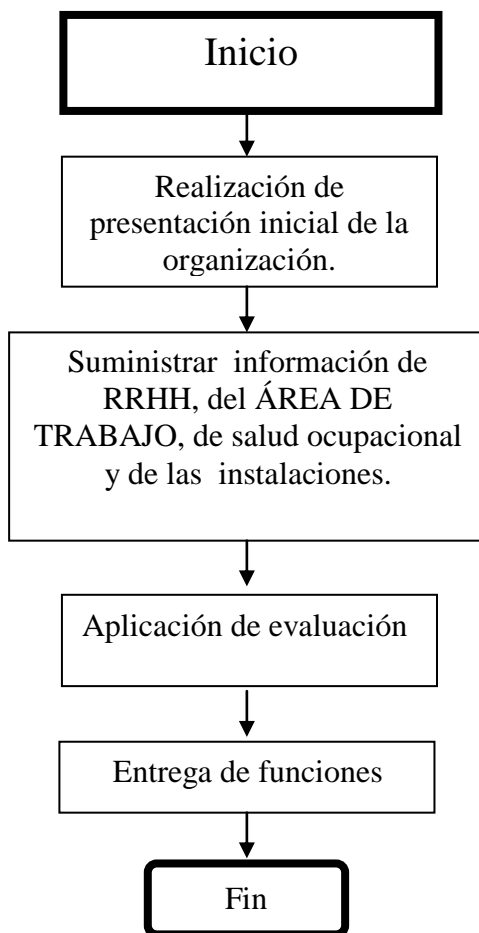
Rediseñar el proceso de inducción en la empresa Pollos El Cantor

- **Alcance:**

La inducción se orienta a crear un espacio en el cual el trabajador conozca en detalle la empresa y empiece a interactuar con el entorno organizacional que le rodeará en adelante

- **Definiciones:**

- **Competencia laboral:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (www.gestipolis.com)
- **Inducción sobre unidades de trabajo:** Familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas. (Robbins y Coulter 2005, p.293)
- **Inducción:** Introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización. (Robbins y Coulter, 2005, p.293)
- **Presentación de la organización:** Informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. (Robbins y Coulter, 2005, p.293)

Diagrama de flujo 3. Inducción

6.8.4. ENTRENAMIENTO

- **Objetivo:**

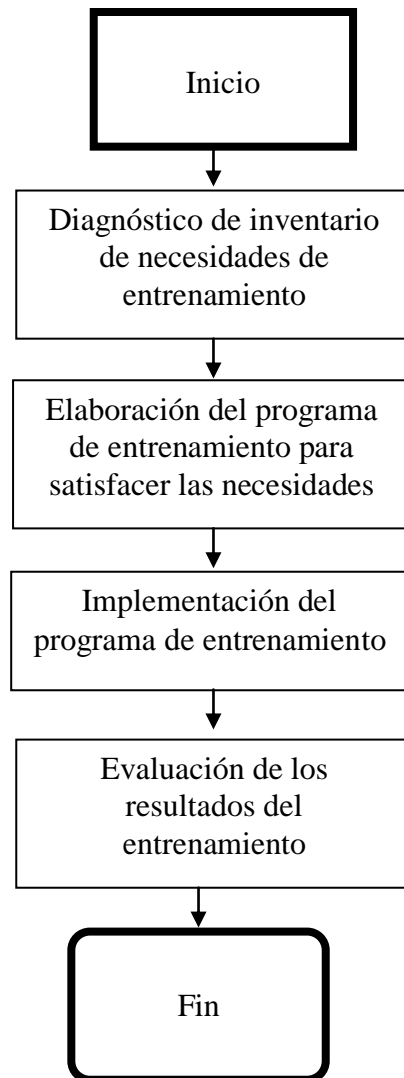
Diseñar el proceso de entrenamiento en la empresa Pollos El Cantor.

- **Alcance:**

Aplica a todos los nuevos colaboradores de la organización, transmitiendo información acerca de la organización y así logrando que cada colaborador genere mejores prácticas a la hora de desarrollar sus actividades

- **Definiciones:**

- **Diagnóstico:** “Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer, pueden ser pasadas, presentes o futuras” (Chiavenato, 2002, p. 308)
- **Diseño:** “Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticas” (Chiavenato, 2002, p. 308)
- **Entrenamiento:** “Proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Se relaciona con las habilidades y capacidades exigidos por el cargo y está dirigido a ayudar a los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades” (Chiavenato, 2002, p. 306)
- **Evaluación:** “Verificación de los resultados del entrenamiento” (Chiavenato, 2002, p. 306).
- **Implementación:** “Aplicación y conducción del programa de entrenamiento” (Chiavenato, 2002, p. 308)

Diagrama de flujo 4. Entrenamiento

6.8.5. CAPACITACIÓN

- **Objetivo:**

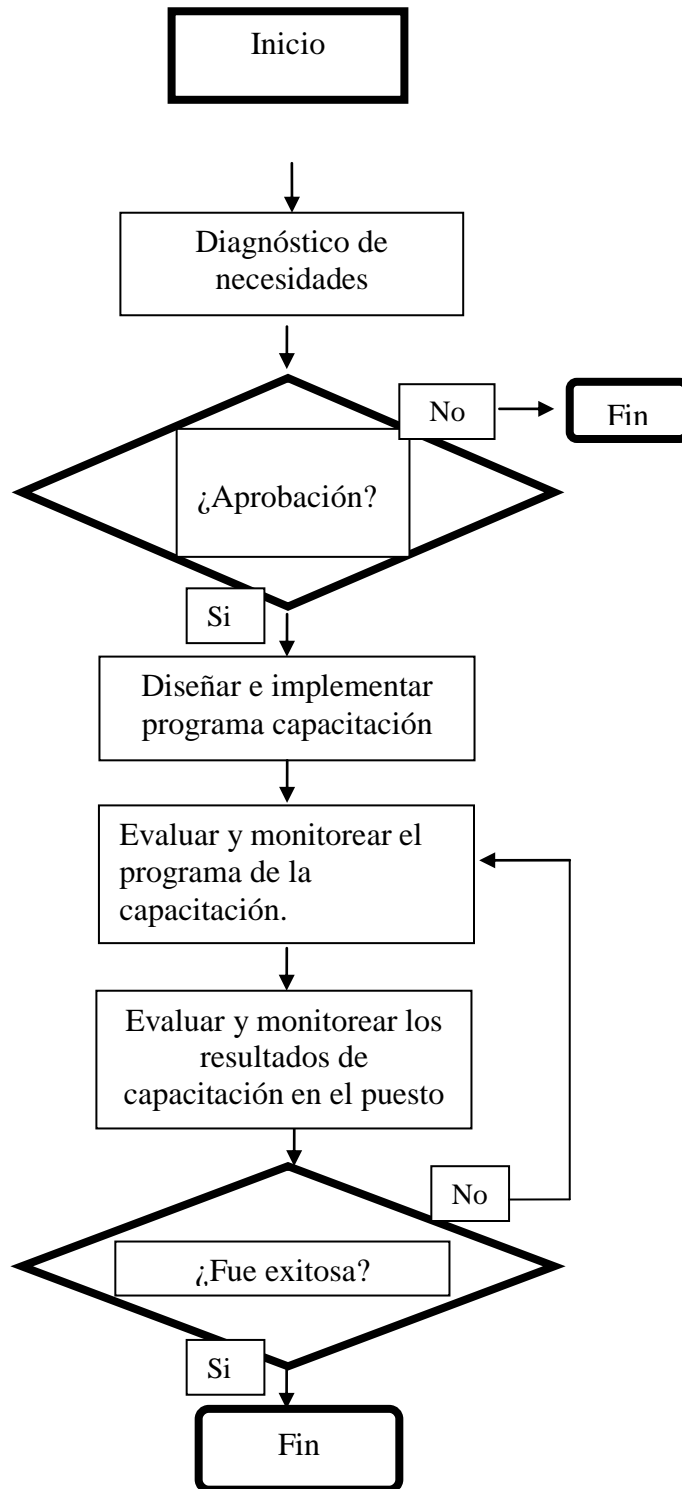
Diseñar el proceso de capacitación en la organización Pollos El Cantor con el fin de enseñar y fomentar nuevas habilidades a cada uno de los colaboradores.

- **Alcance:**

Se le dará aplicación a todo el personal de la organización generando los procesos de capacitación para producir un mejoramiento continuo, creando medios que conduzcan al aumento de conocimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores.

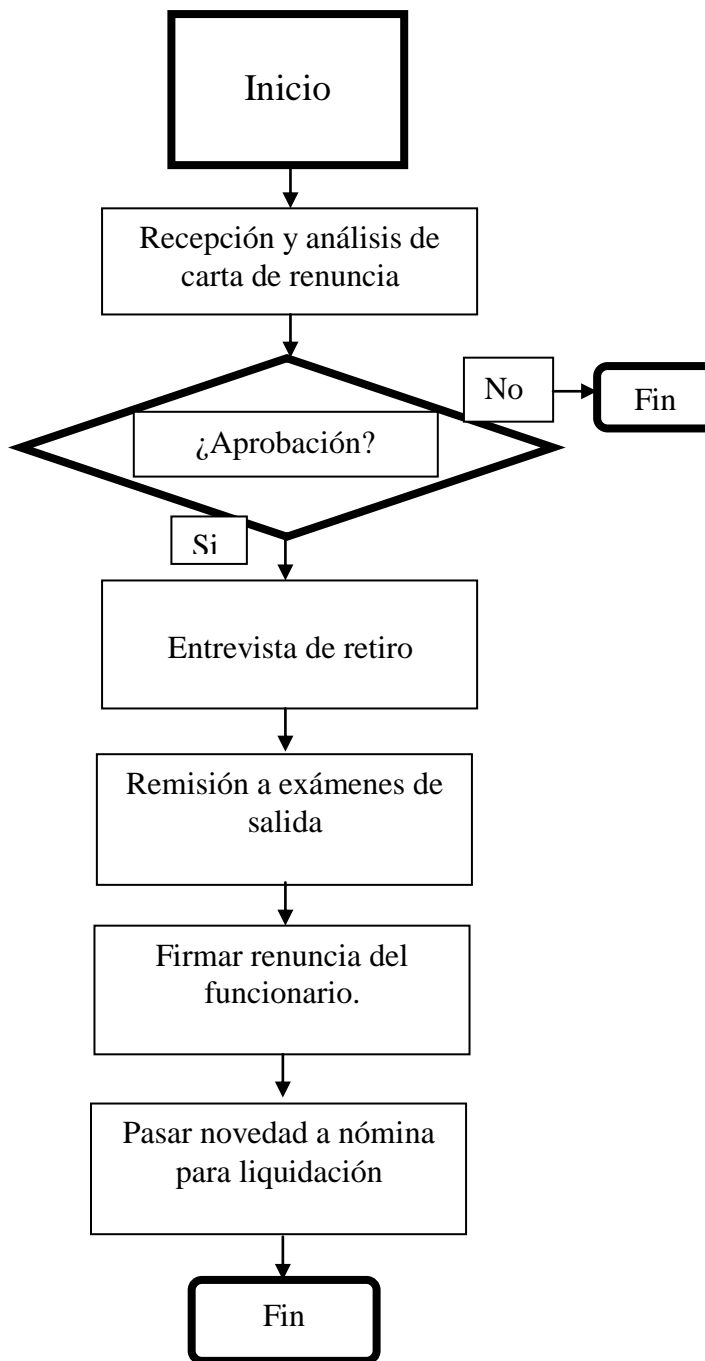
- **Definiciones:**

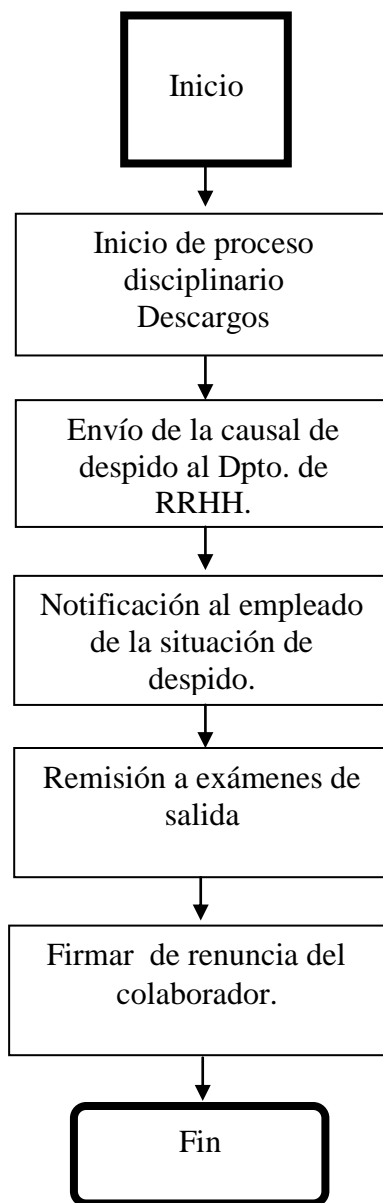
- **Capacitación practica:** “ Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña” (Dessler, 2009, p. 300)
- **Capacitación:** “Proceso de enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que se necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2009, p. 294)
- **Diagnostico de necesidades:**“ Identifican las habilidades específicas que se requieren para desollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimiento y desempeño, a partir de cualquier deficiencia” (Dessler, 2009, p. 295)
- **Evaluación:** “ La cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa de capacitación” (Dessler, 2009, p. 295)
- **Formación:** “ Es donde se deciden, reúnen y producen os contenidos del programa de capacitación” (Dessler, 2009, p. 295)
- **Implementación:** “ Es donde se aplica la capacitación al grupo de empleados elegidos” (Dessler, 2009, p. 295)

Diagrama de flujo 5. Capacitación

6.8.6. DESVINCULACIÓN

- **Objetivo:**
Diseñar un proceso de desvinculación para mejorar la gestión en la organización.
- **Alcance**
Aplicará para todos aquellos empleados que de manera voluntaria o por requerimiento de la compañía deben terminar con su labor. Adicionalmente se busca a través de este minimizar inconvenientes de tipo legal, psicológico y/o económico con las personas salientes e incluso brindar posibilidades para su reintegro al mercado laboral.
- **Definiciones:**
 - **Carta de renuncia:** La carta de renuncia de un trabajador es un instrumento de desvinculación laboral por motivos que el trabajador hará manifiesto. (www.bolsatrabajo.pe)
 - **Desvinculación:** Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumple alguna labor dentro de una organización” (www.unap.cl).
 - **Entrevista de retiro:** La entrevista de salida es el dialogo, previamente establecido, que suscita entre una persona que representa a la organización y otra que ha concluido su relación laboral, ya sea por decisión propia o porque fue despedida. (Umaña, 2007, P.128)
 - **Examen médico de egreso:** Este tipo de examen médico tiene como objeto evaluar el estado de salud del trabajador al momento de finalizar la relación laboral con un empleador. Es un examen de gran importancia ya que al definir el estado de salud de un trabajador al momento del egreso, bloquea reclamos medico legales posteriores sobre afecciones que no estuvieron descritas en ese examen. (<http://www.cemiba.com.ar>)
 - **Liquidación:** Este proceso se da una vez se da por terminado el contrato laboral entre el empleado y el empleador, el cual como afirma Robbins debe estar seguro de proporcionar los pagos y prestaciones de acuerdo a la ley (Robbins y Coulter, 2005, P. 301).

Diagrama de flujo 6. Desvinculación**Renuncia**

Despido

6.8.7. SALUD OCUPACIONAL

- **Objetivo:**

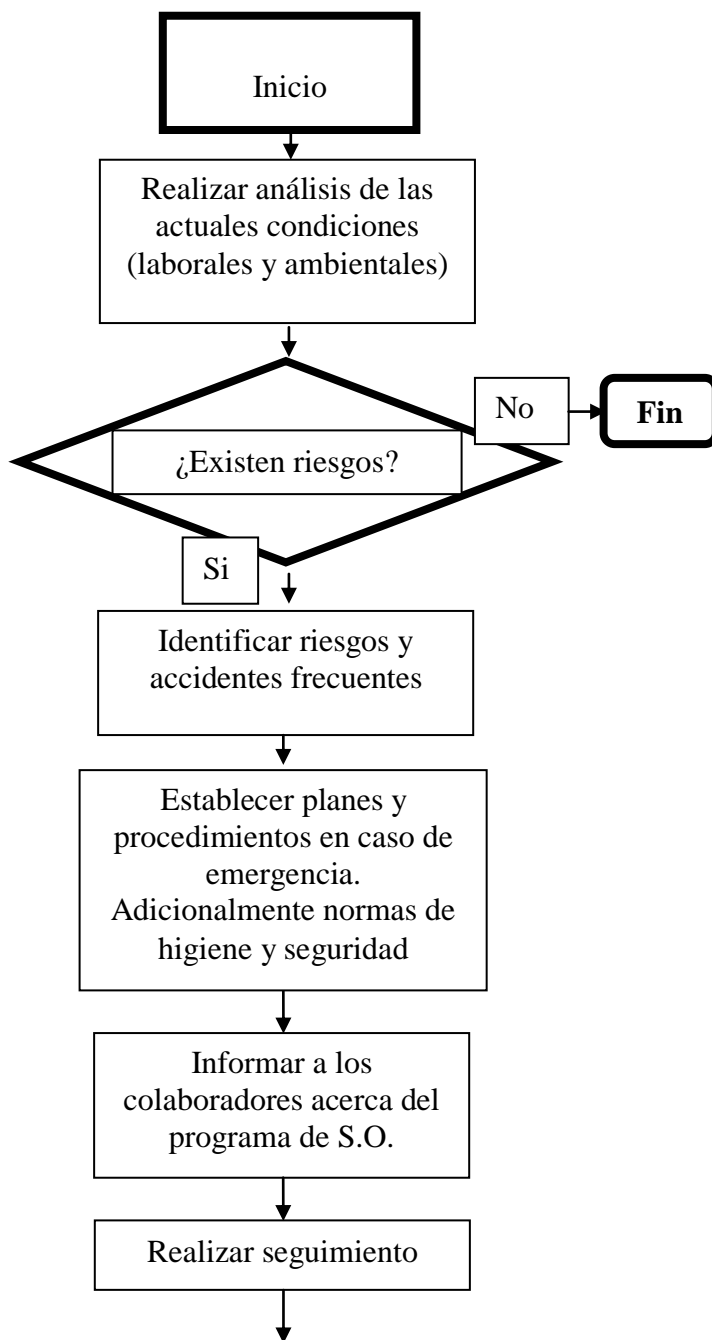
Implementar el Programa de Salud Ocupacional dentro de la organización con el fin de minimizar los factores de riesgos y enfermedades laborales.

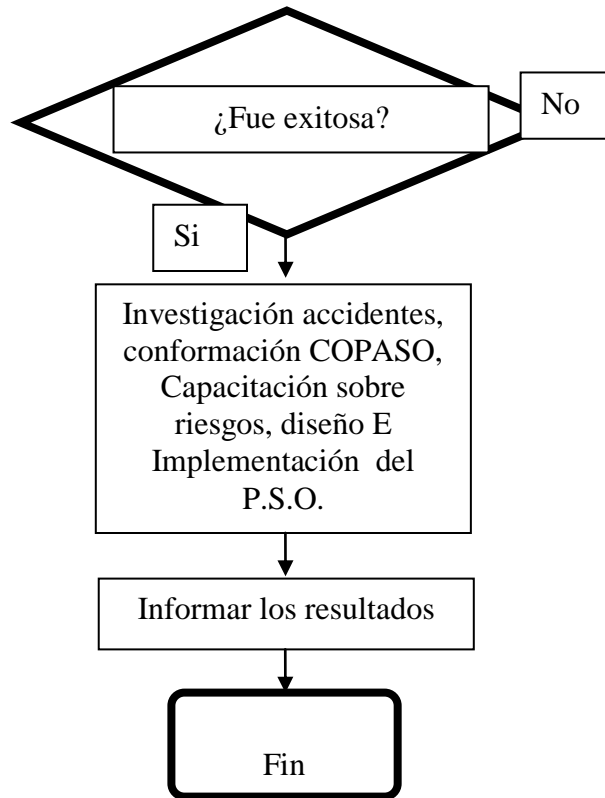
- **Alcance**

El programa de salud ocupacional se dirige a todos los empleados de la compañía y tiene como fin la prevención y el control de los riesgos laborales que se puedan presentar en contra de la condición de los mismos.

- **Definiciones:**

- **Copaso:** El comité paritario de salud ocupacional constituye un medio importante para promocionar la salud ocupacional en todos los niveles de la empresa, buscando acuerdos con las directivas y responsables del programa de salud ocupacional en función del logro de metas y objetivos concretos, divulgar y sustentar prácticas saludables y motivar la adquisición de hábitos seguros. (<http://www.arpsura.com>)
- **Evaluación e identificación de riesgos:** La evaluación de riesgos es el proceso mediante el cual la empresa tiene conocimiento de su situación con respecto a la seguridad y la salud de sus trabajadores. Para hacer una identificación correcta, las personas encargadas del proceso de evaluación deben ser competentes, y deben tener los conocimientos necesarios que les permitan reconocer los indicadores y las señales que nos alerten de la existencia de factores de riesgo y de situaciones deficientes e incorrectas. (Dirección General de relaciones laborales, 2006, P11)
- **Planificación de actividades preventivas:** Una vez identificados todos los riesgos y las deficiencias (evitables o no), sean de seguridad, higiene, ergonomía o psicología, y después de valorar la magnitud de la gravedad de los riesgos no evitables, se procede a aportar las medidas preventivas con las que se tiene que eliminar el riesgo o la deficiencia o se tienen que controlar los riesgos que no se han podido evitar.
- **Salud ocupacional:** Controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo (<http://definicion.de/salud-ocupacional/>)

Diagrama de flujo 7. Salud ocupacional



6.8.8. MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

- **Objetivo:**

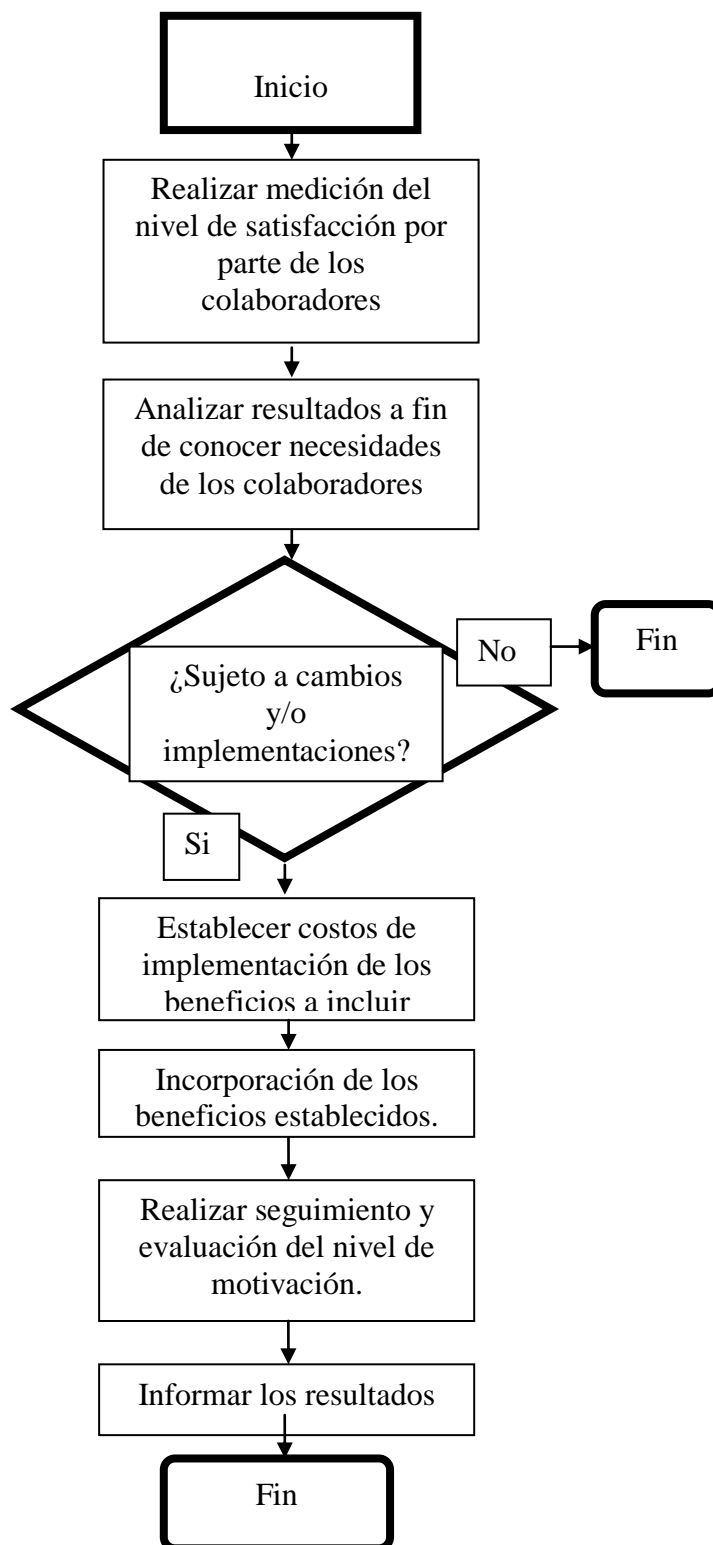
Rediseñar el programa de incentivos de la organización Pollos El Cantor

- **Alcance :**

Se orienta a la mayoría de empleados de la compañía con fines sociales; logrando mantener al personal prestando su labor al servicio de la compañía con toda satisfacción.

- **Definiciones:**

- **Beneficios Sociales:** Hay que entenderlos como aquellos que la empresa da a sus empleados con carácter genérico, se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo, pero no son contraprestación -en sentido propio- al trabajo realizado. (Jiménez, 2007, P.208)
- **Medición satisfacción:** La medición de la satisfacción de los empleados y la eficiencia de la HRM es útil para evaluar los vínculos con la estrategia de la empresa y proporciona una base de mejora (Evans, James R. y Lindsay William M, 2008, P 308)
- **Motivación:** La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación (<http://motivacionlaboral.galeon.com>)
- **Retribución y Salario:** Nos referimos tanto en salario en metálico como en especie, sea fijo (salario base p.e) o variable (incentivos) sea puntual o diferido (bonos). También intervendrán las políticas referidas a los denominados conceptos extra salariales (dietas, gastos de viaje, etc.) (Jiménez, 2007, P.207)

Diagrama de flujo 8. Motivación e incentivos

6.8.9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Objetivo:**

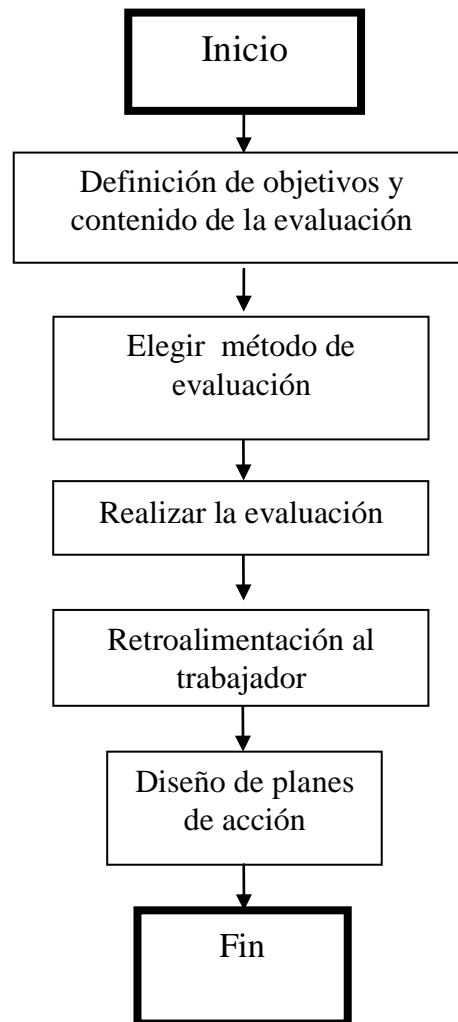
Rediseñar el proceso de evaluación de desempeño para mejorar la gestión en la organización.

- **Alcance:**

Se le dará aplicación a los niveles operativos como administrativos para diseñar, revisar y analizar el desempeño de cada uno de los colaboradores con el fin de conocer el desempeño, incrementa la productividad, y logrado mitigar las debilidades y potencializar las fortalezas de los colaboradores.

- **Definiciones:**

- **Autoevaluación de desempeño:** “ Cada persona evalúa su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso” (Chiavenato, 2002, p. 202)
- **Entrevista de evaluación:** “ Entrevista en la que el supervisor y el subordinado revisan la evaluación y hacen planes de para redimir las deficiencias y reforzar los puntos fuertes” (Dessler, 2009, p. 362)
- **Equipo de trabajo:** “ Evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos y toma las medidas necesarias para mejorar” (Chiavenato, 2002, p. 202)
- **Evaluación de 360°:** “Evaluación en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado” (Chiavenato, 2002, p. 203)
- **Evaluación de desempeño:** “Procedimiento que incluye el establecimiento de estándares laborales, la relación de desempeño de los empleados e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño” (Dessler, 2009, p. 336)
- **Retroalimentación:** “Es uno de los aspectos más importantes de la evaluación de desempeño, por que el evaluado necesita saber y percibir con claridad como marcha su evaluación y sacar conclusiones” (Chiavenato, 2002, p. 214)

Diagrama de flujo 9. Evaluación de desempeño

6.8.10. COMUNICACIÓN

- **Objetivo:**

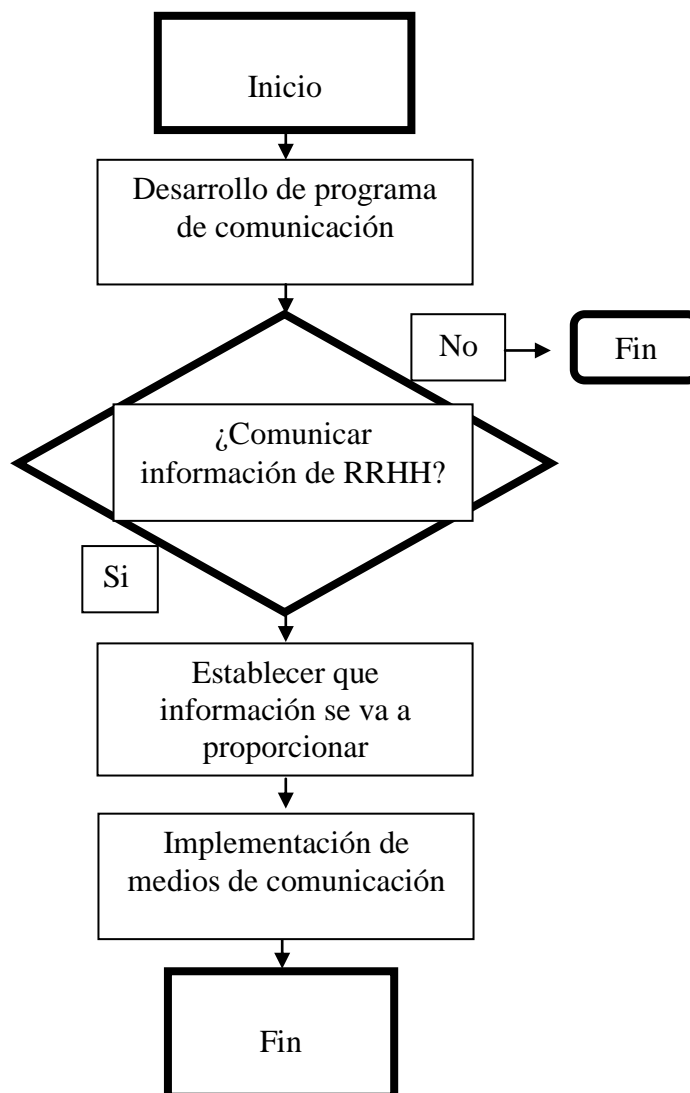
Diseñar un programa de comunicación interno para la organización.

- **Alcance**

Está dirigido a toda la comunidad que compone la empresa, de manera que se transmita masivamente toda información que la afecte, estimulando adicionalmente la participación de los colaboradores en actividades o procesos de interés general.

- **Definiciones:**

- **Comunicación formal:** La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice su trabajo (Robbins y Coulter, 2005, p. 266).
- **Comunicación informal:** La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización (Robbins y Coulter, 2005, p. 266).
- **Comunicación organizacional:** Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización (Robbins y Coulter, 2005, p. 257)
- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual un emisor transmite uno o más mensajes sobre un contenido determinado a uno o varios receptores utilizando un código conocido por todos los participantes (Gener, 1994, p. 184).

Diagrama de flujo 10. Comunicación

6.8.11. SALARIOS Y COMPENSACIONES NO MONETARIAS

- **Objetivo:**

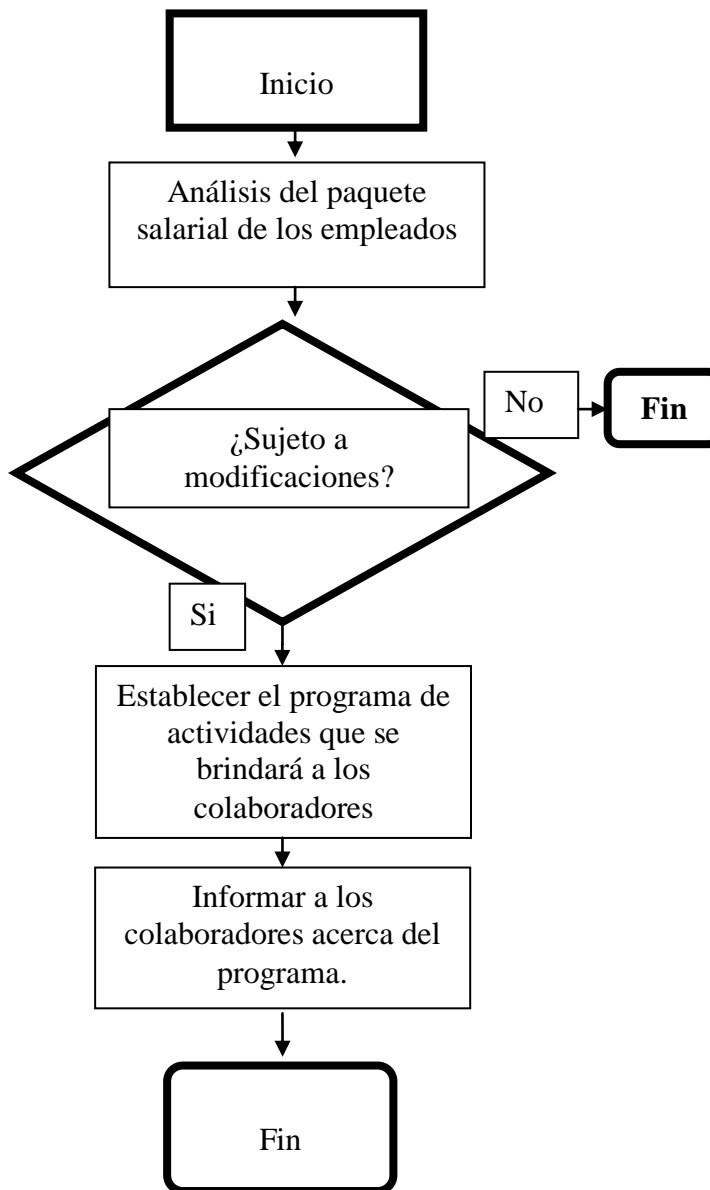
Rediseñar el proceso de salarios y compensaciones en la organización.

- **Alcance:**

Se orienta a brindar a los empleados de la organización, toda clase de beneficios que no sean económicos y que fomenten un crecimiento integral en ellos y sus familiares.

- **Definiciones:**

- **Compensación no económica:** Es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. (Mondy, R y Noe, R, 2005, p 284)
- **Compensación:** La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados. (Mondy, R y Noe, R, 2005, p 284)
- **Retribución y Salario:** Nos referimos tanto en salario en metálico como en especie, sea fijo (salario base p.e) o variable (incentivos) sea puntual o diferido (bonos). También intervendrán las políticas referidas a los denominados conceptos extra salariales (dietas, gastos de viaje, etc.) (Jiménez, 2007, P.207)
- **Salarios y compensaciones:** Compensaciones: Todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo (Dessler, 2001, p. 395).

Diagrama de flujo 11. Salarios y compensaciones no monetarios

6.8.12. BASES DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- **Objetivo**

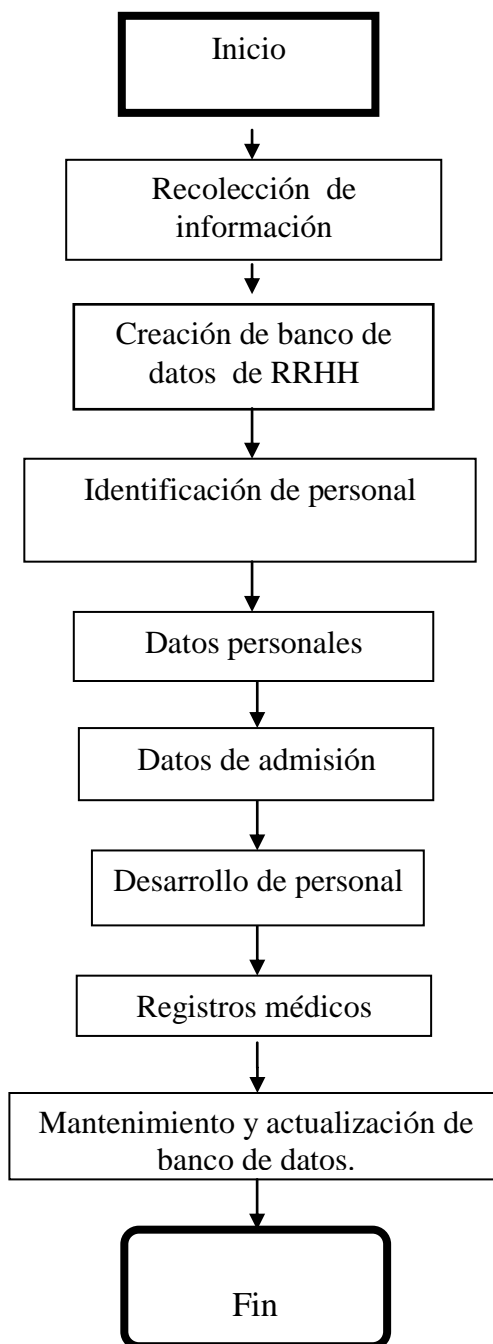
Diseñar el proceso de bases de datos y sistema de información para mejorar la gestión en la organización

- **Alcance:**

Aplica a todos los colaboradores de la organización facilitando y mejorando el acceso de la información del personal.

- **Definiciones:**

- **Bases de datos:** “Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información” (Chiavenato, 2002, p. 422)
- **Dato:** “Índice o un registro” (Chiavenato, 2002, p. 422)
- **Datos de admisión:** “ Datos sobre la admisión o ingreso del colaborador a la empresa” (Chiavenato, 2002, p. 422)
- **Datos de personalidad:** “ Datos sobre el historial del colaborador” (Chiavenato, 2002, p. 422)
- **Datos de registros médicos:** “ Datos sobre consultas, exámenes médicos de admisión, periódicos y de salida, incapacidades” (Chiavenato, 2002, p. 422)
- **Datos personales:** “ Datos sobre cada colaborador” (Chiavenato, 2002, p. 422)
- **Sistemas de información de RRHH:** “ Sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los RRHH de la organización” (Chiavenato, 2002, p. 422)

Diagrama de flujo 12. Bases de datos e información

6.9. FASE DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La última fase del proceso de planeación estratégica de RRHH es el plan de seguimiento y medición el cual se describe a continuación:

Los indicadores se establecerán de acuerdo con la metodología planteada por Beltrán (2003).

Los indicadores de gestión:

- Dirigen mejor las necesidades de la organización, logrando orientar los programas o actividades de la empresa para crear y conservar las ventajas competitivas.
- Alinea los procesos y procedimientos de la organización permitiendo así mitigar problemas que se puedan presentar en un futuro.
- Motiva, desarrolla y aprovecha el potencial humano de cada uno de los colaboradores para lograr los objetivos de la organización.
- Controla el progreso de la organización, en este caso el del departamento de talento humano.
- Permite a los jefes y colaboradores enfocarse en la mejora continua.

A continuación se presenta los indicadores de gestión dirigidos al área de talento humano:

1. Ausentismo

Señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Ausentismo |
| Escala | Personas ausentes |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de fin | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Ausentismo

$$\frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 138), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad

2. Frecuencia de accidentes

Indica la cantidad de accidentes por lecciones con o sin incapacidad

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|--------------------------|
| Atributo | Frecuencia de accidentes |
| Escala | Personas accidentadas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Frecuencia de accidentes =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes incapacidades} \times 1.000.000}{\text{Horas -hombre trabajadas}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 138), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad

3. Índices de severidad

Mide el número de días perdidos por accidentes laborales

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Severidad |
| Escala | Días perdidos |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Índices de severidad =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas -hombre trabajadas}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 139), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

4. Índice de tipos de trabajo

Señala la cantidad de obreros que hay por cada empleado administrativo.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Tipos de trabajo |
| Escala | Numero de colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Índice de tipos de trabajo =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados de producción}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados administrativos}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 139), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

5. Índice de tipos de salarios

Indica la cantidad que se paga a los obreros por cada peso pagado a los empleados o a los supervisores.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Salarios |
| Escala | Pesos |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Índice de tipos de salarios =

$$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados Administrativos}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 139), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|--------------------|
| Atributo | Salarios |
| Escala | Tipos de salarios |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |

Índice de tipos de salarios =

$$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$$

| | |
|-----------------|-------------------------|
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Fuente: Beltrán (1998, p. 139), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

6. Importancia de salarios

Indica la cantidad de sueldo o salario pagado por una mano de obra, por cada peso gastado en el costo de producción.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Salarios |
| Escala | Pesos |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Importancia de salarios =

$$\frac{\text{Total de salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 139), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

7. Índice prestaciones-trabajadores

8.

Indica la cantidad total pagada por trabajador dentro de un periodo determinado.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Prestaciones |
| Escala | Pesos |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Índice de prestaciones-trabajadores =

$$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 138), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

9. Indicador de rotación de trabajadores

Indica la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la organización.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Rotación |
| Escala | Personas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de fin | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Rotación de trabajadores =

$$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 138), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

10. Indicador horas-trabajador

Indica las horas promedio de trabajo por cada trabajador.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Horas trabajador |
| Escala | Horas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de fin | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Horas-trabajador =

$$\frac{\text{Horas-hombre trabajadas}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 138), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad

11. Indicador horas extra en el periodo

Indica el total de las horas extras trabajadas en un periodo.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Horas extras |
| Escala | Horas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Horas extras en el periodo =

$$\frac{\text{Total de horas extras}}{\text{Total de horas trabajadas}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 140), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

12. Indicador de ventas-trabajador

Mide el esfuerzo indirecto de las personas para lograr una de las principales metas de la empresa, en este caso es obtener el mayor ingreso posible.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Ventas trabajador |
| Escala | Pesos |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Ventas- trabajador =

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$$

Fuente: Beltrán (1998, p. 138), indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

13. Tasa de accidentalidad

Es un indicador concebido para detectar la tasa de accidentalidad laboral.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Accidentalidad |
| Escala | Personas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Tasa de accidentalidad =

$$\frac{\text{Número de accidentes mensuales de empleados pollos el cantor} \times 100}{\text{Numero de total empleados de pollos el cantor}}$$

Fuente: Clavijo (2009, p. 23), Programa de Salud Ocupacional, Universidad Minuto de Dios.

14. Eficacia de capacitaciones programadas de Salud Ocupacional

Concebido para detectar el porcentaje de ejecución de las capacitaciones programadas de Salud Ocupacional.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Capacitaciones |
| Escala | Capacitaciones |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Eficacia de capacitaciones programadas=

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de capacitaciones programadas}} \times 100$$

Fuente: Clavijo (2009, p. 23), Programa de Salud Ocupacional, Universidad Minuto de Dios.

15. Efectividad de Evaluación de desempeño

Determina la efectividad de las evaluaciones de desempeños como medida de impacto que evidencia la satisfacción de la labor ejecutada por el personal.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Evaluación de desempeño |
| Escala | Personas evaluadas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de fin | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Eficacia de evaluaciones de desempeño =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores evaluados satisfactoriamente}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores de la}} \times 100$$

Fuente: Contraloría de Bucaramanga (p. 1), Indicadores de gestión

16. Inversión por empleado en capacitación y desarrollo

Mide el monto invertido directamente en capacitación y desarrollo por cada empleado en pesos.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|---------------------------|
| Atributo | Capacitación y desarrollo |
| Escala | Pesos |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de fin | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Inversión por empleado en capacitación y desarrollo =

$$\frac{\text{Costo total en capacitación y desarrollo}}{\text{Total de empleados}}$$

Fuente: indicadores de gestión (2011, p. 19)

17. Porcentaje de empleados capacitados

Establece el porcentaje de empleados que recibió al menos una hora de capacitación

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Capacitación |
| Escala | Personas capacitadas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Empeados capacitados =

$$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total e empleados de la organización}}$$

Fuente: indicadores de gestión (2011, p. 22)

18. Porcentaje de personal capacitado en salud ocupacional

Establece el porcentaje de empleados que se encuentran capacitados en Salud Ocupacional

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Salud Ocupacional |
| Escala | Personas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Personal capacitado en salud ocupacional =

$$\frac{\text{Número de empleados del capacitados en Salud Ocupacional} \times 100}{\text{Número de empleados}}$$

Fuente: Clavijo (2009, p. 23), Programa de Salud Ocupacional, Universidad Minuto de Dios

19. Indicador de vigilancia de riesgos ocupacionales

Establece el porcentaje de ejecución de las inspecciones programadas para vigilancia de riesgos ocupacionales.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Riesgos ocupacionales |
| Escala | Inspecciones |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de fin | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

$$\text{IVRO} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de inspecciones realizadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de inspecciones programadas}}$$

Fuente: Dirección General de Salud Ambiental, Dirección Ejecutiva de Salud Ocupacional(2005, p. 73), manual de Salud Ocupacional.

20. Indicador de desvinculaciones

Mide las salidas de los colaboradores definidas por la empresa

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Desvinculación |
| Escala | Renuncia |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de fin | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

$$\text{Desvinculaciones} = \frac{\text{Salidas por renuncia} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$$

21. Análisis de renuncias voluntarias

Analiza las desvinculaciones voluntarias dentro de la organización.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------------|-------------------------|
| Atributo | Desvinculación |
| Escala | Renuncia voluntarias |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

$$\text{Desvinculaciones} = \frac{\text{Salidas por renuncia voluntarias} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$$

22. Talleres realizados

Establece los talleres realizados dentro de la organización.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------------|-------------------------|
| Atributo | Entrenamiento |
| Escala | Talleres |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

$$\text{Talleres realizados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de talleres realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de talleres programados}} \times 100$$

Fuente: Bonnefoy, J (2005, p. 39). *Indicadores de desempeño público*

23. Costo del entrenamiento

Indica la cantidad total pagada por los talleres realizados en la organización

| Característica | Ejemplo |
|-----------------------|-------------------------|
| Atributo | Entrenamiento |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

$$\text{Costo del entrenamiento} =$$

$$\frac{\text{Costos de talleres realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de talleres programados}}$$

Fuente: Bonnefoy, J (2005, p. 39). *Indicadores de desempeño público*

24. Motivación

Indica la cantidad colaboradores motivados en la organización

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Motivación |
| Escala | Personas |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Motivación =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores motivados}}{\text{Total de colaboradores}}$$

Fuente: Bonnefoy, J (2005, p. 39). *Indicadores de desempeño público*

25. Porcentaje de asistencia

Indica porcentaje de colaboradores inducidos en la organización

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Asistencia |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Porcentaje de asistencia=

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados inducidos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados convocados}}$$

Fuente: Benjumea, M. (2008, p.113). *Guía didáctica y modulo. Gestión de talento humano*

26. Logros del proceso de prueba

Indica el número de colaboradores que superan la prueba de inducción.

| Característica | Ejemplo |
|----------------|-------------------------------|
| Atributo | Logro de proceso de selección |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |

Logros del proceso de prueba

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Seleccionados que superan periodo de prueba}}{\text{Total seleccionados}}$$

| | |
|-----------------|-------------------------|
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Fuente: Benjumea, M. (2008, p.113). *Guía didáctica y modulo. Gestión de talento humano*

27. Porcentaje de logro

Indica el porcentaje de colaboradores que superan la prueba de inducción.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------------|
| Atributo | Logro de proceso de selección |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Porcentaje del logro =

$$\frac{\text{Total proceso finalizados}}{\text{Total procesos solicitados}}$$

Fuente: Benjumea, M. (2008, p.113). *Guía didáctica y modulo. Gestión de talento humano*

28. Respuesta interna

Indica el porcentaje de colaboradores que superan la prueba de inducción.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------------|
| Atributo | Logro de proceso de selección |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Respuesta interna =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Seleccionados}}{\text{Total seleccionados}}$$

Fuente: Benjumea, M. (2008, p.113). *Guía didáctica y modulo. Gestión de talento humano*

29. Reconocimiento institucional

Indica el número de colaboradores que son homenajeados en la organización.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Motivación e inventivos |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

**Reconocimiento
institucional=**

$$\frac{\text{Total homenajeados}}{\text{Total en el año}}$$

Fuente: Benjumea, M. (2008, p.113). *Guía didáctica y modulo. Gestión de talento humano*

30. Eficacia de creación de nuevos puestos de trabajo

Indica el número de cargos creados en la organización.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Reconocimiento |
| Escala | Cargos |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

**Reconocimiento
institucional=**

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de cargos creados en el último año}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de cargos de la compañía}}$$

31. Inversión por empleado en programa de comunicación

Indica el número de cargos crear costo de implementar medios de comunicación dos en la organización.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------------|-------------------------|
| Atributo | Comunicación |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Inversión por empleado en programa de comunicación=

$$\frac{\text{Costo de implementar medios de comunicación organizacionales}}{\text{Total de empleados}}$$

32. Alcance de medios de comunicación

Indica el número de participantes en las actividades convocadas.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------------|-------------------------|
| Atributo | Comunicación |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Alcance de medios de comunicación =

$$\frac{\text{Total de participantes en las actividades convocadas con medios de comunicación}}{\text{Total de mensajes}}$$

33. Información registrada actualmente

Indica el número de registros de la organización.

| Característica | Ejemplo |
|-----------------------|-------------------------|
| Atributo | Registros |
| Escala | Registros |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Información registrada actualmente=

$$\frac{\text{N° de empleados relacionados en registros de la compañía}}{\text{Total de empleados}}$$

34. Inversión por empleado en creación de banco de datos

Indica el costo de la creación de un banco de datos en la compañía

| Característica | Ejemplo |
|-----------------|-------------------------|
| Atributo | Registros |
| Escala | Colaboradores |
| Estatus | 0 |
| Umbral | 16 colaboradores |
| Horizonte | Un año |
| Fecha de inicio | 1 de enero de 2012 |
| Fecha de inicio | 30 de Diciembre de 2012 |
| Responsable | Claudia Bejarano |

Inversión por empleado en creación de banco de datos=

Costo total de la creación de un banco de datos en la compañía

Total de empleados

Tabla 3. Indicadores de gestión para la empresa Pollos El Cantor

| Factor | Indicador | Estatus | Umbral | mínimo | Accept. | Satisf. | Sobrs. | Máximo |
|--------------------------------------|---|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| Ausentismo | $\frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$ | | | | | | | |
| Frecuencia de accidentes | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes incapacidades} \times 1.000.000}{\text{Horas hombre trabajadas}}$ | | | | | | | |
| Índice de severidad | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas -hombre trabajadas}}$ | | | | | | | |
| Índice de tipos de trabajo | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados de producción}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados administrativos}}$ | | | | | | | |
| Rotación de trabajadores | $\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$ | | | | | | | |
| Indicador horas trabajador | $\frac{\text{Horas-hombre trabajadas}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$ | | | | | | | |
| Indicador horas extras en el periodo | $\frac{\text{Total de horas extras}}{\text{Total de horas trabajadas}}$ | | | | | | | |
| Tasa de accidentalidad | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes anuales}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$ | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Efectividad de evaluaciones de desempeño | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores evaluados satisfactoriamente} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores de la organización}}$ | | | | | | | |
| Indicador de vigilancia de riesgos ocupacionales | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de inspecciones realizadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de inspecciones programadas}}$ | | | | | | | |
| Índice de tipos de salario | $\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$ | | | | | | | |
| Índice de tipos de salarios | $\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$ | | | | | | | |
| Importancia de salarios | $\frac{\text{Total de salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$ | | | | | | | |
| Índice de prestaciones-trabajadores | $\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$ | | | | | | | |
| Indicador de ventas-trabajador | $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}}$ | | | | | | | |
| Eficiencia de capacitaciones programadas de Salud Ocupacional | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones ejecutadas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}}$ | | | | | | | |
| Inversión por empleado en capacitación y desarrollo | $\frac{\text{Costo total en capacitación y desarrollo}}{\text{Total de empleados}}$ | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Porcentaje de empleados capacitados | $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total e empleados de la organización}}$ | | | | | | | | |
| Porcentaje de personal capacitado en Salud Ocupacional | $\frac{\text{Número de empleados del capacitados en Salud Ocupacional} \times 100}{\text{Número de empleados}}$ | | | | | | | | |
| Desvinculaciones | $\frac{\text{Salidas por renuncia} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$ | | | | | | | | |
| Desvinculaciones voluntarias | $\frac{\text{Salidas por renuncia voluntarias} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$ | | | | | | | | |
| Talleres realizados | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de talleres realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de talleres programados}}$ | | | | | | | | |
| Costo de entrenamiento | $\frac{\text{Costo de talleres realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de talleres programados}}$ | | | | | | | | |
| Motivación | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores motivados}}{\text{Total de colaboradores}}$ | | | | | | | | |
| Porcentaje de asistencia | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados inducidos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados convocados}}$ | | | | | | | | |
| Logros del proceso de prueba | $\frac{\text{N}^\circ \text{. Seleccionados que superan periodo de prueba}}{\text{Total seleccionados}}$ | | | | | | | | |
| Porcentaje de logro | $\frac{\text{Total proceso finalizados}}{\text{Total procesos solicitados}}$ | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Reconocimiento institucional | $\frac{\text{Total homenajeados}}{\text{Total en el año}}$ | | | | | | | |
| Eficacia de creación de nuevos puestos de trabajo | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos creados en el último año}}{\text{N}^\circ \text{ total de cargos en la compañía}}$ | | | | | | | |
| Inversión por empleado en programa de comunicación | $\frac{\text{Costo total de implementar medios de comunicación organizacionales}}{\text{Total de empleados}}$ | | | | | | | |
| Alcance de medios de comunicación | $\frac{\text{Total de participantes en actividades convocadas con medios de comunicación}}{\text{Total de mensajes}}$ | | | | | | | |
| Información registrada actualmente | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados relacionados en registros de la compañía}}{\text{Total de empleados}}$ | | | | | | | |
| Inversión por empleado en creación de banco de datos | $\frac{\text{Costo total en creación de banco de datos de la compañía}}{\text{Total de empleados}}$ | | | | | | | |

Fuente: **Beltrán (1998, p. 83)**, *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*.

7. CONCLUSIONES

En la actualidad, los cambios constantes que se presentan en el mercado obligan a las empresas a innovar constantemente, buscando y creando estrategias que ayuden a mitigar problemas que se puedan presentar en un futuro con el fin de mejorar cada día sus procedimientos y procesos.

Pollos El Cantor ha estado presente en el mercado desde el 24 de noviembre de 1995, en las actividades de comercialización y la distribución de pollo, así como el procesamiento de pollo broaster. La organización ha ganado aceptación, confianza y credibilidad por parte de clientes y proveedores, debido al conocimiento que tiene el gerente del mercado por el tiempo que lleva operando.

A partir del diagnóstico interno realizado en la empresa se pudieron evidenciar las fortalezas y debilidades, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se presentan falencias en el proceso de selección de personal como son la carencia de pruebas psicotécnicas y de una entrevista estructurada; incluso en algunos casos no hubo un proceso de selección para el ingreso a la organización.
- Por medio del diagnóstico se logró reafirmar la necesidad de mejorar el tema de capacitaciones en la organización para desarrollar habilidades, destrezas que enriquezca el nivel social y cultural de los colaboradores, debido a que no hay una continuidad en la realización.

- Es prioritario mejorar las capacitaciones en la empresa, especialmente su continuidad, para desarrollar destrezas que enriquezcan el nivel social y cultural de los empleados.
- La mayoría del personal desconoce la existencia del programa de salud ocupacional, por lo que es fundamental divulgarlo ampliamente.
- El clima laboral merece especial atención: aunque los empleados se sienten a gusto con la organización e identificados con ella, existe por otra parte una alta tendencia a la generación de conflictos.
- La organización no tiene establecido un plan estratégico en el área de talento humano que le permita optimizar la incorporación de nuevo personal y el desarrollo de sus actuales colaboradores.
- Se definieron los procesos y procedimientos en los aspectos de análisis de cargos, selección, inducción, entrenamiento, capacitación, desvinculación, salud ocupacional, motivación e incentivos, evaluación de desempeño, comunicación, salarios y compensaciones y bases de datos.
- El área de talento humano carece de indicadores de gestión que permitan realizar No un seguimiento confiable a las labores desempeñadas por los colaboradores.
- La interacción del personal en el interior de la empresa permitió evidenciar que allí se vive un clima organizacional cálido, con un grupo de colaboradores de muy buen nivel, en un compromiso coherente con las directrices gerenciales para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.

- A partir de este proyecto, la empresa cuenta con una herramienta la cual permitirá un mejor desempeño de la organización a través de compromisos y la ejecución de planes de acción para alcanzar un nivel de competitividad que le permitirá sostenerse en el mercado.
- No existe sinergia entre la estrategia general de la organización y la del departamento de talento humano generando dificultades en el cumplimiento de los objetivos.
- La gerencia de Pollos El Cantor debe darse cuenta de las actuaciones y aportes de cada uno de los colaboradores, los cuales son la consecuencia de los estímulos aportados por la organización.

8. RECOMENDACIONES

- Implementar el uso de formatos y documentación que configuren el perfil de los futuros aspirante que desea la empresa.
- Indagar por las necesidades laborales de los colaboradores a fin de crear un adecuado programa de capacitación.
- Se recomienda finalizar y hacer partícipe a los colaboradores del programa de salud ocupacional con fines de mejorarlo continuamente y cumplir con lo exigido por la ley.
- Crear espacios de diálogo donde se discutan las problemáticas y se aporten soluciones a las situaciones conflictivas que se presentan en los grupos de trabajo.
- Incorporar al plan estratégico de talento humano los diferentes procesos del área con la misión, visión y objetivos de la organización.
- Implementar procesos y procedimientos para el área de talento humano con el fin de formalizarlos y llegar a una gestión exitosa.
- Promover la utilización de indicadores de gestión para potencializar o minimizar algunas situaciones específicas.
- Incorporar al plan estratégico de talento humano los indicadores propuestos con el fin de orientar a la verificación del logro de objetivos y el desarrollo de las estrategias.
- Es importante que cada uno de los colaboradores de la organización conozcan el proceso y hagan parte de la planeación estratégica de talento humano y para ello,

se deberá realizar un programa de entrenamiento y capacitación, logrado así dar comienzo a la implementación del mismo.

- Mantener una comunicación eficiente con los colaboradores, lo cual mejorara la relación jefe/colaboradores y el clima organizacional; logrando un crecimiento no solo para la organización sino para cada uno de los colaboradores.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ed. Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencia*. . Argentina: Ed. Granica.
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R editores
- Bohlander, G y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cuadernos de reflexión de la cátedra prasa de empresa familiar. *Comunicación en la empresa familiar*. Cuaderno de reflexión N° 3. Universidad de Córdoba.
- David, Fred. (2003). *Concepto de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. Editorial Pearson – Prentice Hall (México). 8° edición.
- Dolan, Valle, Jacksony, Schuler. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Evans, J y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores. 7° edición.
- García, O. (2000). *Historia de la medicina peruana en el siglo XX*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Fondo Editorial.

- Gener, C. (1994). *Océano uno Diccionario enciclopédico ilustrado*. Barcelona: Océano.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de las empresas*. México: Mc Graw Hill. 8° Edición
- Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humano*. España: Ite Caixagalicia
- Jiménez, D. (2007). *Manual de recursos humanos*. España: Ed. Esic
- Koontz, H. (2008). *Administración Una perspectiva Global*. México: Ed. Mc Graw Hill 13ª. Ed.
- Kroenke, D. (2003). *Procesamiento de bases de datos*. México: Pearson.
- Méndez, Carlos Eduardo. (1998). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Mondy, R y Noe, R (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson
- Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos. Organización y dirección*. España: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administration*. México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración de personal*. México: Cengage Learning.
- Rodríguez, J. (2004). *Modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, Joaquín. (2001). *Como aplicarla planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson Learning.

- Rue, L y Byars, L. (2006). *Administración teoría y aplicaciones*. México: Alfa omega.
- Serna. H. (2000). *Gerencia estratégica, planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá; 3R Editores.
- Serna. H. (2003). *Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá; 3R Editores
- Umaña, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José, C, R. Euned.
- Vidal, E. (2005) *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*: ECOE Ediciones.
- Werther, W. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

9.1. CIBERGRAFÍA

- Benjumea, M. *Guía didáctica y modulo. Gestión de talento humano*. Recuperado en 2008, de <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/GestionDelTalentoHumano.pdf>
- Bonnefoy, J. *Indicadores de desempeño público*. Recuperado en noviembre de 2005, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/23572/manual45.pdf>
- Carta de renuncia (2011), de <http://bolsatrabajo.pe>
- Clavijo, F. *Programa de salud ocupación. Universidad Minuto de Dios*. Recuperado en enero de 2009, de <http://colegios.minutodedios.org/SaludOcupacionalCEMID/imagenes/ProgramaSO.pdf>
- Competencia laboral
www.gestipolis.com
- Contraloría de Bucaramanga. *Indicadores de gestión humana*, de <http://www.contraloriabga.gov.co/portal/descargas/gestion%20de%20calidad/Gestion%20Humana.pdf>
- Copaso (Comité Paritario de Salud Ocupacional)
<http://www.arpsura.com>
- Desvinculación laboral.
www.unap.cl
- Dirección General de Salud Ambiental, Dirección Ejecutiva de Salud Ocupacional. *Manual de salud ocupacional*. Recuperado en 2005, de http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/manual_deso.PDF

- Dirección General de relaciones laborales. (2006). Manual para la identificación y evaluación de riesgos laborales. Barcelona: Generalitat de Catalunya
http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_20620985_2.pdf
- Examen médico de egreso (2011), de <http://www.cemiba.com.ar>
- Formato de contrato
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos/15947-33
- Formato de entrevista de personal
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos/15947-31
- Formatos de indicadores de riesgo y de planificación de medidas preventivas, control y eliminación
<http://www.gencat.cat>
- Indicadores de gestión. Recuperado de junio 2011, de
<http://www.contraloriabga.gov.co/portal/descargas/gestion%20de%20calidad/Gestion%20Humana.pdf>
- Indicadores de gestión. Recuperado de junio 2011, de
<http://www.pwc.com/uy/es/eventos/assets/estado-de-la-practica-en-compensaciones/estado-de-la-practica-en-compensaciones-benchmark-en-gestion-humana.pdf>
- Ministerio de Salud. Decreto numero 2278 (2 de agosto de 1982), de
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Normatividad/decretos/decreto-2278-1982.pdf>
- Motivación e incentivos
(<http://motivacionlaboral.galeon.com>).

- Planificación de talento humano (2008), de

<http://www.slideshare.net/guest945979/planificacion-de-gestion-talento-humano>

- Pruebas psicotécnicas

<http://lasdelrio.files.wordpress.com/2011/06/psicotecnicos1.jpg>

- Pruebas psicotécnicas

http://3.bp.blogspot.com/_uRBSFEUvIwY/SPgEEkhGbSI/AAAAAAAAABc/n5vycDulE9c/s400/wartegg_test.jpg

- Salud ocupacional. Organización Mundial de la Salud.

<http://definicion.de/salud-ocupacional/>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para empleados de pollos el cantor

El objetivo de la encuesta es obtener conocimiento de las actitudes y percepciones de los colaboradores de Pollos El Cantor, Toda la información recibida se mantendrá confidencial. Esta encuesta tomará no más de 10 minutos para completar. Mil gracias por su colaboración.

| | |
|---|--------------------------|
| CARGO: _____ FECHA: _____ TELEFONO: _____ ESTRATO: _____ | ENCUESTA N° _____ |
|---|--------------------------|

1. ¿Cuándo ingreso a Pollos El cantor le realizaron pruebas de selección?

SI _____ NO _____

2. ¿Qué pruebas de selección realizan en Pollos El Cantor?

- Entrevista
- Pruebas sicotécnicas
- Test de personalidad
- Otros

3. ¿Qué tipo de contrato tiene?

- Contrato a término indefinido
- Contrato a término fijo
- Contrato de obra o labor
- Contrato de prestación de servicios
- Otros. ¿Cuál? _____

4. Al momento de ser contratado se le informo de:

- Historia de la organización
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Objetivos de la organización
- Organigrama
- Obligaciones
- Beneficios
- Funciones de su puesto de trabajo
- Manuales de funciones y reglamento

5. ¿Las actividades que le son asignadas las logra realizar al término de su día laboral?

SI _____ NO _____

6. ¿Usted conoce si dentro de la organización existe la posibilidad de ascenso?

SI _____ NO _____

7. ¿A la fecha ha recibido alguna capacitación?

SI _____ NO _____

8. Si su respuesta anterior fue afirmativa, responda:

¿En qué área recibió usted capacitaciones por parte de la empresa?

- Fortalecimiento de actividades y procesos en el cargo
- Normas, políticas y reglas de la organización.
- Temas de educación para crecimiento profesional
- Otras, ¿cuáles? _____

9. ¿Cree usted que las condiciones ambientales y de infraestructura de la organización son óptimas para realizar su labor?

SI _____ NO _____

10. Mencione que aspectos son favorables en Pollos El cantor

- Iluminación adecuada
- Herramienta y maquinaria
- Orden
- Aseo del establecimiento
- Presentación y atención del personal
- Ambientación (música, decoración)
- Espacio
- Instalaciones físicas
- Ventilación
- Localización
- Baños.

11. ¿Conoce usted los riesgos laborales a los que se ve expuesto en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

12. ¿Qué áreas de la organización son las que más presenta riesgos laborales?

- Descargue
- Selección
- Desprese
- Empaque
- ros

13. ¿Conoce usted si la organización ha diseñado algún programa de salud ocupacional?

SI _____ NO _____

En caso de ser afirmativa su respuesta; responda:

¿En cuales de las siguientes actividades del programa de salud ocupacional ha participado?

- Acciones preventivas
- Educación sobre el uso de maquinaria en la organización.
- Brigadas
- Capacitaciones o charlas de enfermedades laborales.
- Tipos de riesgos laborales
- Otras; ¿Cuáles? _____

14. ¿Qué tipo de salario tiene?

- Sueldo básico
- Comisiones
- Otros _____

15. Usted recibe o ha recibido de su jefe o de la empresa reconocimiento o beneficios como:

- Incentivos
- Premios
- Permisos
- Comisiones
- Desayunos
- Almuerzos
- Felicitaciones verbales
- Felicitaciones escritas
- Posibilidad de ascenso
- Bonos o subsidios para alimentación
- Actividades culturales y recreativas
- Otro, cual _____

16. ¿Ha sido evaluado por su trabajo en Pollos El Cantor?

SI _____ NO _____

- Anualmente
- Mensualmente
- Semestralmente
- Nunca

17. ¿Cómo cree usted que podría mejorar sus funciones en su puesto de trabajo:

- Inducciones
- Capacitaciones
- Entrenamiento en el puesto de trabajo
- Incentivos
- Otros. ¿Cuáles? _____

18. ¿Alguna vez ha presentado propuestas en la organización que busquen el mejorar el clima laboral o la cultura corporativa?

- Siempre
 Algunas veces
 Nunca

19. ¿Alguna vez ha sentido desmotivado en el cumplimiento de sus labores?

SI_____ NO_____

Causas:

- Falta de capacitación
 Mala comunicación
 Falta de incentivos
 Falta de bienestar laboral
 Otro ¿Cuál?

20. ¿Usted se ha ausentado de su puesto de trabajo?

SI_____ NO_____

- 0-2 horas
 3-4 horas
 5-8 horas
 1 día o más

21. ¿Por qué motivo se ha ausentado de su puesto de trabajo?

- Cita medica
 Incapacidad
 Diligencias personales
 Otras ¿Cuál?

22. ¿Cuál es el tiempo máximo que se ha ausentado se su puesto de trabajo?

- 1 a 3 horas
 4 a 6 horas
 Una jornada laboral
 1 a 3 días
 Otros

23. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral de Pollos El Cantor?

- Excelente
 Bueno

- Regular
- Malo

24. ¿Usted ha tenido algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

SI_____ NO_____

25. ¿Usted se siente comprometido con la empresa Pollos El Cantor?

SI_____ NO_____

26. ¿Usted se siente orgullo de trabajar en Pollos El Cantor?

SI_____ NO_____

27. ¿Usted al momento de ingresar recibió la dotación necesaria para realizar sus funciones? ¿Cuál?

SI_____ NO_____

- Botas de caña
- Botas
- Bata
- Tapabocas
- Guantes
- Gorro
- Otros ¿Cuál?_____

28. Considera usted que la jornada laboral es:

- Excesiva
- Normal
- Media
- Baja

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Encuesta a proveedores

El objetivo de la encuesta es obtener conocimiento de las actitudes y percepciones de los colaboradores de los proveedores de Pollos El Cantor, Toda la información recibida se mantendrá confidencial. Esta encuesta tomará no más de 10 minutos para completar. Mil gracias por su colaboración.

| |
|-------------------------|
| Proveedor: _____ |
| Tel: _____ |

1. ¿Conoce sobre la Misión, Visión y/o Principios organizacionales de la empresa Pollos El Cantor?
Si__ NO__
2. ¿Es idóneo el personal que trabaja en esta empresa?
Si__ NO__
3. ¿Percibe algún tipo de descontento laboral?
Si__ NO__
4. ¿Cómo percibe la comunicación en esta empresa?
 Excelente
 Buena
 Mala
5. ¿Cómo percibe el desempeño de las personas que trabajan en esta organización?
 Bueno
 Adecuado
 Deficiente

6. ¿Con que palabra calificaría usted a la empresa Pollos El Cantor?

Excelencia

Calidad

Buen servicio

Confiabilidad

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo C. Encuesta a clientes

El objetivo de la encuesta es obtener conocimiento de las actitudes y percepciones de los clientes de Pollos El Cantor, Toda la información recibida se mantendrá confidencial. Esta encuesta tomará no más de 10 minutos para completar. Mil gracias por su colaboración.

Nombre: _____
Barrio: _____
Tel: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos o servicios de Pollos El Cantor?

- Un mes
 Seis meses
 Un año
 Más de un año

2. ¿Ha recomendado usted a la empresa Pollos El Cantor a otras personas?

Si___ No___

3. Considera que el servicio ofrecido fue:

- Excelente
 Bueno
 Malo

4. ¿Cómo fue la atención prestada?

- Excelente
 Bueno
 Malo

5. ¿El producto entregado estaba en buen estado?

Si___ No_____

6. ¿Le entregaron su producto a tiempo?

Si _____ No _____

7. ¿El personal que hizo la entrega del producto fue amable y educado?

Si _____ No _____

8. ¿En general los precios son:

Altos

Medios

Bajos

9. Indique porque factor nos sigue eligiendo:

Precio

Calidad

Buen servicio

Confiabilidad

GRACIAS POR SU COLABORACION

| | | |
|-----------|---|-------------------------|
| E. | Ámbito laboral | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto? 2. ¿La persona que desempeña este puesto de trabajo está sometido a presiones psicológicas? | |
| F. | Condiciones sanitarias | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por el uso de su equipo? 2. ¿Requiere el uso de equipos especiales o de seguridad para desempeñar su labor? | |
| G. | Parámetros de desempeño | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto? | |
| H. | Comentarios finales | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario? 2. ¿Cuándo se debe realizar el próximo análisis? | |
| | Firma del analista de puestos | Fecha |
| | Revisado y autorizado por | Fecha |

Fuente: Autores

Anexo E. Formatos de selección
Formato de requisición de personal N°1

| | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|--|---|------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------------|
| Requisición de personal | | | | | | | | | | | | |
| Nombre del cargo | | | | | | | | | | | | |
| Ramo: | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | |
| Domicilio: Ciudad: | | | | | | | | | | | | |
| Tel: | | | | | | | | | | | | |
| Datos generales del puesto solicitado | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">MOTIVO DE LA VACANTE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Eventual</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Sustitución de personal</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Turnos nuevos</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Otros</td> </tr> </table> | MOTIVO DE LA VACANTE | <input type="checkbox"/> Eventual | <input type="checkbox"/> Sustitución de personal | <input type="checkbox"/> Turnos nuevos | <input type="checkbox"/> Otros | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">TURNO / HORARIO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Horario de oficina</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Medio tiempo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Nocturno</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Tiempo completo</td> </tr> </table> | TURNO / HORARIO | <input type="checkbox"/> Horario de oficina | <input type="checkbox"/> Medio tiempo | <input type="checkbox"/> Nocturno | <input type="checkbox"/> Tiempo completo | |
| MOTIVO DE LA VACANTE | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Eventual | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Sustitución de personal | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Turnos nuevos | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Otros | | | | | | | | | | | | |
| TURNO / HORARIO | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Horario de oficina | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Medio tiempo | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Nocturno | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Tiempo completo | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">SEXO: F___ M_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Casado</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Soltero</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Unión libre</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Divorciado Edad: _____</td> </tr> </table> | SEXO: F___ M_____ | <input type="checkbox"/> Casado | <input type="checkbox"/> Soltero | <input type="checkbox"/> Unión libre | <input type="checkbox"/> Divorciado Edad: _____ | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">ESCOLARIDAD</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Primaria</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Secundaria</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Técnico</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Profesional</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/> Ninguno</td> </tr> </table> | ESCOLARIDAD | <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Técnico | <input type="checkbox"/> Profesional | <input type="checkbox"/> Ninguno |
| SEXO: F___ M_____ | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Casado | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Soltero | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Unión libre | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Divorciado Edad: _____ | | | | | | | | | | | | |
| ESCOLARIDAD | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Primaria | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Secundaria | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Técnico | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Profesional | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Ninguno | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">EXPERIENCIA: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Tiempo: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Sueldo: _____</td> </tr> </table> | | EXPERIENCIA: _____ | Tiempo: _____ | Sueldo: _____ | | | | | | | | |
| EXPERIENCIA: _____ | | | | | | | | | | | | |
| Tiempo: _____ | | | | | | | | | | | | |
| Sueldo: _____ | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">ACTIVIDADES, HABILIDADES Y/O COMENTARIOS ADICIONALES:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">_____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">_____</td> </tr> </table> | | ACTIVIDADES, HABILIDADES Y/O COMENTARIOS ADICIONALES: | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | | | | | |
| ACTIVIDADES, HABILIDADES Y/O COMENTARIOS ADICIONALES: | | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | | |

Formato de solicitud de empleo N° 2

| Formato de solicitud de empleo |
|---|
| A. Identificación del puesto |
| 1. Nombre completo:..... 2. Dirección completa:..... 3. Teléfono: Fax: Email: 4. Lugar y fecha de nacimiento: 5. Ciudadano de: |
| B. Empleo solicitado |
| 1. Tipo de empleo solicitado:..... 2. Puesto específico que solicita:..... 3. Usted desearía trabajar: Como empleado de tiempo completo Como empleado de tiempo parcial Como empleado temporal 4. ¿En qué fecha estará disponible para empezar a trabajar? 5. ¿Estaría dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible? Si No 6. ¿Qué nivel aproximado de compensación mensual considera usted apropiado? |
| C. Descripción |
| D. Antecedentes laborales |
| Empezando por el ultimo empleo que usted tuvo, o su empleo actual, proporcione la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado a) Compañía..... Fecha de inicio de labores..... Fecha de conclusión de sus labores..... Funciones que desempeño..... |

| |
|--|
| <p>.....</p> <p>Nombre del supervisor.....</p> <p>Salario inicial.....</p> <p>Salario final.....</p> <p>b) Compañía.....</p> <p>.....</p> <p>Fecha de inicio de labores.....</p> <p>Fecha de conclusión de sus labores.....</p> <p>Funciones que desempeño.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Nombre del supervisor.....</p> <p>Salario inicial.....</p> <p>Salario final.....</p> <p>c) Compañía.....</p> <p>.....</p> <p>Fecha de inicio de labores.....</p> <p>Fecha de conclusión de sus labores.....</p> <p>Funciones que desempeño.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Nombre del supervisor.....</p> <p>Salario inicial.....</p> <p>Salario final.....</p> |
| E. Distinciones o pasatiempos |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué aficiones, pasatiempos o deportes practica usted? 2. ¿Pertenece a alguna organización cívica, profesional o servicio? |
| F. Referencias |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba tres referencias familiares Condiciones sanitarias |

Nombre, dirección y teléfono y parentesco.....

Nombre, dirección y teléfono y parentesco.....

Nombre, dirección y teléfono y parentesco.....

2. Escriba tres referencias personales

Nombre, dirección y teléfono:

.....

Nombre, dirección y teléfono:

.....

Nombre, dirección y teléfono:

.....

3. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.
 Por medio de mi firma al calce:

a) Autorizo a los funcionarios de Pollos El Cantor. Para que verifiquen la información que he proporcionado.

b) Garantizo que la información incluida aquí se verídica.

.....

Firma del solicitante

Fecha

Entrevista de personal N° 3

| ENTREVISTA PERSONAL | | |
|---|-----------------|--------------------------------|
| El Jurado calificará al postulante de acuerdo al siguiente PUNTAJE: | | |
| De 01 hasta 10 Desfavorable | | |
| De 11 hasta 20 Favorable | | |
| FACTORES | FAVORABLE | DESFAVORABLE |
| a. Grado de Conocimiento | () | () |
| b. Grado de Cultura General | () | () |
| c. Presencia Personal | () | () |
| d. Modo de Vestir | () | () |
| e. Agudez Mental | () | () |
| f. Aspecto Saludable y Limpieza | () | () |
| g. Seguridad para expresar su Ideas | () | () |
| h. Facilidad en la expresión | () | () |
| i. Introverso | () | () |
| j. Extroverso | () | () |
| k. Sinceridad | () | () |
| l. Madurez en su Persona | () | () |
| m. Atención | () | () |
| n. Comprensión y Análisis Racional | () | () |
| ñ. Sensibilidad | () | () |
| NOTA: | APROBADO | () DESAPROBADO () |
| OBSERVACIONES..... | | |
| | | |
| | | |
| FIRMA DEL JURADO | | |

Entrevista psicológica N° 4

| Entrevista psicológica | |
|--|--|
| <p>Nombre completo:</p> <p>Cargo al que aspira:</p> <p>Cedula de ciudadanía:</p> <p>Estado civil:</p> <p>Nivel educativo:</p> <p>Dirección: Barrio:</p> <p>Teléfono:</p> <p>Edad:</p> | |
| <p>¿Conocía la Institución antes? ¿Qué conoce?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| <p>Información académica</p> <p>1. Qué nivel académico tiene:</p> <p>___ Primaria</p> <p>___ Bachillerato</p> <p>___ Tecnológico</p> <p>___ Universitario</p> <p>___ Posgrado</p> <p>___ Otro. ¿Cuál?</p> <p>.....</p> <p>2. Profesión / oficio:</p> <p>Año en que termino:</p> <p>3. Qué carrera estudia:</p> <p>.....</p> <p>4. ¿Con que materias tuvo más afinidad y con cuales no? ¿Por qué?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>5. ¿Cree que su formación la ha preparado para desempeñarse en este puesto?.....</p> <p>.....</p> <p>6. ¿En qué área quisiera desempeñarse laboralmente? Y</p> <p>Porque.....</p> <p>...</p> | |

.....
.....
.....

7. ¿Cuáles son las metas a nivel profesional para los próximos dos a cinco años?

.....
...
.....

8. Que le gusta mas

_____ Trabajar

_____ Estudiar

¿Por qué?

.....
.....
.....

Formación laboral

1. ¿Qué empresas ha trabajado?

.....
.....
.....

2. ¿Cuál fue la última empresa en la que trabajo?}

Empresa:..... Cargo:

.....
Tiempo Laborado: Fecha de Ingreso:

Fecha de Retiro:

Funciones:

.....
.....
.....

Motivo de retiro:

.....

¿Recuerda una situación difícil en su anterior empleo?

.....
.....

¿Realizo alguna propuesta o comentario para mejorar en su puesto de trabajo o para la empresa?

.....
.....
.....

Preguntas personales

1. ¿Cuénteme sobre usted?

.....

2. ¿Cuáles son sus las fortalezas y debilidades?

.....

3. ¿Cuénteme sobre su proyecto de vida?

.....

4. ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?

.....

5. ¿Cuál es su aspiración salarial?

6. ¿Con quién vive?

.....

7. ¿Cuáles con los principales valores en su familia?

.....

8. ¿Cuáles son las metas que tiene fu familia?

.....

Observaciones

1. Manejo de la entrevista

.....

2. Presentación personal

.....

3. Expresión corporal

.....

4. Expresión verbal

.....


5. Facilidad de comunicación

| |
|--|
| |
| Datos de quien realiza la entrevista Nombre: Cargo: Fecha: |

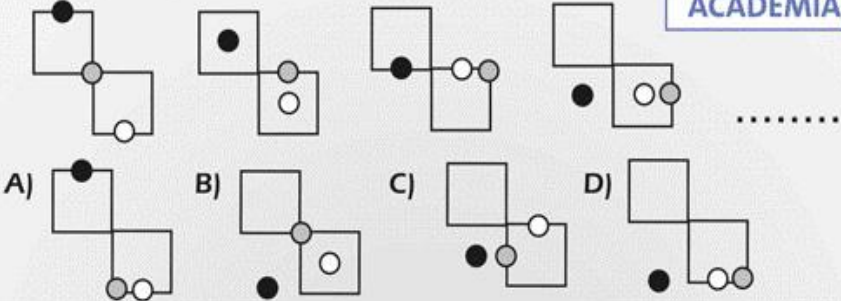
Fuente: autores

Pruebas psicotécnicas N° 5

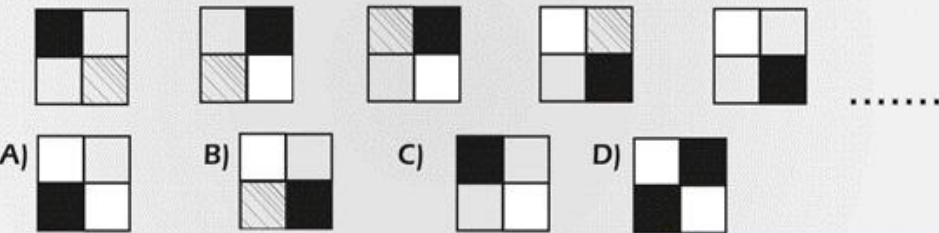
1 ¿Cuál de las siguientes figuras giradas no es igual que la de muestra?



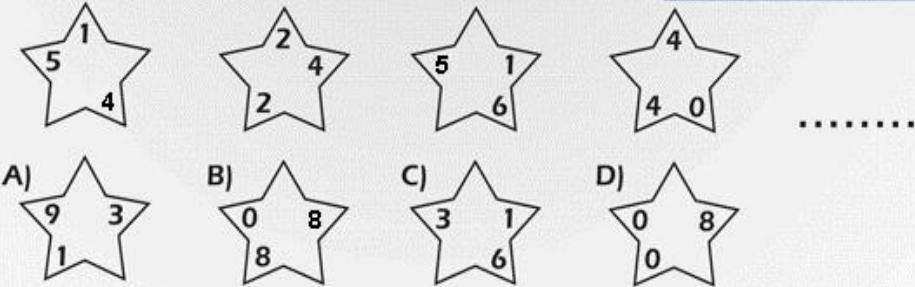
2 Completa la siguiente serie lógica: C/ Hileras, 4 28013 Madrid Tlf: 915479607 - 915596356




3 Señala la opción mas apropiada:



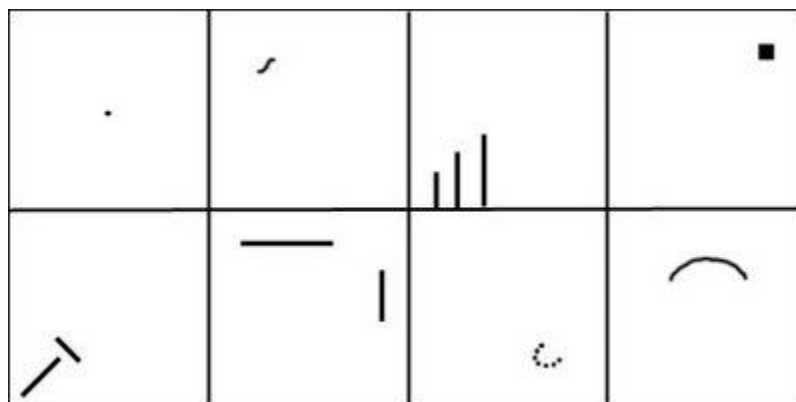
4 Continúa la serie propuesta: www.academiamgh.com



5 ¿Cuál de las siguientes figuras giradas no es igual que la de muestra?



TEST PSICOTÉCNICOS

Pruebas psicotécnicas N° 6

http://3.bp.blogspot.com/_uRBSFEUvIwY/SPgEEkhGbSI/AAAAAAAAABc/n5vycDulE9c/s400/wartegg_test.jpg

Verificación de referencias N° 7

| Verificación de referencias |
|---|
| Fecha: Nombre del candidato: Cedula: Cargo al que aspira: Jefe inmediato: Cargo: Empresa: Dirección: Teléfonos: Fecha de ingreso y salida: |
| Principales responsabilidades que tuvo en el cargo: |
| Tipo de contrato: <input type="checkbox"/> Prestación de servicios <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> A termino fijo <input type="checkbox"/> Otro ¿cuál? |
| Puntualidad |
| Sentido de colaboración: |
| Compromiso: Responsabilidad: Calidad del trabajo: Trabajo en equipo: Liderazgo: Sueldo inicial y final: |

| |
|--|
| Solución de problemas: |
| Motivo del retiro <input type="checkbox"/> Voluntario <input type="checkbox"/> Por finalización de contrato <input type="checkbox"/> Despido por justa causa |
| ¿Volvería a contratar al candidato en su empresa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?..... |
| ¿Recomendaría usted al candidato para ser vinculado en nuestra empresa? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?..... |
| Verificado por: Fecha: |

Fuente: autores

Formato de contrato N° 8

| MODELO DE CONTRATO SUJETO A MODALIDAD | |
|--|---------------------------------|
| <p>Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, un contrato de trabajo sujeto a modalidad, que al amparo de la ley laboral vigente N°007-2000 y ley de Productividad y Competitividad laboral N°00X-TR-2000, celebran de una parte..... (Nombre o razón social del empleador), con RUC N°..... representado por su gerente, Don..... a quién en adelante se le denominará el EMPLEADOR, y de la otra, Don(ña) identificad con DNI N° domiciliado en a quien en adelante se le llamará el COLABORADOR, en los términos y condiciones siguientes:</p> | |
| <p>PRIMERO; El EMPLEADOR es una..... cuyo objeto social es....., que requiere de los servicios del COLABORADOR (en forma temporal, accidental o para obra o servicio específico), para (señalar la modalidad del contrato y las causas objetivas determinantes de la contratación) .</p> | |
| <p>SEGUNDO: Por el presente contrato el COLABORADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades: Debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor para la cual ha sido contratado, bajo las directivas que emanen de sus jefes o instructores.</p> | |
| <p>TERCERO: La duración del contrato es de..... (Meses o años), iniciándose la relación laboral el día.... De..... de 2000.</p> | |
| <p>CUARTO: El período de prueba es de tres meses (puede ampliarse a seis meses o un año si existe justificación para ello). Transcurrido este plazo, si el EMPLEADOR resolviera injustificada y unilateralmente el contrato, deberá abonar al trabajador las remuneraciones dejadas de percibir hasta el vencimiento del contrato.</p> | |
| <p>QUINTO: En contraprestación a los servicios del COLABORADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual o semanal) de..... (.....), monto que se incrementará de acuerdo a su política remunerativa. Igualmente se obliga a facilitar al COLABORADOR los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.</p> | |
| <p>SEXTO: El COLABORADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de.... a (Días), de.... a(horas), teniendo un refrigerio de...(minutos), que será tomado dea</p> | |
| <p>SETIMO: El EMPLEADOR se obliga a inscribir al COLABORADOR en el libro de Planillas (de sueldos o salarios), así como a poner en conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su registro, en cumplimiento de lo dispuesto en las leyes laborales vigentes.</p> | |
| <p>OCTAVO: En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulen los contratos de trabajo sujetos a modalidad, contenidas en las leyes laborales vigentes.</p> | |
| <p>NOVENO: Las partes contratantes renuncian, expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de..... para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.</p> | |
| <p>Suscrito en..... a los..... días del mes de..... del 200...</p> | |
| <p>_____</p> <p>EMPLEADOR</p> | <p>_____</p> <p>COLABORADOR</p> |

Anexo F. Formatos de inducción

Formato de inducción N° 1

| Formato de inducción | |
|--|----------------------------|
| Nombre _____ | |
| Fecha de contratación: _____ | |
| Nombre del puesto: _____ | |
| Departamento: _____ | |
| Inducción hecha por: _____ | |
| Tema | Fecha de revisión N/A |
| 1. INFORMACION DE RRHH | |
| a. procedimientos departamentales de asistencia, horario de trabajo. | _____ <input type="text"/> |
| b. Revisión y descripción del puesto | _____ <input type="text"/> |
| c. Procesos de retroalimentación | _____ <input type="text"/> |
| d. Información de periodo de prueba | _____ <input type="text"/> |
| e. Requisitos de aspecto y normas de vestuario | _____ <input type="text"/> |
| f. Misión, visión, principios. | _____ <input type="text"/> |
| g. Beneficios | _____ <input type="text"/> |
| 1. INFORMACION DE DEPARTAMENTO | |
| a. Inducción de valores fundamentales de la organización | _____ <input type="text"/> |
| b. Políticas y procedimientos específicos del departamento | _____ <input type="text"/> |
| c. Practicas de servicio al cliente | _____ <input type="text"/> |
| d. Recorrido y plan de instalaciones | _____ <input type="text"/> |
| e. Equipos y suministros | _____ <input type="text"/> |
| 2. INFORMACION DE SEGURIDAD | |
| a. Plan de seguridad | _____ <input type="text"/> |
| b. Comunicación de riesgos | _____ <input type="text"/> |
| c. Uso de dotación | _____ <input type="text"/> |
| 3. INFORMACION DE INSTALACIONES | |
| a. Agua | _____ <input type="text"/> |
| b. Equipos y maquinaria | _____ <input type="text"/> |
| c. Baños | _____ <input type="text"/> |
| 4. INFORMACIÓN DE SEGURIDAD | |
| a. Áreas de alto riesgo | _____ <input type="text"/> |
| b. Plan de salud ocupacional | _____ <input type="text"/> |

Fuente: Chiavenato (2002, p. 207), *Gestión de talento humano*

Formato de evaluación de inducción N° 2**Formato de evaluación de inducción****Nombre:** _____**Cargo:** _____**Fecha:** _____**1.** ¿Cuál es la misión, visión y principios de Pollos El Cantor?

2. ¿Cuáles son los beneficios ofrecidos por la organización?

3. ¿Cuáles son los requisitos de aspecto y normas de vestuario dentro de la organización?

4. ¿Cual fue la información proporcionada acerca de su puesto de trabajo?

5. ¿Cuáles son los procedimientos específicos del su puesto de trabajo?

6. ¿Al momento de la inducción se le hizo un recorrido por las instalaciones de la organización?

7. ¿Cuál es la dotación ofrecida por la organización?

-
- 8.** ¿Se le informo sobre un Plan de salud ocupacional de la organización?
Explique

-
-
-
- 9.** ¿Se le informo cuales son su responsabilidades y deberes dentro de la organización?

MIL GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: autores

Anexo G. Formato de entrenamiento

Formato de pasos para entrenamiento N°1

Diagnostico de necesidades

Diagnostico de la situación

1. Análisis organizacional:

Aspectos como la visión, misión, objetivos.

2. Análisis de RRHH:

Comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias necesarias para que contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización

3. Análisis de cargos:

Determinar cuáles son la habilidades, destrezas y competencias q las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos

4. Análisis de entrenamiento:

Evaluar la eficiencia y eficacia del programa.

Diseño de entrenamiento

Decisión sobre la estrategia

1. ¿Quién debe entrenarse?

Entrenados o instruidos

2. ¿Cómo entrenar?

Métodos de entrenamiento

3. ¿Aspectos a entrenar?

Los arrojados en el diagnostico

4. ¿Quién debe entrenar?

Instructor o entrenador

5. ¿Dónde entrenar?

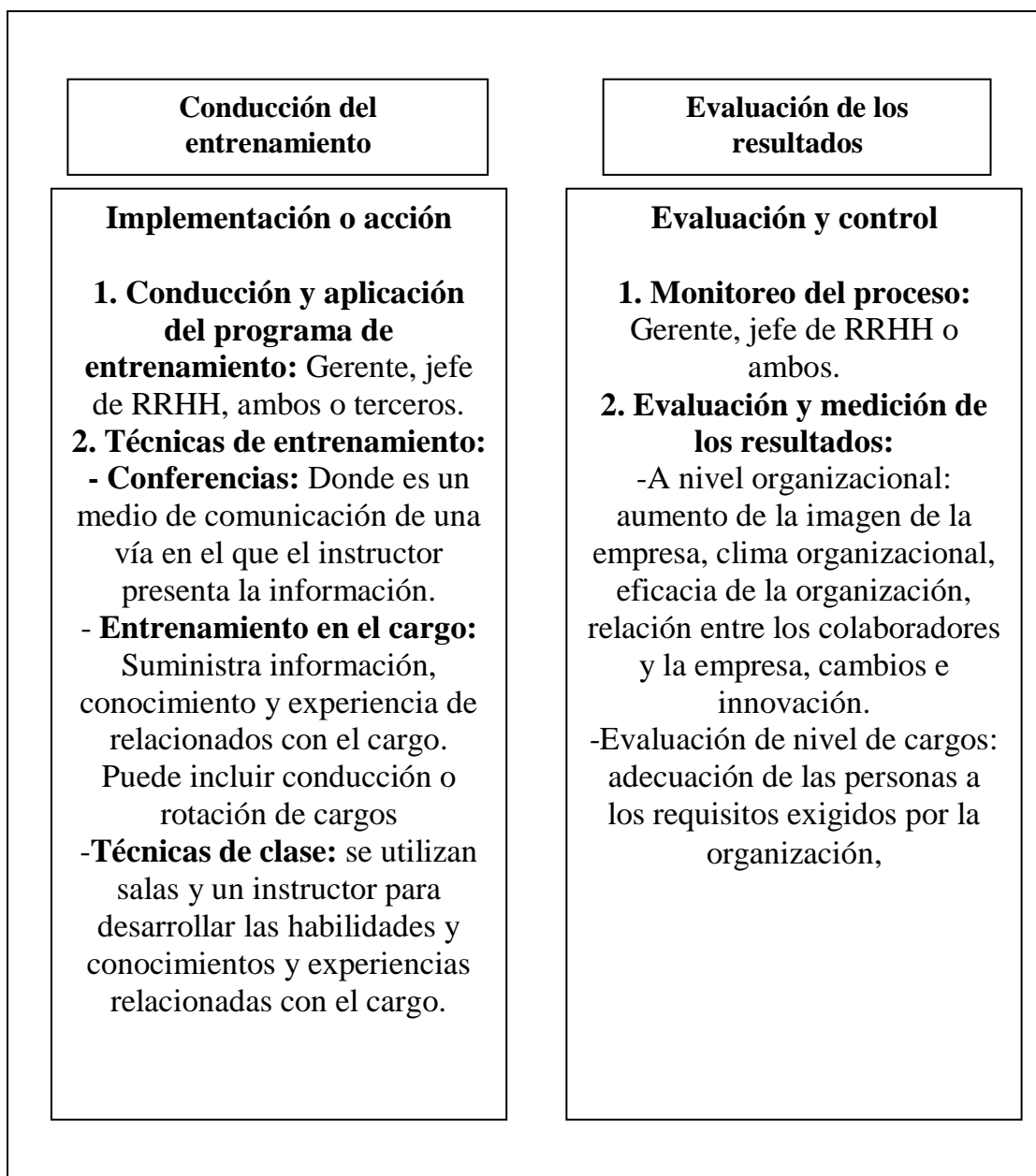
En la organización o en una instalación externa

6. ¿cuándo entrenar?

Fecha, hora e instalaciones

7. ¿Para que el entrenamiento?

Objetivos del entrenamiento



Fuente: Chiavenato (2002, p. 310), *Gestión de talento humano*

Anexo H. Formatos de capacitación

Formato de diagnóstico de necesidades de capacitación N°1

| Curso Solicitado | | Área solicitante | Área solicitante | Área solicitante | Área solicitante | Área solicitante |
|-------------------------|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |
| 14 | | | | | | |
| 15 | | | | | | |

Fuente: autores

Formato de evaluación de actividades de capacitación N° 2

| Evaluación de actividades de capacitación | | | | |
|---|--|-----------|---------------------|-----------|
| Actividad: | | | | |
| Lugar: | | | | |
| Fecha: | | | | |
| Instructor: | | | | |
| N° de horas: | | | | |
| ASPECTOS FORMALES | | Si | Parcialmente | No |
| | ¿Se cumplieron los objetivos de la capacitación? | | | |
| | ¿El contenido fue bueno? | | | |
| | ¿El material didáctico fue el indicado para la capacitación? | | | |
| | ¿La metodología de la capacitación fue la adecuada? | | | |
| | ¿El número de horas fue la indicada? | | | |
| EL INSTRUCTOR | ¿Se realizó todo lo propuesto en la capacitación | | | |
| | ¿Domina el tema? | | | |
| | ¿Comunica el tema de manera clara y organizada? | | | |
| | ¿Cumplió el horario establecido? | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| LOGISTICA | ¿El lugar donde se realizo la capacitación fue el adecuado? | | | |
| | ¿El horario establecido fue el adecuado? | | | |
| | ¿Se le hizo entrega de refrigerio? | | | |
| APLICABILIDAD | ¿Se cumplieron las expectativas? | | | |
| | ¿El contenido de la capacitación es aplicable en su puesto de trabajo o en la solución de problemas? | | | |
| | ¿El contenido de la capacitación es aplicable para mejorar aspectos de su vida cotidiana o laboral? | | | |
| <p>Sugerencias:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | | | | |
| <p>Calificación de la capacitación (mínimo 1, máximo 5):</p> <p>.....</p> | | | | |
| <p>¿Qué otras actividades, cursos, taller o seminarios le gustaría recibir?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | | | | |

Fuente: autores

Anexo I. Formatos de desvinculación
Formato de notificación de despido N° 1

| |
|---|
| <p>Bogotá D.C _____</p> <p>Estimado señor</p> <p>_____</p> <p>Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de notificarle que a partir de la fecha , se ha decidido prescindir de sus servicios que ha venido prestando como</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>—</p> <p>Por lo anterior, debe hacer entrega de documentos que le hayan sido asignados o que estén bajo su responsabilidad.</p> <p>Atentamente</p> <p>_____</p> <p>Jefe de RRHH</p> |
|---|

Fuente: autores

Formato de acciones disciplinarias N°2

| Formato de acciones disciplinarias | |
|--|---|
| Fecha: _____ | |
| Nombre : _____ | |
| Departamento: _____ | |
| Acción disciplinaria: | |
| <input type="checkbox"/> Verbal | <input type="checkbox"/> Por escrito |
| <input type="checkbox"/> Despido | <input type="checkbox"/> Por escrito y suspensión |
| Al empleado: | |
| Su desempeño ha sido considerado insatisfactorio por las razones que se enumeran más adelante, si no mejora o evita una renuncia, será causa de mayores acciones disciplinarias. | |
| Detalles: | |
| _____ | |
| _____ | |
| _____ | |
| _____ | |
| _____ | |
| Una copia de esta advertencia fue entregada personalmente por: | |
| Supervisor: _____ | |
| Fecha: _____ | |
| He recibido y leído esta notificación de advertencia o de despido. Se me ha informado que se colocara una copia de esta notificación en mi archivo personal. | |
| Empleado: _____ | |
| Fecha: _____ | |

Formato de entrevista de salida N° 3

Formato de entrevista de salida

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____

Fecha de contratación: _____

Supervisor: _____

1. ¿Por qué se va de la empresa?

2. ¿Cuales circunstancias podrían haber evitado su salida de la organización?

3. ¿Que es lo que más le gustaba de su trabajo?

4. ¿Que es lo que menos le gustaba de su trabajo?

5. ¿Qué pensaba de su supervisor respecto a lo siguiente:

Casi siempre Generalmente A veces Nunca

- | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|
| - Era justo | () | () | () | () |
| - Proporcionaba reconocimiento | () | () | () | () |
| - Resolvía las quejas | () | () | () | () |
| - Era sensible a las necesidades De los empleados | () | () | () | () |
| - Ofrecía retroalimentación | () | () | () | () |
| - Era receptivo a la comunicación Abierta | () | () | () | () |
| - Seguía las políticas de la org. | () | () | () | () |

6. ¿Cómo calificaría lo siguiente?

Excelente Bueno Regular Malo

- | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|
| - La cooperación con su departamento | () | () | () | () |
| - La cooperación con otros departamentos | () | () | () | () |
| - La capacitación de personal | () | () | () | () |
| - El equipo proporcionado | () | () | () | () |
| - Programa de inducción | () | () | () | () |
| - La tarifa salarial de su puesto | () | () | () | () |
| - Oportunidades de progreso y desarrollo | () | () | () | () |
| - Condiciones laborales y ambientales | () | () | () | () |
| - Comentarios: | | | | |
-

7. ¿El trabajo que hacía era lo que esperaba?

Si _____ No _____

Comentarios :

8. Su carga de trabajo por lo general era

___ Demasiado pesada

___ La adecuada

___ Muy ligera

9. ¿Cómo se sentía con las prestaciones que proporcionaba la empresa a sus colaboradores?

Excelente Bueno Regular Malo

- | | | | | |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|
| - Días festivos | () | () | () | () |
| - Vacaciones pagadas | () | () | () | () |
| - Permisos por enfermedad | () | () | () | () |
| - Ayuda para la educación | () | () | () | () |
| - Comisiones | () | () | () | () |

10. ¿Le diría a un amigo que la empresa es un buen lugar para trabajar?

___ Si ___ No ___ Con reservas

Jefe de RRHH

Empleado

Fecha _____

Anexo K. Formato de motivación

Formato de motivación N° 1

| DATOS GENERALES | DE ACUERDO | POCO ACUERDO | NADA DE ACUERDO |
|--|------------|-------------------|-------------------|
| Mi puesto y responsabilidades están bien definidos | | | |
| Conozco los criterios sobre los que se evalúa mi trabajo | | | |
| Dispongo de los medios para realizar mi trabajo | | | |
| Si usted ha respondido "poco de acuerdo" o "nada de acuerdo" a la pregunta anterior, según usted, ¿Qué medios serían necesarios Para optimizar su labor? | Formación | Medios Materiales | Tiempo de trabajo |
| Estoy satisfecho del grado de autonomía con el que cuento en mi trabajo | | | |
| Estoy satisfecho de mi entorno / condiciones laborales | | | |
| Considero que estoy en el puesto adecuado a mis capacidades y conocimientos | | | |
| Me gusta mi trabajo | | | |

Fuente: autores

Anexo L. Formato de evaluación de desempeño

Formato de evaluación de desempeño N° 1

Formato de evaluación de desempeño

Nombre:

Cargo _____

Jefe inmediato:

Fecha de última evaluación de desempeño: _____

En seguida encontrara bloques de frases. Escriba una “X” en la columna del lado, con signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con si signo “-” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.

| | N° | + | - |
|------------------------------------|----|---|---|
| Presenta producción elevada | | | |
| Comportamiento dinámico | | | |
| Dificultad con los números | | | |
| Es muy sociable | | | |

| | N° | + | - |
|--|----|---|---|
| Dificultad para tratar a las personas | | | |
| Buena iniciativa | | | |
| Hace reclamos | | | |
| Teme pedir ayuda | | | |

| | N° | + | - |
|--------------------------------------|----|---|---|
| Tiene espíritu de equipo | | | |
| Es ordenado | | | |
| No soporta la presión | | | |
| Acepta críticas constructivas | | | |

| | N° | + | - |
|-------------------------------------|----|---|---|
| Potencial de desarrollo | | | |
| Toma decisiones con criterio | | | |
| Es lento y demorado | | | |
| Conoce su trabajo | | | |

| | | | | | | | |
|---|----|---|---|---|----|---|---|
| Buena presentación personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Dificultad para tomar decisiones | N° | + | - | Nunca se demuestra antipático Producción razonable Buena memoria Se expresa con dificultad | N° | + | - |
|---|----|---|---|---|----|---|---|

Fuente: Chiavenato (2002, p. 207), *Gestión de talento humano*

Anexo M. Formatos de bases de datos e información

| Identificación de personal N° 1 | |
|---|--------------------|
| Nombre de colaborador: _____ | Área: _____ |
| Fecha: _____ | |
| 1. Nombre: _____ | |
| 2. Dirección de domicilio: _____ | |
| 3. Lugar y fecha de nacimiento: _____ | |
| 4. Nacionalidad: _____ | |
| 5. Estado civil: _____ | |
| 6. Nombre de esposa: _____ | |
| 7. Nombre de hijos: _____ | |
| 8. Lugar y fecha de nacimiento de esposa e hijos: | |
| _____ | |
| _____ | |
| _____ | |

Fuente: Chiavenato (2002, p. 424), *Gestión de talento humano*

| Datos personales N° 2 | |
|--|--------------------|
| Nombre de colaborador: _____ | Área: _____ |
| Fecha: _____ | |
| 1. Empresas donde ha trabajado : _____ | |
| 2. Fechas de admisión y retiro: _____ | |
| 3. Direcciones : _____ | |
| 4. Cargos ocupados : _____ | |
| 5. Salarios recibidos: _____ | |
| 6. Escuelas donde estudio: _____ | |
| 7. Cursos efectuados: _____ | |
| 8. Fechas de inicio y terminación: _____ | |

Fuente: Chiavenato (2002, p. 424), *Gestión de talento humano*

Datos de admisión N° 3

Nombre de colaborador: _____ **Área:** _____

Fecha: _____

1. Fecha de admisión : _____
2. Cargo inicial : _____
3. Salario inicial: _____
4. Personas a cargo: _____
5. Empresas donde trabajo: _____
6. Escuelas donde estudio: _____
7. Cargo actual: _____
8. Salario actual: _____

Fuente: Chiavenato (2002, p. 424), *Gestión de talento humano*

Datos de desarrollo personal N° 4

Nombre de colaborador: _____ **Área:** _____

Fecha: _____

1. Cargos ocupados : _____
2. Evaluación de desempeño: _____
3. Cursos internos efectuados: _____
4. Cursos externos efectuados: _____
5. Resultados obtenidos: _____
6. Habilidades y capacidades: _____

Fuente: Chiavenato (2002, p. 424), *Gestión de talento humano*

Datos de desarrollo registros médicos N° 5**Nombre de colaborador:** _____ **Área:** _____**Fecha:** _____

1. Exámenes médicos de ingreso : _____
2. Registros de permisos por citas medicas: _____
3. Exámenes periódicos: _____
4. Exámenes de salidas: _____
5. Resultados obtenidos: _____

Fuente: Chiavenato (2002, p. 422), *Gestión de talento humano*

