

MANEJO EFICIENTE EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO
EDS EL RINCON DEL BUITRE

Juan Manuel Ortiz Alvarado

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Bucaramanga
2020

INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL
EDS EL RINCON DEL BUITRE

Juan Manuel Ortiz Alvarado

ID: 000222883

MANEJO EFICIENTE EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Director

Esperanza Suárez Gil



Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Bucaramanga

2020

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecerle a Dios por sus infinitas bendiciones de permitirme llegar hasta este punto de haber realizado la práctica empresarial, como también quiero agradecerle a mi familia por haberme dado la oportunidad de poder aportarle todo mi conocimiento en la empresa y por siempre estar apoyándome en todo el transcurso de mi vida universitaria, También darle todo mi más grato agradecimiento a todos mis profesores y a la universidad Pontificia Bolivariana que contribuyeron a mi formación con grandes valores y conocimientos empresariales.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	10
Capítulo 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	11
1.1 Misión.....	12
1.2 Visión	12
1.3 Organigrama.....	12
Capítulo 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
Capítulo 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
Capítulo 4. OBJETIVOS	16
4.1 Objetivo general	16
4.2 Objetivos específicos.....	16
Capítulo 5. METODOLOGÍA	17
5.1 Tipo de investigación	17
5.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	17
5.3 Población y muestra	18
Capítulo 6. MARCO REFERENCIAL	19
6.1 Gestión del talento humano.....	19
6.2 Reclutamiento y selección de personal	20
6.3 Capacitación y adiestramiento	22
6.4 Evaluación de desempeño	22

Capítulo 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
7.1 Procesos de gestión del talento humano aplicados por la Eds. El Rincón del Buitre	24
7.2 Condiciones requeridas para evidenciar la gestión eficiente del talento humano	25
7.3 Formularios para la gestión del talento humano de acuerdo a los criterios anteriores...	27
Capítulo 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
7.4 Conclusiones	29
7.5 Recomendaciones.....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
ANEXOS	33

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	24
Tabla 2	25
Tabla 3	26

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Pilares de una Estación de Servicio Confiable. Terpel (2008).....	11
Figura 2. Organigrama de la Eds. El Rincón del Buitre (2019).....	12
Figura 3. Formulario Perfil del Puesto. Elaboración Propia (2020)	27
Figura 4. Formulario Evaluación de Desempeño. Elaboración Propia (2020).....	28

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Manejo eficiente en la gestión del talento humano EDS El Rincón del Buitre

AUTOR(ES): Juan Manuel Ortiz Alvarado

PROGRAMA: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR(A): Esperanza Suárez Gil

RESUMEN

La Eds. Rincón del Buitre busca ser una empresa líder en la comercialización de combustibles y lubricantes para esto se debe realizar una estandarización que debe tener cada empresa en cuanto a la gestión del talento humano considerando que las personas son el pilar principal en el crecimiento de la organización, es por esto que este proyecto tiene como objetivo diseñar los formularios necesarios para evidenciar el cumplimiento de los procesos para el manejo eficiente en la gestión del talento humano de la Eds. El Rincón del Buitre; a través de los cuales se generarán las evidencias necesarias para garantizar el cumplimiento de los procesos relacionados con el talento humano. El estudio es de tipo descriptivo y con diseño de campo no experimental, se aplicaron la entrevista y la encuesta como técnicas de recolección de datos, logrando el diseño de los formularios requeridos por la organización y encontrando una serie de debilidades en el manejo eficiente para el desarrollo de todo el capital humano.

PALABRAS CLAVE:

talento humano, reclutamiento, selección, inducción, capacitación

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Efficient management of human talent management EDS El Rincón del Buitre

AUTHOR(S): Juan Manuel Ortiz Alvarado

FACULTY: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR: Esperanza Suárez Gil

ABSTRACT

The Eds. Rincón del Buitre seeks to be a leading company in the commercialization of fuels and lubricants. For this, a standardization must be carried out that each company must have in terms of human talent management, considering that people are the main pillar in growth. of the organization, that is why this project aims to design the necessary forms to demonstrate compliance with the processes for the efficient management of the human talent of the Eds. The Corner of the Vulture; through which the necessary evidence will be generated to guarantee compliance with processes related to human talent. The study is descriptive and with a non-experimental field design, the interview and the survey were applied as data collection techniques, achieving the design of the forms required by the organization and finding a series of weaknesses in the efficient management for the development of all human capital.

KEYWORDS:

Human talent, recruitment, selection, induction, training

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Este informe da a conocer la realización de la práctica empresarial ejecutada en la Estación de Servicio (Eds.) El Rincón del Buitre lugar de realización, específicamente en el área de talento humano, que tiene como función la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control del desempeño eficiente del personal, implementando un sistema que regule el cumplimiento de los objetivos personales de los empleados.

La gestión del talento humano es compleja y de gran importancia en la empresa, considerando que los empleados son una base fundamental en el funcionamiento y crecimiento de la empresa permitiendo el alcance de sus metas, por ellos debe garantizar el desarrollo productivo de su personal, fortaleciendo sus habilidades y la capacidad para adaptarse a las exigencias del entorno. Como también el acompañamiento de los trabajadores desde su ingreso y el seguimiento de su desempeño.

La empresa requiere aumentar su productividad mediante estrategias de talento humano con el fin de generen un ambiente respaldado y confiable. Este proyecto describe la práctica empresarial resultante de la experiencia en la organización que se encuentra ubicada en un corredor vial que comunica el departamento de norte de Santander con la ciudad de Bogotá, localizada en el municipio de cerrito Santander en el barrio Arenales salida Málaga que inicio en el año 1992 hace 27 años aproximadamente por su propietario Juan de Jesús Ortiz.

Capítulo 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En este capítulo se expondrán algunas generalidades de la Eds. El Rincón del Buitre, como lo es la imagen corporativa, Razón social, productos y servicios, misión, valores corporativos y organigrama. Además, una breve explicación del cargo asignado para la pasantía.

La Eds. El Rincón del Buitre nace en 1992 en Cerrito Santander, para abastecer en combustible a este sector del Nororiente colombiano, esta empresa a lo largo de los años ha tenido un crecimiento significativo debido a su amplia prestación de servicios hacia todo tipo de clientes. La estación de servicio desde su inicio ha estado aliada con la organización Terpel, la cual emite políticas de seguridad, calidad y medio ambiente como pilares esenciales (ver Figura 1) para las estaciones de servicio que suministran su combustible



Figura 1. Pilares de una Estación de Servicio Confiable. Terpel (2008)

Cuenta con un equipo de trabajo representado por 8 empleados, de los cuales 4 son isleros, 2 almacenistas, 1 conductor y 1 administrador. La empresa trabaja para mantener un ambiente laboral caracterizado por la confianza y el compañerismo. Como también nos comprometemos en ofrecer la máxima calidad, empleando buenas tecnologías y siendo respetuosos con nuestro entorno social y ambiental.

1.1 Misión

En la Eds. El Rincón del Buitre nos dedicamos a la comercialización minorista de combustibles y lubricantes, bajo la premisa de una atención de calidad para nuestros clientes, segura, amigable y responsable con el medio ambiente.

1.2 Visión

Ser una empresa referente en la comercialización de combustibles, lubricantes y demás servicios complementarios a nivel regional, con estrategias innovadoras, sentido ambiental, humano y de constante crecimiento.

1.3 Organigrama

La empresa cuenta con ocho trabajadores entre personal administrativo y operativo, con una estructura organizativa definida y un organigrama con jerarquía vertical, tal como se presenta en la Figura 1.

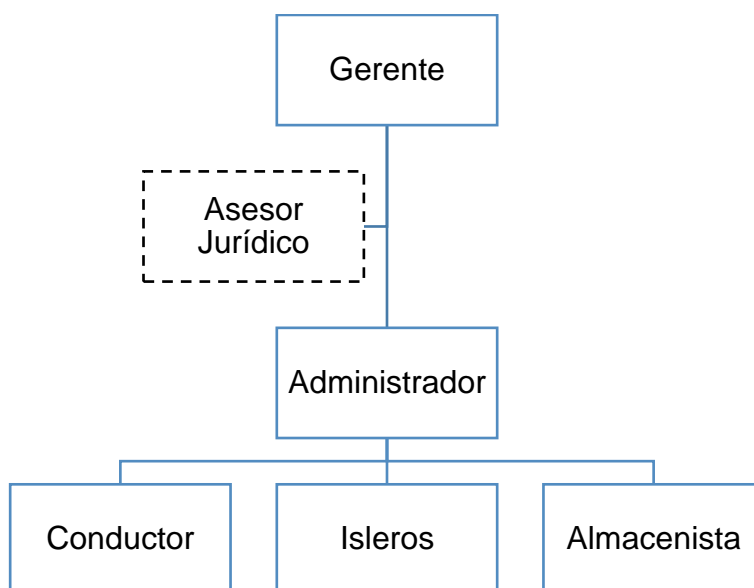


Figura 2. Organigrama de la Eds. El Rincón del Buitre (2019)

Capítulo 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano forma parte fundamental para toda organización, a nivel mundial e inclusive en Colombia, cada vez son más las empresas que procuran establecer procedimientos adecuados en su búsqueda por mejorar la productividad de sus trabajadores, apoyándose en el registro de toda la información necesaria en la toma de decisiones y el diseño de estrategias. Al respecto Rueda (2010) “La inversión en la gestión del Talento Humano es uno de los cimientos del desarrollo económico y social que progresivamente se ha convertido en una de las estrategias de competitividad de la empresa” (p.3).

A pesar de la afirmación anterior, en Colombia aún existe una gran cantidad de empresas que no tienen como prioridad estimular el desarrollo de su capital humano, encontrándose con serios obstáculos para el logro de sus metas, entre otras razones, por la aplicación de prácticas obsoletas o poco eficientes en el manejo de su personal, desestimando las teorías que colocan al talento humano como factor primordial para la productividad.

El inadecuado manejo del personal a cargo no solo disminuye la productividad, también genera un clima organizacional contraproducente para la dinámica general de la empresa. Un trabajador al no sentirse valorado o motivado limita su acción al cumplimiento mínimo de sus obligaciones, dejando de tener iniciativa propia o no participando en proyectos o programas adicionales a sus funciones, incluso la comunicación entre las autoridades y ese trabajador tiende a desmejorarse, complicando la forma en que se dan las instrucciones y lineamientos.

Por otra parte, las empresas pueden tener sus procesos bien estructurados, pero no los aplican de forma correcta al obviar aspectos básicos o al no dejar registros que permitan evidenciar el cumplimiento de esas actividades; esto conlleva la imposibilidad de evaluar la trazabilidad del desarrollo laboral de un trabajador o el conjunto de ellos para poder identificar las fallas o puntos de mejora que puedan tener los procedimientos. Para Calderón (2006) en Colombia existen unos procedimientos más estructurados que otros:

Los más estructurados son selección, inducción, administración de personal, capacitación, bienestar y entrenamiento; los menos estructurados son: plan de carrera, comunicación, reconocimientos e incentivos y valoración del desempeño. Es decir, se hace mayor esfuerzo en las tareas que tienen fundamento en lo instrumental (selección, por ejemplo), que, en aspectos más intangibles como la comunicación, la valoración o la motivación. (p.169)

La Eds. El Rincón del Buitre es un ejemplo de esta realidad, con poco más de 27 años en el sector de expendio de combustible y siendo una pequeña empresa, ha mantenido sus operaciones a pesar de los ciclos económicos negativos que ha vivido el país, fundamentado en una adecuada administración de sus recursos materiales y financieros, sin embargo, su capital humano ha presentado un alto nivel de rotación en la última década, lo que afecta directamente las operaciones y no permite consolidar un programa de desarrollo del personal con miras de aumentar la productividad a través de la mejora en la atención del servicio y la ejecución más eficiente de sus procesos.

En este sentido, la Gerencia se ha puesto como meta mejorar la gestión del talento humano y procurar su adecuado desarrollo productivo, siendo consciente de la debilidad que tienen sus procesos al no tener registros de todas las etapas del manejo de su personal y de esta manera dificultar el plan de mejora de los mismos, resulta imprescindible responder la siguiente interrogante: ¿Cómo deben ser los formularios necesarios para evidenciar el cumplimiento de los procesos para el manejo eficiente en la gestión del talento humano de la Eds. El Rincón del Buitre?

Capítulo 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se justifica principalmente en la necesidad de la Eds. El Rincón del Buitre de generar todos los registros necesarios para gestionar de forma eficiente su personal y de esta manera coadyuvar en la mejora de la productividad de sus operaciones. Con la creación de los formularios que se convertirán en esos registros, podrá detectar las fallas que presenten los diferentes procesos y al mismo tiempo analizar la evolución de todos y cada uno de sus trabajadores a lo largo de su relación laboral con la empresa, con ello serán más efectivas las políticas implementadas en la gestión del talento humano.

Desde el punto de vista académico, el desarrollo de este estudio representa una etapa de fortalecimiento de los conocimientos adquiridos en relación al manejo del talento humano, principalmente en las etapas evolutivas de un trabajador a través de las teorías y enfoques que ubican a este recursos como eje fundamental para mejorar la productividad de las empresa, mediante la optimización de las relaciones personales entre todos los niveles y áreas de la organización y la capacitación constante de los trabajadores. En definitiva, con el cumplimiento de los objetivos se adquirieron nuevas herramientas para gestionar este ámbito de una empresa y beneficio de los intereses de la misma, basadas en la importancia de su personal.

En cuanto al aporte para terceros, los resultados del estudio pueden representar la base para el desarrollo de investigaciones con aplicación en empresas con condiciones similares del mismo sector económico o de otro, e incluso para estudios que deseen profundizar en los planes de mejora para la gestión del talento humano, basados en la implementación y análisis de los registros generados en cada una de sus fases.

Capítulo 4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Diseñar los formularios necesarios para evidenciar el cumplimiento de los procesos para el manejo eficiente en la gestión del talento humano de la Eds. El Rincón del Buitre.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar los procesos de gestión del talento humano aplicados por la EDS. El Buitre.
- Determinar los formularios y las condiciones requeridas para evidenciar la gestión eficiente del talento humano.
- Establecer los formularios para la gestión del talento humano de acuerdo a los criterios anteriores.

Capítulo 5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva con un diseño de campo no experimental. Descriptiva pues se pretende exponer los procesos llevados a cabo por la empresa en el manejo del talento humano y con ello identificar aquellos formularios que hacen falta para evidenciar las etapas de los mismos, al respecto Hernández, et al. (1998) definen la investigación descriptiva como:

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (p.95)

En este mismo orden de ideas, el estudio tiene un diseño de campo y no experimental, tal como lo establece Arias (2012):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p.31)

El enfoque no experimental se sustenta en el hecho de que no se manipulan las variables objeto de estudio y se presentan tal cual como son recolectadas de las fuentes consultadas y de acuerdo a las técnicas explicadas en el siguiente punto.

5.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se implementó la encuesta y la entrevista como técnicas, en el caso de los 8 operadores se aplicó una encuesta y la entrevista en el caso del administrador, esto

para facilitar la agrupación y tabulación de los datos, considerando que el ámbito de consulta es el mismo para todo el personal. Como instrumento de recolección se empleó el cuestionario con 5 preguntas con alternativas de respuestas múltiples y cerradas para el caso de la encuesta y en el caso de la entrevista se aplicaron 4 preguntas abiertas.

5.3 Población y muestra

La población está determinada por todo el personal que conforma la Eds. El Rincón del Buitre, es decir 8 operarios y 1 administrador. Por ser una población finita, relativamente pequeña y de fácil acceso, no se hizo necesario el proceso de muestreo y se aplicaron los instrumentos al total de la población de acuerdo a las técnicas que se describieron en el punto anterior.

Capítulo 6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano conlleva una serie de procesos necesarios para dirigir al personal dentro de una organización, iniciando con su reclutamiento hasta su bienestar, pasando por su capacitación, reconocimientos, evaluación de desempeño, entre otros aspectos que conlleven a la generación de valor agregado para la empresa y su entorno.

Desde la antigüedad se evidenciaba el interés por crear normas que permitieran controlar la función de los trabajadores, especialmente los de carácter público, tal es el caso de Egipto en donde existía un sistema administrativo complejo con una planeación económica, basando su poder en la fuerza, creando así el primer sistema de servicio civil. El Código de Hammurabi se pueden apreciar normas para coordinar las actividades administrativas y la toma de decisiones, así mismo, en Grecia en el 430 a.c. se dejaron testimonios de seleccionar a personas adecuadas para las necesidades democráticas del país. (Prieto, 2010)

Actualmente la visión del talento humano toma cada vez más relevancia en el establecimiento de políticas y estrategias para el logro de objetivos, especialmente los relacionados con la productividad. Por mucho tiempo los departamentos de talento humano se empleaban solo para realizar la selección y vinculación del trabajador, al igual que la organización de eventos que involucrasen al personal laboral, esto los alejaba del papel tan importante que debían desempeñar en relación al alcance de los objetivos empresariales, a través de la productividad de sus trabajadores (Montaña, 2012).

Dada la importancia del manejo del talento humano, se hace necesario revisar las estrategias implementadas para su gestión desde las políticas orientadas a ver al personal como generador de resultados; siendo así, las estrategias de las 4 Ies: identificar el talento, Investigar donde está el que interesa, Incorporarlo (en plantilla o no) e Integrarlo basándose en las mejores prácticas actuales utilizando plataformas de talento y con el apoyo de herramientas digitales que harán una mejor experiencia para los trabajadores. (Casado, 2020)

6.2 Reclutamiento y selección de personal

Esta etapa de la gestión del talento humano juega un papel de gran importancia pues tiene que ver con el análisis de los puestos de trabajo y la forma en que se cubrirán las vacantes. El reclutamiento y selección del recurso humano se emplean para vincular nuevas personas a la empresa, con la primera se establecen las condiciones de la vacante y las características a cumplir por el candidato, con la selección se evalúa y eligen aquellos que cumplen los requisitos para desempeñarse en un puesto de trabajo determinado.

El análisis de los puestos de trabajo viene a ser el basamento para la administración de los recursos humanos, puesto que, por un lado, proporciona la información sobre los puestos de trabajo, además, contribuye a mejorar su ejecución y desencadenar con garantía el resto de procesos vinculados. Sin embargo, suele presentarse en las organizaciones que aprovechan esta etapa con una o dos aplicaciones: valoración de puestos y adecuación de la persona al puesto, obviando el resto de utilidades que resultan de dicho análisis para la gestión del talento humano. (Godínez y Zarazúa, 2012)

Estos procesos determinan el rumbo de la vinculación laboral, siendo relevantes en el rumbo hacia el éxito de las organizaciones, considerando que en la selección se escogen a los candidatos más aptos para el puesto y que se alinean con los objetivos empresariales y el desarrollo organizacional sustentable (Guzmán, et al., 2018). Para ello, existen varias herramientas útiles en el proceso, siendo las de mayor uso para la selección de personal las siguientes:

El curriculum u hoja de vida, es un documento que recoge la información relevante sobre los candidatos y es facilitada por ellos mismos al momento de ofertar por la vacante. Se incluye la información personal, su formación académica y experiencial laboral, principalmente. Esta herramienta permite realizar una primera valoración de las características de los candidatos y facilita la preselección para las siguientes fases, ahorrando tiempo y recursos tanto para el solicitante como para la empresa. (Anderson, et al., 2010)

Las referencias, contempla solicitar la información de candidatos a sus antiguos empleadores o personas que puedan facilitar estos datos, ya sean compañeros, instructores, entre otros. Para que esta herramienta sea fiable debe crearse una estructura estandarizada en la recogida de dichas referencias, siendo para muchas organizaciones un instrumento comúnmente usado y con aceptable fiabilidad. (Salgado y Moscoso, 2008).

En cuanto a la entrevista de selección, es uno de los métodos más empleados en las organizaciones a nivel mundial para el proceso de selección, para ello emplean diversos tipos de entrevistas que varían en cuenta a su contenido y estructura de la misma. (Salgado, et al., 2001)

El test de conocimientos o aptitudes, son instrumentos clásicos en la selección del personal para determinar la capacidad de un candidato para aprender un tarea o destreza, derivadas de sus funciones o de una instrucción, intervienen habilidades cognitivas, de razonamiento, habilidad numérica y memoria. (Salgado y Moscoso, 2008)

Las medidas de personalidad, pretenden evaluar la tendencia a mostrar formas consistentes de pensamientos, conductas y sentimientos. Alonso y Cuadrado (2015) aseguran que:

Tradicionalmente se ha incluido la evaluación de las características de personalidad en los procesos de selección, especialmente en aquellos realizados en prácticas individuales o de consultoría. Las revisiones meta-analíticas llevadas a cabo han puesto de manifiesto que los factores de personalidad permiten predecir varios criterios organizacionales (p. ej. El desempeño en el trabajo, el éxito en la formación, la rotación en el empleo, la satisfacción laboral, las conductas contraproducentes o el potencial de carrera). (p.3)

Los responsables de la gestión del talento humano combinan el conjunto de herramientas antes descritas, en función de sus necesidades y las características del puesto de trabajo, siempre con la intención de realizar la elección del candidato óptimo para el cargo, tomando en cuenta que de ello dependen que las estrategias para su desarrollo dentro de la organización sean productiva y mutuamente beneficiosa.

6.3 Capacitación y adiestramiento

Las actividades de adiestramiento y capacitación se emplean para actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas, este desarrollo de nuevas habilidades para ejecutar nuevas tareas se complementa con los conocimientos y comportamientos que sirvan para que el trabajador pueda enfrentarse a los retos y propósitos que persigue cubrir la capacitación. (Jaramillo, 2005)

Es por ello que todo el personal de la empresa recibe algo de capacitación desde que se vincula laboralmente, ya sea de forma planeada o no, directa o indirectamente, esta formación es suministrada por sus jefes inmediatos o compañeros de trabajo con mayor experiencia, esta para muchas empresas es la única forma disponible, lo que limita la efectividad de este proceso, que puede involucrar desde el mensajero hasta el presidente de la organización (Dessler, 2004).

En todo caso, con la capacitación del personal se pretende que la organización obtenga una mayor rentabilidad a través de que el talento humano tenga más y mejores herramientas, además de una actitud más positiva, que les permita identificarse con los objetivos de la empresa y mejorar las relaciones interpersonales, lo que se traducirá en una mayor eficiencia en el uso de los recursos con que cuenta la empresa.

Existen varios tipos de capacitaciones en el puesto, una de las más conocidas es el método de instrucción o sustituto, a través de este el trabajador recibe la capacitación por parte de un compañero o del supervisor. En los niveles inferiores, esta instrucción se puede fundamentar en la observación del supervisor en las actividades que el trabajador debe desempeñar, o a través de la rotación de los puestos de trabajo de forma planeada y coherente con los objetivos empresariales. (Ramírez, et al., 2008)

6.4 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se concibe como una solución al problema de supervisión del talento humano, así como a la necesidad de integrar al empleado con la organización y al cargo que ocupa, de motivación, entre otros, con la intención de aplicar medidas que permitan mejorar el

comportamiento del personal. Con esta evaluación se abre la posibilidad de aplicar estrategias sobre el desempeño de los trabajadores y el impacto que la capacitación ha generado en ello, convirtiéndose en una herramienta informativa para aplicar incentivos, gratificaciones, despidos o asensos, basados en los méritos particulares. (Jaramillo, 2005)

Cuando se habla de un sistema de evaluación de desempeño, se entiende que existen un conjunto de técnicas que son empleadas por los responsables de evaluar al talento humano, tomando en cuenta una serie de factores y criterios previamente establecidos que se relación con el aporte que tienen sobre los objetivos individuales, departamentales y de toda la empresa (Manene, 2010).

Con este sistema de evaluación del desempeño la empresa puede detectar a aquellos trabajadores que destacan por sus acciones en pro de la eficiencia, con capacidades profesionales y logros comprobados. De esta manera, la organización puede ahorrar recursos al no tener que reclutar a un nuevo trabajador, puesto que, se harán sucesiones internas en las cuales el trabajador ya conoce la dinámica de la organización y las metodologías empleadas.

En síntesis, la evaluación del desempeño juega un rol trascendental en el desarrollo del talento humano en toda empresa, gracias a su correcta aplicación se transforma en un medio de motivación y reconocimiento para todos los trabajadores, incidiendo de forma efectiva en el clima organizacional y el logro de los objetivos empresariales.

Capítulo 7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1 Procesos de gestión del talento humano aplicados por la Eds. El Rincón del Buitre

Considerando los cinco procesos básicos para la gestión del talento humano: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y reconocimientos, se realizó una entrevista al administrador de la empresa para determinar cuáles de ellos se aplican en el desarrollo de su personal (ver Tabla 1).

Tabla 1

Procesos aplicados en la gestión del talento humano en la Eds. El Rincón del Buitre.

Proceso	Mecanismo	Responsable
Reclutamiento	Prensa, referencias	Administrador
Selección	Hoja de vida y Entrevista	Administrador / Gerente
Capacitación	Plan de capacitación con terceros	Administrador
Evaluación de desempeño	No	N/A
Reconocimientos	No	N/A

Fuente: Entrevista aplicada Carvajal, Elizabeth como administradora de la Eds. El Rincón del Buitre (2020)

Los resultados anteriores reflejan que los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del talento humano son llevados a cabo para la organización, no así la evaluación de desempeño y el programa de reconocimientos, lo que evidencia una gestión incompleta por parte de la gerencia y la administración quienes, en este caso, son las responsables de llevar a cabo estas actividades.

En el caso del reclutamiento se emplean las postulaciones a través de la prensa local y las referencias del personal que ya forma parte de la empresa; la gerencia participa con las entrevistas de los candidatos para realizar la elección del nuevo empleado, luego de haber sido filtrado por el administrador a través del análisis de las hojas de vida entregadas previamente por los interesados.

Para el proceso de capacitación se apoyan las gestiones con la empresa Terpel y la ARL a la cual están afiliados los trabajadores, todas ellas orientadas a la implementación de las acciones

preventivas en el manejo del combustible desde su desembarque, almacenamiento, suministro y mantenimiento de las maquinas e infraestructura de la estación. (Carvajal, 2020)

7.2 Condiciones requeridas para evidenciar la gestión eficiente del talento humano

Para evidenciar el cumplimiento de los procesos básicos para la gestión del talento humano se requieren la generación de los documentos expresados en la Tabla 2.

Tabla 2

Procesos aplicados en la gestión del talento humano en la Eds. El Rincón del Buitre.

Proceso	Documentos	Existente
Reclutamiento	Perfil del puesto	No
Selección	Resultados entrevista	Si
Capacitación	Plan de capacitación	Si
	Asistencia	Si
Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño	No
Reconocimientos	Criterios de reconocimientos	No

Fuente: Entrevista aplicada Carvajal, Elizabeth como administradora de la Eds. El Rincón del Buitre (2020)

Los resultados de la tabla anterior demuestran la existencia de 3 de los 6 documentos necesarios para evidenciar el cumplimiento de los diferentes procesos en la gestión del talento humano. Es importante destacar la inexistencia del formulario relacionado con el perfil del puesto, lo que limita la implementación de una selección optima y de allí se pueden presentar diferencias entre las exigencias del puesto y el candidato seleccionado, lo que se deberá corregir con la capacitación y medir su efectividad con la evaluación de desempeño, la cual no se realiza.

Por otra parte, al no existir unos criterios definidos para establecer reconocimientos por el desempeño, se desaprovecha la oportunidad de generar incentivos para incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores de la empresa, afectando las posibilidades de incrementar la productividad.

Al respecto, la evaluación del desempeño, además de indicar los datos básicos del cargo y la fecha de la evaluación, debe contemplar servicio al cliente, responsabilidad, comunicación, presentación personal, trabajo en equipo, habilidades de liderazgo, aplicación de normas de seguridad y puntualidad. (Carvajal, 2020)

En el caso del perfil del puesto, se hace necesario que tenga el nombre del cargo, quién es su jefe inmediato, los requisitos mínimos de formación académica, experiencia laboral, conocimientos y habilidades, además de las responsabilidades propias del puesto (Carvajal, 2020)

En la Tabla 3 se presentan los resultados relacionados con los canales empleados para reclutar a los candidatos en el caso de que se generen vacantes en los puestos de la empresa.

Tabla 3

Procedimientos aplicados en la gestión del talento humano en la Eds. El Rincón del Buitre.

Canal	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	3	37,50
Radio	0	0
Redes sociales	0	0
Trabajador de la empresa	5	62,50
Empresa de reclutamiento	0	0
Total	8	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Eds. El Rincón del Buitre (2020)

La Tabla anterior refleja que no se emplean los canales de radio, redes sociales y empresas de reclutamiento, lo que limita el radio de acción del reclutamiento y la posibilidad de que existan más candidatos, considerando que en algunos casos le empresa El Rincón del Buitre tardó más de lo necesario el poder cubrir una vacante (Carvajal, 2020)

Adicionalmente, se aprecia que el canal que ha representado ser más útil entre los dos empleados por la empresa es a través de un trabajador vinculado, el cual traslada la oferta de empleo a su círculo de familiares y amigos.

7.3 Formularios para la gestión del talento humano de acuerdo a los criterios anteriores

Tomando en cuenta los resultados anteriores, se presentan los formularios con los que no cuenta la empresa y que deben ser aplicados para garantizar las evidencias de la ejecución en los diferentes procesos que involucra la gestión del talento humano.

Uno de estos formularios es el Perfil del Puesto, el cual se presenta en la figura 3 y debe aplicar para todos los cargos existentes actualmente y los que a futuro se creen por la necesidad de la organización.

PERFIL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:		
Departamento:		Jefe Inmediato:
Competencia	Requisito	Mecanismo de Verificación
Formación:		
Experiencia Laboral:		
Conocimientos:		
Habilidades:		
RESPONSABILIDADES		

Figura 3. Formulario Perfil del Puesto. Elaboración Propia (2020)

La evaluación de desempeño propuesta se presenta en la Figura 4 y recoge los datos relacionados con el trabajador que está siendo evaluado, los niveles con los cuales se hará la evaluación, siendo 5 el mejor y 1 el peor, al mismo tiempo se consideran los aspectos importantes para la organización y que les permitirá tomar decisiones para el desarrollo del talento humano.

En cuanto a los criterios para la aplicación de reconocimientos, en la Figura 5, se presenta el listado de los posibles reconocimientos y sus requisitos para ser beneficiario de los mismos. Se debe tener en cuenta que estos reconocimientos están enfocados en incrementar la motivación de los trabajadores y consolidar un ambiente laboral en armonía en donde se pone como prioridad las condiciones favorables del trabajador en sintonía con las políticas de la empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre del Trabajador:		Fecha:
Cargo:		Jefe Inmediato:
NIVELES DE EVALUACIÓN		
5	Excelente	Cumple de forma excepcional
4	Sobresaliente	Cumple por encima de las expectativas
3	Satisfactorio	Cumple los requisitos mínimos
2	Necesita mejorar	Cumple medianamente los requisitos mínimos
1	No satisfactorio	Incumple con los requisitos
RESULTADOS		
Item	Aspecto	Resultado
1	Servicio al cliente	
2	Responsabilidad	
3	Comunicación	
4	Presentación personal	
5	Trabajo en equipo	
6	Puntualidad	
7	Habilidades de liderazgo	
8	Aplicación de normas de seguridad	
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR		
Firma evaluado		Firma Evaluador

Figura 4. Formulario Evaluación de Desempeño. Elaboración Propia (2020)

Tabla 4

Reconocimientos para el talento humano en la Eds. El Rincón del Buitre.

Reconocimiento	Criterios	Frecuencia
Empleado del mes	Votación secreta de compañeros, incluyendo personal administrativo	Mensual
Cumplimiento de meta	Logro de ventas esperadas	Trimestral
Mejor desempeño	Evaluación de desempeño	Semestral
Fechas especiales	Para todos por igual, en cumpleaños y navidad.	De acuerdo a fecha

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Capítulo 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.4 Conclusiones

La empresa Eds. El Rincón del Buitre realiza una gestión del talento humano de forma incompleta, tomando en cuenta los cinco procesos básicos, cumple el reclutamiento, selección y capacitación, pero no realiza evaluaciones de desempeño ni tiene un programa de reconocimientos. Esta situación afecta de forma negativa el manejo eficiente de su capital humano e impide el cumplimiento de sus políticas de incremento de la productividad apuntalada en el personal que se desempeña en su organización.

Los procesos de reclutamiento se llevan a cabo a través de publicaciones en prensa y el voz a voz por parte de sus trabajadores activos, esto limita su capacidad de llamado de candidatos y puede no contarse con los más idóneos que ofrece el mercado. En cuanto a la capacitación, el plan se hace en función de los requisitos establecidos por el sistema de salud y seguridad en el trabajo gestionado por la ARL y la empresa Terpel de acuerdo a su política de acompañamiento en el manejo del combustible en todas las estaciones de servicios.

De todos los procesos, aplicados o no, se requieren por lo menos 6 documentos que permitan evidenciar el cumplimiento de los mismos y realizar la trazabilidad para la toma de decisiones, de estos la empresa solo cuenta con 3, los otros 3 se presentaron como propuesta de valor dentro del desarrollo de esta investigación.

En este sentido, la evaluación de desempeño es el que representa una mayor necesidad de aplicación, puesto que, representa parte del fundamento para el plan de capacitación y el programa de reconocimiento, así como, la toma de decisiones en cuanto a mejora o despido del personal.

7.5 Recomendaciones

Implementar los procesos de evaluación de desempeño y programa de reconocimientos, con miras a mejorar la gestión del talento humano. El programa de reconocimientos se hace vital para generar

un clima armónico dentro de la organización y al mismo tiempo incentivar a la superación y cumplimiento de los valores de la empresa, particularmente con la prestación de servicio y el alcance de las metas establecidas.

Garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo adecuado y eficiente del talento humano a lo largo de su vínculo laboral, por ende, se recomienda recolectar la información requerida para evidenciar cada una de las etapas que contempla la evolución del personal.

Evaluar y aplicar los formularios propuestos en el desarrollo de esta investigación de acuerdo a las necesidades de la empresa y en procura de generar evidencia del cumplimiento de una eficiente gestión del talento humano. Al mismo tiempo, todos los registros generados en los diferentes procesos deben ser organizados y resguardados para garantizar su disponibilidad y fácil acceso en los momentos donde se requieran para evaluar los resultados de las estrategias y políticas orientadas a la mejora del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Edición. Fidia G. Arias Odón.
- Carvajal, E. (2020) *Entrevista aplicada como administradora de la Eds. El Rincón del Buitre*. Anexo B.
- Casado, J. (2020). *Principios para reorientar el futuro del talento*. Capital humano, Issue 351, p115-119. Disponible en: <https://eds-a-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=c5775824-c35f-40d9-9dce-830051b15f65%40sdc-v-sessmgr02>
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. Prentice-Hall hispanoamericana SA. Disponible en: <http://www1.soriana.com/default.asp?p=3751>
- Godínez, M. y Zarazúa, J. (2012). *Propuesta de estructura de anuncios para el reclutamiento de personal en las MiPymes mexicanas*. Gestión y Estrategias. (42), 67-80. Disponible en: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/81/75>
- Guzmán, A., Rodríguez, P., Codina, J., Barragán, P. (2018). *Nuevos escenarios para el reclutamiento y selección de personal: descripción del “método Adizes”*. Revista Daena (*International Journal of Good Conscience*), 13(1).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos* Pensamiento & Gestión. núm. 18, julio, 2005, pp. 103-137 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>

- Manene, L. (2010). *Evaluación del Desempeño en las Organizaciones*. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
- Monroy, L. (1996). *Hacia una Educación en Administración para América Latina*. Cuadernos de Administración N° 23. Cali: Universidad del Valle.
- Montaña, F. (2012). *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones*. Universidad EAN. Disponible en: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prieto, P. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Blog Talento Humano. Agosto 4 de 2010. Disponible en: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/>
- Ramírez, S., Badii, M., y Abreu, J. (2008). *El impacto de la capacitación del personal: Caso empresa manufacturera de tubos (The impact of personnel training: Case of a pipe manufacturing company)*. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1), 100-142. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20100-142.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20100-142.pdf)
- Rueda, L. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá D.C: Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD.
- Terpel (2016). *Manual de estación de servicio confiable*. Disponible en: <https://www.terpel.com/Global/Manual-definitivo-23-11-16-BjOPT.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista aplicada al administrador de la Eds. El Rincón del Buitre

Reciba un cordial saludo Sra. Elizabeth Carvajal, las siguientes preguntas se realizan con la intención de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el informe de la práctica de trabajo orientada al Manejo eficiente en la gestión del talento humano en su organización, razón por la cual agradezco su máxima colaboración y el tiempo que dispone para responderlas.

1. ¿Cuál es la historia de la empresa desde sus inicios?
2. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del talento humano?
3. ¿Qué documentos requiere la empresa para evidenciar la gestión eficiente del talento humano?
4. ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo los diferentes procesos en la gestión del talento humano?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo B. Encuesta aplicada al personal operativo de la Eds. El Rincón del Buitre

Reciba un cordial saludo, las siguientes preguntas se realizan con la intención de dar cumplimiento a los objetivos establecidos en el informe de la práctica de trabajo orientada al Manejo eficiente en la gestión del talento humano en su organización, razón por la cual agradezco su máxima colaboración y el tiempo que dispone para responderlas. Marque con una equis (X) la respuesta que coincida con su opinión.

Preguntas

1. ¿A través de qué canal se enteró de la vacante?

Prensa ____ Radio ____ Redes sociales ____
 Trabajador de la empresa ____ Empresa de reclutamiento ____

2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección le aplicaron para su ingreso?

Hoja de vida ____ Entrevista ____ Prueba de conocimiento ____ Otra ____

3. ¿Cuántas jornadas de capacitación ha recibido en los últimos dos años?

Una ____ Dos ____ Tres ____ más de tres ____ Ninguna ____

4. ¿Le han realizado algún tipo de evaluación de desempeño?

Si ____ No ____

5. ¿Ha recibido reconocimientos por sus logros a lo largo de su vinculación con la empresa?

Si ____ No ____

Muchas gracias por su colaboración.