

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA TOLOZA GUTIÉRREZ & CIA LTDA.

Presentado por:

Miguel Andrés Toloza Gutiérrez

Directora del Proyecto

Ing. Libia Rosa Rangel Arias

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

2015

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, Marzo del 2015

En primer lugar dedico este proyecto a Dios por haberme dado la vida y haber sido mi guía desde el primer momento en que nací, gracias por hacer realidad este proyecto y por su compañía en los momentos difíciles a lo largo de este tiempo.

Dedico este proyecto a mi querida madre, mi hermana, mi nonito Andrés y mi familia por su compañía, apoyo incondicional y motivación diaria, a los docentes de la UPB por sus enseñanzas y metodología y a mis amigos, y compañeros de estudios porque logramos muchos proyectos juntos y muchos otros vendrán.

**Miguel Andrés Toloza Gutiérrez**

## **Agradecimientos**

Hoy después de 7 años de haber comenzado lo que no sería un camino fácil, quiero dar gracias a Dios por sus bendiciones y compañía espiritual diaria, por ser el formador de mi vida y porque gracias a él he obtenido todos mis logros.

Al motor de mi vida mi Madre, porque gracias a ella soy una persona íntegra hoy en día, gracias por su dedicación y esfuerzo, porque sé que siempre quiso y ha querido lo mejor para mí y mi hermana, porque ella ha sido y será siempre mi modelo a seguir, y que pesar de la ausencia de mi padre desde hace más de 18 años, nunca desfalleció y siempre nos brindó lo mejor que estuvo a su alcance.

Gracias a mi hermana por sus consejos y su compañía, que aunque desde la distancia fueron de los mejores recibidos a lo largo de mi vida universitaria, a mi nonito Andrés por su apoyo y motivación diaria, y a toda mi familia por estar siempre cuando más los he necesitado.

Gracias a todos mis amigos y compañeros de universidad con quienes se compartieron alegrías, tristezas y traspasadas, es especial a mis dos grandes amigas Cami y Olayis, con quienes siempre hubo un grupo perfecto para trabajar.

Gracias a los docentes que me guiaron y acompañaron en este camino lleno de éxitos y a la Universidad Pontificia Bolivariana por permitirme ingresar a su familia y brindarme lo necesario durante toda mi formación integral.

Por último doy gracias a la Empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda y a todos sus colaboradores porque gracias ellos pude aplicar todos mi conocimientos aprendidos a lo largo de mi carrera profesional, por ayudarme a crecer profesional, laboral y personalmente.

## Tabla de Contenido

| <b>Contenido</b>  | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Introducción.....   | 5             |
| 1. Generalidades de la Empresa .....  | 13            |
| 1.1. Razón Social .....   | 14            |
| 1.1.1. Objeto Social.....   | 14            |
| 1.2. Sector Económico .....   | 15            |
| 1.3. Número de Empleados .....  | 15            |
| 1.4. Productos o Servicios.....   | 15            |
| 1.5. Clientes .....   | 15            |
| 1.6. Cargo del Encargado del Área Operativa de la Empresa.....                              | 16            |
| 1.7. Antecedentes e Historia de la Empresa .....  | 16            |
| 1.8. Misión.....  | 16            |
| 1.9. Visión.....  | 16            |
| 1.10. Valores Corporativos .....  | 16            |
| 1.11. Organigrama .....   | 16            |
| 2. Delimitación del Problema.....   | 19            |
| 3. Justificación del Proyecto .....   | 20            |
| 4. Objetivos.....   | 21            |
| 4.1. Objetivo General .....   | 21            |
| 4.2. Objetivos Específicos.....   | 21            |
| 5. Marco Referencial.....   | 22            |
| 5.1. Marco de Antecedentes: .....   | 22            |
| 5.2. Marco Conceptual .....   | 24            |
| 5.3. Estado Actual, Científico y Tecnológico.....   | 25            |
| 6. Metodología.....   | 26            |
| 7. Diagnóstico Inicial .....  | 27            |
| 7.1. Evaluación Interna de la Empresa en cuanto al Proceso de Gestión del Talento Humano .. | 16            |
| 7.2. Evaluación Externa de la Empresa en cuanto al Proceso de Gestión del Talento Humano    | 16            |
| 7.3. Análisis de la Matriz DOFA del Proceso de Gestión del Talento Humano .....             | 38            |
| 8. Planeación Estratégica para el Sistema de Gestión del Talento Humano .....               | 41            |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 8.1.   | Misión del Proceso de Talento Humano .....  | 416 |
| 8.2.   | Visión del Proceso de Talento Humano .....  | 42  |
| 8.3.   | Objetivos Estratégicos del Sistema de Gestión del Talento Humano .....                          | 42  |
| 8.4.   | Plan de Acción .....  | 42  |
| 9.     | Desarrollo e Implementación del Plan Estratégico del Sistema de Gestión del Talento Humano..... | 44  |
| 9.1.   | Análisis Ocupacional de los Cargos.....   | 44  |
| 9.1.1. | Análisis de Cargos .....  | 16  |
| 9.1.2. | Construcción del Manual de Descripción de Cargos .....  | 45  |
| 9.1.3. | Estructura Organizacional .....   | 47  |
| 9.2.   | Diseño del modelo de selección, inducción y entrenamiento.....                                  | 48  |
| 9.3.   | Estructuración del modelo de compensación salarial para los trabajadores.....                   | 52  |
| 9.3.1. | Impacto Socio-Económico de la Estructura Salarial .....   | 63  |
| 9.3.1. | Incentivos Laborales .....  | 63  |
| 9.4.   | Elaboración del Programa de Bienestar Laboral.....  | 65  |
| 9.4.1. | Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo .....                                  | 67  |
| 9.4.2. | Bienestar Laboral .....   | 74  |
| 9.5.   | Desarrollo Organizacional.....  | 80  |
| 9.5.1. | Plan de Desarrollo Organizacional .....   | 80  |
| 9.5.2. | Evaluación de Desempeño .....   | 100 |
| 10.    | Medición del Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.....                                    | 101 |
|        | Conclusiones.....   | 104 |
|        | Recomendaciones .....   | 104 |
|        | Listado de Referencias.....   | 104 |
|        | Bibliografía.....   | 107 |

## Listado de Ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Organigrama Toloza Gutiérrez & Cia Ltda .....  | 18 |
| Ilustración 2 Organigrama rediseñado para la Toloza Gutiérrez & Cia Ltda .....   | 48 |
| Ilustración 3 Evidencias Capacitaciones.....   | 52 |
| Ilustración 4 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral -<br>Celebración Cumpleaños. ....             | 75 |
| Ilustración 5 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral -<br>Celebración Fiesta Fin de Año.....       | 76 |
| Ilustración 6 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral -<br>Graduación Rafa Bachiller.....           | 76 |
| Ilustración 7 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral - Zona<br>social y Cartelera Informativa..... | 77 |
| Ilustración 8 Evidencia de implementación del SG-SST.....  | 67 |
| Ilustración 9 Evidencia de implementación del SG-SST.....  | 68 |
| Ilustración 10 Evidencia de implementación del SG-SST.....   | 68 |
| Ilustración 11 Evidencia implementación - Programa de Pausas Activas. ....   | 69 |
| Ilustración 12 Evidencia implementación - Programa de Pausas Activas. ....   | 70 |
| Ilustración 13 Evidencia implementación - Programa de Pausas Activas. ....   | 71 |
| Ilustración 14 Evidencia Publicación del Reglamento Interno de Trabajo.....  | 71 |
| Ilustración 15 Estructura Organizacional para el Plan Carrera.....   | 78 |
| Ilustración 16 Plan Carrera - Coordinador de Flota. ....   | 79 |
| Ilustración 17 Plan Carrera - Coordinador de Rutas y Reparto. ....   | 81 |
| Ilustración 18 Plan Carrera - Conductor RR.....  | 83 |
| Ilustración 19 Plan Carrera - Responsable de Reparto. ....   | 85 |
| Ilustración 20 Plan Carrera - Conductor. ....  | 87 |
| Ilustración 21 Plan Carrera - Auxiliar de Ruta .....   | 89 |
| Ilustración 22 Plan Carrera - Secretaria Administrativa.....   | 91 |
| Ilustración 23 Plan Carrera - Auxiliar Administrativo. ....  | 93 |
| Ilustración 24 Plan Carrera - Auxiliar de Recaudo.....   | 95 |

## Listado de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 DOFA en Gestión Humana de la Empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda ..... | 39 |
| Tabla 2 Plan Estratégico en Gestión Humana.....                                | 42 |
| Tabla 3 Cargos Clave - Análisis Salarial. ....                                 | 53 |
| Tabla 4 Valoración de los Cargos según Sonia Gutiérrez .....                   | 54 |
| Tabla 5 Valoración de los Cargos según Gustavo Ayala.....                      | 54 |
| Tabla 6 Valoración de los Cargos según Miguel Toloza .....                     | 55 |
| Tabla 7 Valoración de los Cargos - Consenso .....                              | 55 |
| Tabla 8 Complejidad Cargos Vs Remuneración.....                                | 56 |
| Tabla 9 Información Salarial de la Competencia.....                            | 58 |
| Tabla 10 Número de Puestos por Cargo .....                                     | 59 |
| Tabla 11 Comparación salarial respecto al entorno. ....                        | 60 |

### Listado de Anexos.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Anexo 1. Cuestionarios análisis de cargos.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Anexo 2. Cuestionarios diligenciados por la Secretaria Administrativa.....</b>                     | <b>41</b> |
| <b>Anexo 3. Manuales de Descripción de Cargos.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>Anexo 4. Manuales de Descripción de Cargos Julio Cesar Luna.....</b>                               | <b>43</b> |
| <b>Anexo 5. Check List Proceso de Selección.....</b>  | <b>46</b> |
| <b>Anexo 6. Verificación de referencias.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Anexo 7. Entrevista Personal.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Anexo 8. Visita Domiciliaria.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Anexo 9. Certificado de inducción.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Anexo 10. Cartilla Carro Escuela.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>Anexo 11. Evidencia de implementación del Modelo de Selección, Inducción y Entrenamiento. ....</b> | <b>50</b> |
| <b>Anexo 12. Cuestionario Información Salarial Competencia. ....</b>                                  | <b>54</b> |
| <b>Anexo 13. Cuestionario diligenciado con Información Salarial Competencia.....</b>                  | <b>56</b> |
| <b>Anexo 14. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. ....</b>                       | <b>62</b> |
| <b>Anexo 15. Presentación – Programa de Pausas Activas.....</b>                                       | <b>75</b> |
| <b>Anexo 16. Ascenso Héctor Ochoa Caicedo 08 Dic 2014.....</b>  | <b>89</b> |
| <b>Anexo 17. Modelo para desarrollar el Formato de Evaluación de Desempeño.....</b>                   | <b>98</b> |
| <b>Anexo 18. Modelo Guía Evaluación de Desempeño personal Administrativo.....</b>                     | <b>98</b> |
| <b>Anexo 19. Formatos de Evaluación.....</b>  | <b>99</b> |
| <b>Anexo 20. Implementación Formatos de Evaluación.....</b>   | <b>99</b> |

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>TITULO:</b>      | Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano en la Empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda. |
| <b>AUTOR(ES):</b>   | Miguel Andrés Toloza Gutiérrez   |
| <b>FACULTAD:</b>    | Facultad de Ingeniería Industrial  |
| <b>DIRECTOR(A):</b> | Libia Rosa Rangel Arias  |

### RESUMEN

La empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda trabaja día a día por el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, se ha evidencio que la falta de un departamento del talento humano, generaba una falencia en las comunicaciones organizacionales y en el proceso de Gestión Humana, debido a las exigencias actuales del mundo laboral y el incremento de la competitividad, establecer funciones claras y específicas para el Departamento de Talento Humano se ha convertido en parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa. Con el fin de optimizar la operación de la empresa y valorar el aporte del recurso humano a la misma, durante la realización de este proyecto se desarrollaron 5 etapas que permitieron la creación e implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano. La primera de ellas estuvo encaminada a analizar los cargos de la empresa a través de la aplicación de cuestionarios que permitieron la creación del manual de descripción de cargos, seguido de esto se creó el modelo de selección, inducción y entrenamiento del personal con el fin de mejorar la calidad del recurso humano y aumentar la competitividad de la empresa a través de las competencias del personal. Para poder ajustar la estructura salarial se comparó la estructura actual con el entorno buscando determinar el impacto socio-económico al implementarse y así mejorar el nivel de vida de los colaboradores sin afectar la rentabilidad de la empresa, posteriormente se diseñó un programa de bienestar laboral con el que se pretende aumentar el sentido de pertenencia de todo el personal y mejorar el clima organizacional. Finalmente, se desarrolló un plan carrera para cada cargo, donde se implementó la evaluación de desempeño como factor para iniciar o continuar el plan carrera, a su vez este plan traería consigo la mejora salarial y el desarrollo profesional dentro de la compañía.

### PALABRAS CLAVES:

Organización, Análisis Cargos, Estructura Salarial, SST, Gestión Humana, Estructura Organizacional

### V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano en la Empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

**AUTHOR(S):** Miguel Andrés Toloza Gutiérrez

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Libia Rosa Rangel Arias

**ABSTRACT**

The company Toloza Gutiérrez & Cia Ltda works day to day compliance with organizational objectives, has been evidenced that the lack of a department of human talent generated a flaw in organizational communications and in the process of human management, due to the current demands of work and increased competitiveness, establish clear and specific to the Department of Human Resource functions has become a fundamental part of running any business. In order to optimize the operation of the company and assess the contribution of human resources to it, during the course of this project 5 stage that allowed the creation and implementation of the System of Human Resource Management were developed. The first one was aimed to analyze the positions of the company through the use of questionnaires that allowed the creation of the des Manual job descriptions followed this model selection, induction and training of staff was created to improve the quality of human resources and increase the competitiveness of the company through staff competencies. To adjust the salary structure the current structure was compared with the environment seeking to determine the socio-economic impact when implemented, thus improving the standard of living of employees without affecting the profitability of the company, thereafter a workplace wellness program was designed to which aims to increase the sense of belonging of all staff and improve the organizational climate. Finally, a career plan for every position where performance evaluation was implemented as a factor to start or continue the career plan to turn this plan would bring the salary enhancement and professional development within the company developed

**KEYWORDS:**

Organization Charges Analysis, Wage Structure, SST, Human Resources, Organizational Structure

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ellos que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años. La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte del capital intelectual en plena era de la información, la ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada. (Jaramillo, 2005)

Para lograr una gestión adecuada de dicho recurso, es indispensable contar con un apropiado sistema que permita optimizar la gestión del talento humano, es por esto que durante el desarrollo del proyecto en la Empresa **Toloz Gutiérrez & Cia Ltda** se buscó diseñar e implementar un sistema que proporcione la adecuada gestión de dicho recurso en miras a mejorar la operación de la empresa. Para esto se desarrolló un plan estratégico, en el cual se establecieron las siguientes actividades a ejecutar:

- **Análisis ocupacional de cargos:** Hace referencia a los requisitos tanto físicos como intelectuales, responsabilidades y condiciones que el cargo exige a su ocupante para ser desempeñado de la forma adecuada. (Universidad Católica de Colombia, 2011)
- **Diseño del modelo de selección, inducción y entrenamiento:** Diseñar un modelo para seleccionar el personal más calificado, en el cual sus competencias y habilidades sean las más aptas para ejercer el cargo correspondiente, con el fin de contribuir a la disminución de rotación de personal al hacer de la inducción y el entrenamiento parte fundamental del ingreso a la compañía.

- **Estructuración del Modelo de Compensación Salarial:** Buscando siempre mejorar la calidad de vida de todo el personal, se evaluó y comparó la estructura salarial actual de la empresa respecto al entorno, con el fin de ajustar el modelo actual con base en el impacto socio-económico que generaría la implementación de una nueva estructura.
- **Programa de Bienestar Laboral:** Con el ánimo de cumplir con la normatividad vigente en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, se diseñó un programa con diferentes actividades de salud laboral, seguridad industrial, deportivas y sociales de esparcimiento en búsqueda de mejorar las relaciones interpersonales, aumentar su productividad y generar sentido de pertenencia hacia la empresa **Toloz Gutiérrez & Cia Ltda.**
- **Desarrollo Organizacional:** Buscando mejorar la calidad de vida de los colaboradores, se estableció un plan carrera para cada cargo, así mismo se diseñó la evaluación de desempeño que busca conocer la eficiencia de todas las personas que laboran en la compañía, esta evaluación ayudará al personal que quiera iniciar o continuar su plan carrera, ya que será un valor agregado en caso tal que sus resultados hayan sido excelentes.

El desarrollo de cada una de las actividades se podrá evidenciar durante el despliegue de este documento.

## **1. Generalidades de la Empresa**

**Nombre:** TOLOZA GUTIERREZ & CIA LTDA.

**Dirección:** Carrera 20 N° 33 - 46 Oficina 304 - Bucaramanga, Santander.

**Teléfono:** 6807920.

**Actividad Económica:** 8299 Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas N.C.P

**Servicios:** La empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda presta servicios de distribución de toda clases de bebidas especialmente cervezas y refrescos.

**Área donde se desarrollara el proyecto:** Este proyecto se llevará a cabo en las dos áreas con las que cuenta la empresa actualmente que son la administrativa y la operativa; áreas en las que, de la mano de la Gerencia General, se diseñará e implementará un sistema de gestión del talento humano, el cual ayudará a que la búsqueda, selección y desarrollo del personal sea lo más competente y profesional posible, desarrollando a su vez diferentes subprogramas que van en pro del desarrollo profesional y laboral de cada uno de los colaboradores internos, incrementando la productividad y competitividad de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

**Nombre del Supervisor del Proyecto:** Sonia Cristina Gutiérrez León

**Cargo de la supervisora del Proyecto:** Gerente y Representante Legal

### **1.1. Razón Social**

Toloza Gutiérrez & Cía. Ltda.

**Nit:** 800.017.848-5

#### **1.1.1. Objeto Social**

El objeto principal de la compañía es: la prestación del servicio de distribución de toda clase de bebidas especialmente cervezas y refrescos dentro del territorio de la república de Colombia. En desarrollo de su objeto la sociedad podrá adquirir, gravar y enajenar inmuebles; Dar o recibir dinero en mutuo, celebrar toda clase de actos y con tratos necesarios convenientes para el desarrollo del objeto principal. Recibir o dar en hipoteca o prenda los bienes muebles o inmuebles de la sociedad en garantía de las operaciones que celebre; negociar toda clase de títulos valores, otorgarlos, endosarlos, pagarlos, descargarlos, etc., y en

general, realizar toda clase de operaciones comerciales o financieras que se relacionen directamente con el objeto social.

### **1.2. Sector Económico**

El sector económico en el que se desenvuelve la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda es el sector del transporte, el cual hace parte del sector de la economía terciario o de servicios, que incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo y marítimo.

### **1.3. Número de Empleados**

Toloza Gutiérrez & Cia Ltda cuenta con 40 Empleados Directos en todas las áreas de la empresa donde el 80% se concentra en el área operativa, distribuidos de la siguiente forma:

- Gerencia General: 1 Persona
- Departamento Operativo: 34 Personas
- Departamento Administrativo y Contable: 5 Personas

### **1.4. Productos o Servicios**

La empresa Toloza Gutiérrez & Cía. Ltda., no realiza la manufactura de ningún producto debido a que su objeto social es la prestación de servicios, actualmente presta servicios de Distribución de toda clase de bebidas como cervezas y refrescos (productos Bavaria S.A.) dentro del territorio de la República de Colombia.

### **1.5. Clientes**

La empresa Toloza Gutiérrez & Cía. Ltda. Cuenta con dos tipos de clientes:

- Directos: Empresa Bavaria S.A. a quien se le presta el servicio de distribución directa.
- Indirectos: Clientes Directos de Bavaria S.A. (Consumidor Final: Tienda, Restaurantes, Supermercados, Bares, Cafés, etc.) con quienes se debe tener una relación parcial directa, porque éstos se convierten en clientes directos para la empresa, y son éstos clientes quienes afectan la calidad ofrecida en el servicio prestado a la compañía Bavaria S.A.

### **1.6. Cargo del Encargado del Área Operativa de la Empresa**

La persona encargada del área operativa en la empresa es el Coordinador de Rutas quien se encuentra en contacto directo con la operación diaria de las entregas en sus respectivas rutas.

### **1.7. Antecedentes e Historia de la Empresa**

Siguiendo la tradición con la que empezó Toloza Gutiérrez desde 1986 con una escritura pública N° 2705 de 1987/06/19 de la notaria 01 inscrita a la cámara de comercio el 17 de noviembre de 1987 en el folio 9 tomo 0, en el que ésta sociedad se conformó legalmente bajo el NIT: 800.017.848-5, con un camión modelo Ford 56, y bajo la dirección del señor Miguel Alejandro Toloza Castellanos quien se entregó a la empresa hasta el último día de su vida.

Su señora esposa Sonia Cristina Gutiérrez León retomó las riendas de la empresa y se hizo cargo de lo que hasta hoy, después de 27 años aún sigue firme.

Desde su creación la empresa Toloza Gutiérrez & Cía. Ltda. Compartía mercado con 34 empresas contratistas en Bucaramanga y su área metropolitana, donde actualmente solo 4 de las 34 empresas contratistas tienen vigente el contrato directo de distribución con la empresa Bavaria S.A.

Actualmente la compañía se encuentra posicionada por su calidad del servicio y alto sentido de pertenencia, contando con 10 vehículos de carga dotados con la mejor tecnología, 40 empleos directos y un 99% de satisfacción de clientes.

### **1.8. Misión.**

Asegurar el crecimiento y posicionamiento de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda. Ofreciendo los mejores servicios en distribución de bebidas, con un talento humano especializado en sus diversas labores, para maximizar la calidad del servicio pensando siempre en la satisfacción de la empresa contratante y de sus clientes.

### **1.9. Visión.**

En el año 2017 la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda. será líder en la distribución de bebidas, toda vez que nuestro personal de trabajo se encuentra en capacitación constante, lo que nos permite cumplir al 100% las metas trazada, logrando con ello brindar una excelente calidad de vida a nuestros colaboradores.

### **1.10. Valores Corporativos.**

“TOLOZA GUTIÉRREZ & CIA LTDA” se fundamenta en los siguientes valores:

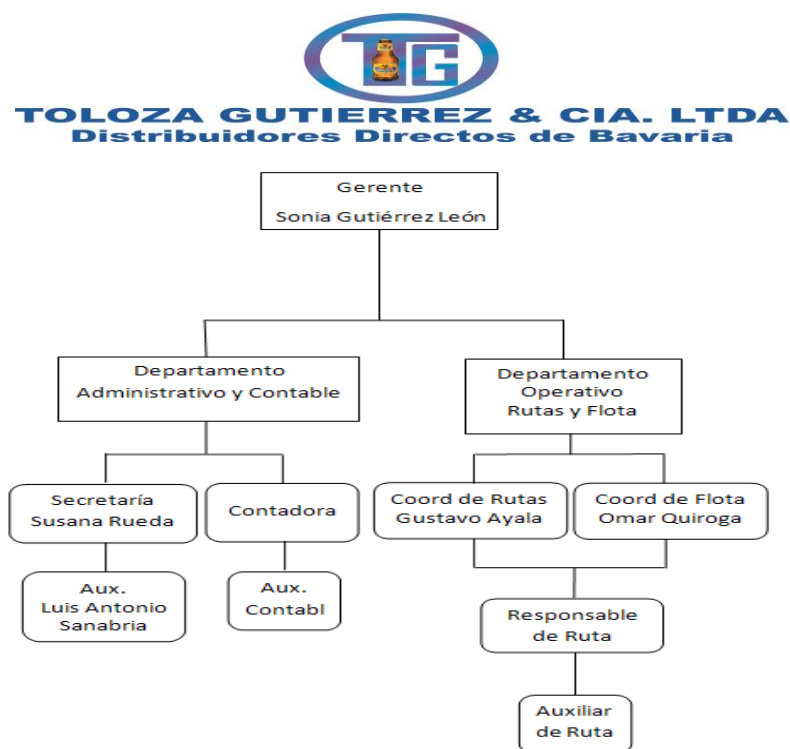
**HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA.**

- **Honestidad:** Principio moral, que nos lleva al más riguroso cumplimiento de nuestro deber, buscando la satisfacción de nuestros clientes y el más alto compromiso con nuestros colaboradores que son la razón de ser de nuestra compañía.
- **Responsabilidad:** Administrativa y operativamente, trabajamos buscando cumplir con responsabilidad nuestros deberes y obligaciones, para ello capacitamos continuamente a nuestro personal buscando su excelente desempeño laboral y personal.

- Eficiencia y Eficacia: Buscando un posicionamiento como empresa líder en la prestación de servicios de distribución, implementando prácticas para lograr el mejor desempeño de una manera más estructurada, generando así una mayor productividad.

Toda la información anterior fue suministrada por la empresa (Toloza Gutiérrez & Cia Ltda, 2014)

**1.11. Organigrama.**



**Ilustración 1 Organigrama Toloza Gutiérrez & Cia Ltda**

Fuente: Empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

## 2. Delimitación del Problema

La gran tendencia que se ha estado marcando en las empresas a nivel mundial por enfocarse en atender las necesidades del cliente y manejar un clima laboral adecuado para los trabajadores de la organización, hace que la Administración de Recursos Humanos se convierta en un pilar importante para lograr un funcionamiento eficiente en los procesos internos de la empresa.

Es por esto que a la empresa TOLOZA GUTIERREZ & CIA LTDA, le resulta conveniente el desarrollo de los parámetros para la creación de un Sistema de Gestión del Talento Humano, que sea el encargado de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, (Pinales, Cabrera, Cabral, Martínez, 2012), con el fin de vincular y mantener personas motivadas en la organización, es decir, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable para el logro de los objetivos de la empresa.

Partiendo de lo anterior, se ha identificado que en la empresa bajo estudio hay falencias en la comunicación organizacional y cumplimiento de algunas funciones que normalmente pertenecen al Proceso de RR.HH, tales como:

Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las competencias que debe tener la persona que lo ocupe, evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, reclutar al personal idóneo para cada puesto, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, llevar el control de beneficios de los empleados, estructurar el modelo de compensación y beneficios sociales para los trabajadores de la empresa, diseñar y especificar el plan de desarrollo organizacional, “con el fin de mejorar los procesos internos,

velar por la seguridad laboral y el buen clima de trabajo para los empleados obteniendo como fin último la mejora continua y el aumento de la eficiencia de la organización” (Davis & Werther, 2000, p30)

### **3. Justificación del Proyecto**

Como bien se conoce la Administración de RR.HH ha tomado fuerza en los últimos años gracias a los esfuerzos para lograr compenetrar la gestión del personal con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz y eficiente, gracias a la implementación de un adecuado proceso de selección, contratación y capacitación del talento humano.

Contar con un Proceso para la gestión de dicho recurso, permite a las empresas influir en varios aspectos como lo son: el comportamiento del personal para alcanzar resultados en las diferentes áreas, cuidado y alimentación del personal, defensa del empleado, gestión de los procesos operativos, y sobre la forma de ejecutar estrategias para aumentar la rentabilidad de la empresa, cumpliendo a cabalidad con los objetivos, la visión y la misión que esta tenga.

Durante el desarrollo de este trabajo se realizará el estudio para el diseño y posterior implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano y de estructura de cargos en la empresa Toloza Gutiérrez & CIA LTDA, que actualmente cuenta con 40 empleados en su planta de personal.

Durante el avance de éste, se establecerán las pautas para realizar el análisis ocupacional de cargos, información que será de gran importancia en la creación del manual de descripción de cargos, que contribuirá al desarrollo de la misión y visión de TG&CIA Ltda., aumentando la eficiencia de los procesos de la empresa, a través de la delimitación de las funciones de cada cargo, convirtiéndose también en un instrumento orientador para el personal nuevo, así

mismo se diseñará el proceso de reclutamiento y selección de personal, se analizara respecto al entorno la estructura salarial actual, se diseñara el modelo de capacitación y desarrollo del mismo, con el fin de cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa a través del aumento de la competitividad y productividad, gracias al fortalecimiento de las competencias del talento humano de la compañía. Razón por la que gran parte de los esfuerzos se han direccionado en la elaboración de estrategias de búsqueda, selección y retención del talento.

Es importante reconocer la importancia del desarrollo de las actividades de bienestar laboral a ejecutar en este proyecto, pensando en alcanzar la certificación de la compañía en OSHAS: 18000 cuyo objetivo es apoyar y promover buenas prácticas de SG-SST que estén en equilibrio con las necesidades socioeconómicas, a través de la documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad que le permita a la empresa mejorar su desempeño (Icontec, 2007), y generando de esta forma una ventaja competitiva a nivel Regional Oriente (zona a la que pertenece TG&CIA Ltda.) con relación a los otros distribuidores urbanos, posicionando a la compañía bajo estudio como el principal distribuidor de la empresa cervecera en Bucaramanga.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Diseñar e implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano así como la estructura de cargos en la Empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico inicial del proceso actual de gestión humana que existe en la empresa para observar las fortalezas y debilidades buscando la mejora continua en el proceso con la implementación del sistema.

- Definir la planeación estratégica para el Sistema de Gestión del Talento Humano.
- Diseñar y documentar el Sistema de Gestión del Talento Humano para la organización.
- Definir la estructura organizacional y manual de descripción de cargos.
- Formular el tablero de indicadores para la evaluación del desempeño para cada cargo.
- Implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano.

## **5. Marco Referencial**

### **5.1. Marco de Antecedentes:**

Debido al latente problema presentado en la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda donde se evidencia la falta de un departamento de recursos humanos, el cual es de vital importancia ya que integra todos los aspectos legales, sociales, de salud ocupacional entre otros los cuales se requieren en un departamento de RRHH para el correcto funcionamiento de la gestión humana en una empresa.

Con base en investigaciones realizadas sobre el tema se determina que dichos resultados de implementación fueron satisfactorias para cada una de las empresas, donde las aplicaciones e implementaciones fueron diferentes en cada uno de los casos y en empresas de diferentes sectores, se evidencian trabajos realizados en: el diseño organizacional, elaboración de manuales de descripción de cargos, programa de seguridad y riesgos laborales, implementación de un sistema de gestión, planeación estratégica, ente otros.

En cuanto a seguridad industrial se refiere la empresa cuenta con muy poca capacitación y gestión en el tema, siendo este un grave problema el cual podría perjudicar sus intereses patrimoniales a un futuro, es por esto que se hace extensiva la actualización y mejoramiento de un Programa de Salud Ocupacional ahora llamado Sistema de Gestión de Seguridad y

Salud en el Trabajo mitigando así los riesgos a los cuales puedan estar expuestos los trabajadores de acuerdo a sus labores.

Los factores de riesgos que más se presentan en las labores comunes de los empleados de Toloza Gutiérrez & Cia Ltda son: de tipo físico tales como el ruido, de tipo químico tales como el polvo y/o gases o vapores, de sobrecarga física y por último los ergonómicos.

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana (Price Waterhouse, 2002).

A pesar de lo anterior, la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios de la década pasada, como el del Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes, 1995), mostraban importantes limitaciones en los gerentes y en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización.

Posteriores estudios, como el de Aon Consulting (2002), indicaban un avance en la toma de conciencia por parte de la dirección de recursos sobre la necesidad de contribuir a la efectividad organizacional, no sin señalar que las actividades del área seguían más orientadas a lo operativo que a lo estratégico. Por su parte, la Price Waterhouse (2002) encontró efectos positivos de la inversión en recursos humanos sobre los resultados organizacionales; en concreto que una mayor inversión en servicios de recursos humanos favorecía la productividad.

Otro estudio reciente de Calderón (2008), realizado en una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional

(orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.

Para el desarrollo de este trabajo nos basamos en algunos de los proyectos de grado que se encuentran en la biblioteca de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

## **5.2. Marco Conceptual**

**RRHH: Recursos Humanos**

**Inducción:** Orientación adecuada a un empleado nuevo de la compañía, donde se proporciona información básica e importante sobre el cargo al cual aplicaron, se da información de interés general sobre la empresa. (Davis & Werther, 2000)

**Re-inducción:** Se presenta cuando hay un ascenso en la compañía y se debe hacer una re-inducción al nuevo cargo, pero se hará más énfasis al nuevo cargo ya que ya tiene conocimiento de la empresa. (Butteriss, 2000)

**Estructura Salarial:** Es el conjunto de retribuciones de todos los cargos en una empresa.

**Manual de análisis y descripción de cargos:** Documento que se diseña después de un análisis completo y exhaustivo de cada puesto de trabajo el cual brinda a la empresa la información adecuada sobre cada cargo para poder suplir situaciones atípicas como reemplazo de personal o nuevo personal. (Delgado Alfonso, 2002)

**Reclutamiento de Personal:** Conjunto de procedimientos que tienen a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar la vacante una empresa. (Beltrán, 2012)

**WCE: World Class Execution – Ejecución de Clase Mundial**

**Gestión Humana:** sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. (Dolan, 1999)

**Eficiencia:** Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos en el mismo. (Gerencie, 2014)

**Eficacia:** Es el nivel de consecución de metas y objetivos. (Gerencie, 2014)

**Administración estratégica:** Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de una empresa u organización, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas las cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo. [David, 1989]

**La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):** Es una actividad multidisciplinaria dirigida a proteger y promover la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes, y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. (Cerrejón)

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST está orientado a lograr una adecuada administración de riesgos que permita mantener el control permanente de los mismos en los diferentes oficios y que contribuya al bienestar físico, mental y social del trabajador y al funcionamiento de los recursos e instalaciones. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia)

**Estructura organizacional:** Concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación la cual permite la asignación de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. (Enciclopedia Financiera)

### **5.3. Estado Actual, Científico y Tecnológico**

Actualmente la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda se encuentra carente en cuando a gestión de personal se refiere, generando así un gran problema para la empresa desde el punto de vista legal, pudiéndole ocasionar futuros problemas con sus empleados y con el estado al no tener aplicados de la mejor manera los conceptos que a recurso humano se refiere.

La implementación de un sistema de RRHH mejoraría sustancialmente la productividad laboral de sus empleados ya que tendrían grandes ventajas para desarrollar sus labores a un futuro entre las que se encuentran:

- Creación e implementación del manual de descripción de cargos
- Estudio de cargos y funciones
- Estudios de salarios
- Exámenes de Salud ocupacional (ingreso, periódicos y retiro)
- Capacitaciones desde salud ocupacional y otros temas de RRHH (hábitos de alimentación saludable, posturas durante el trabajo, movimientos repetitivos, charlas de seguridad personal, entre otras).

Por el momento la empresa cuenta con 4 computadores de los cuales uno solo según la gerencia estaría a disposición para el uso del departamento de RRHH, en cuanto a software la empresa ha recibido diferentes ofertas de programas para administrar su personal pero al no tener una persona capacitada en el tema no ha realizado esta cuantiosa inversión.

## **6. Metodología.**

Para el desarrollo de este trabajo y con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, se trabajó conjuntamente con la señora Sonia Gutiérrez León, Gerente y Representante Legal de la empresa en la que se aplicó este proyecto. Inicialmente se identificaron las razones para crear el Departamento de RR.HH para TOLOZA GUTIERREZ & CIA LTDA., expuestas en la justificación de este trabajo, posteriormente, se estableció el proceso de selección apto para la operación de la empresa, con el fin de que el personal que ingrese afecte positivamente el flujo de las actividades de la empresa, mejorando la productividad de la misma. Seguidamente se comenzó por recolectar información sobre el proceso operativo y

sobre las funciones del personal que actualmente labora en la empresa, con el fin de organizar y estructurar dicha información en el Manual de descripción de Cargos, delimitando de esta forma todas las funciones del personal y sirviendo dicho manual como punto de partida para establecer la estructura salarial adecuada para la empresa. Para definir esta estructura se realizó un análisis comparativo del modelo salarial actual mediante la técnica de comparación con las estructuras de salario del entorno y finalmente se establecieron diferentes actividades para el programa de bienestar laboral y la metodología a seguir en los planes de carrera de los diferentes cargos.

## **7. Diagnóstico Inicial**

En la empresa Toloza Gutiérrez & Cía. Ltda., existen básicamente 3 áreas funcionales que son: Gerencia General, Departamento Operativo y Departamento Administrativo y Contable; las cuales serán descritas a continuación.

La primera de las áreas claves en el funcionamiento de la empresa es el Departamento Operativo, cuyo objetivo fundamental es satisfacer los requerimientos del cliente para cumplir de manera óptima y eficiente con el servicio de entrega de los productos Bavaria S.A; El ahorro en tiempo y dinero, es una de los indicadores claves para evaluar la operación y del cual se proponen estrategias de mejoras para prestar un servicio de calidad, satisfaciendo al cliente y teniendo en cuenta el protocolo de entrega establecido por la compañía basado en los estándares de distribución WCE (World Class Execution).

Por otro lado el Departamento Administrativo se encarga de coordinar la operación de despacho y entrega de productos y de cumplir con otras funciones propias como lo son: generar facturas de fletes al único cliente, órdenes de pedido, seguimiento de las actividades del personal y elaboración de nóminas, entre otras.

Finalmente el Departamento de Contabilidad no es propio de la empresa, es decir, que se maneja a través de la modalidad de *outsourcing* y es el encargado de llevar una supervisión de los ingresos y egresos percibidos de cada una de las actividades que tengan relación con el objeto social de la empresa.

La Gerencia General es el cargo más alto del organigrama dentro de la compañía Toloza Gutiérrez & Cía. Ltda., el cual es responsable de la toma de decisiones importantes y trascendentales, que siempre deben estar encaminadas a buscar el beneficio socio económico de la compañía delineado siempre al objeto social.

Sin embargo, la falta de un departamento encargado exclusivamente de la gestión del recurso humano se hace notoria, ya que todas las responsabilidades del manejo de personal recaen sobre la Gerencia General y por lo tanto existen procedimientos débiles en lo que compete al trato del talento humano. Por lo que este proyecto está encaminado a conseguir que TG&CIA Ltda., empiece a valorar el recurso humano a través de la implementación de un sistema de gestión del talento humano con que el que se pretende desarrollar las competencias de cada colaborador para cumplir con los objetivos de desempeño y las oportunidades, y así lograr que el ambiente de trabajo sea un medio para alcanzar las metas de la empresa y por ende la satisfacción profesional de los trabajadores. Esto requiere de personal idóneo que posea los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar las labores asignadas, en el lugar y momento adecuado, ya que las personas son las que llevan a cabo los avances los logros y los errores por los que atraviesan las organizaciones.

### **7.1. Evaluación Interna de la empresa en cuanto al proceso de Gestión del Talento Humano.**

Se realizó una lista de verificación de preguntas establecidas por Fred R. David en su libro La Gerencia Estratégica el cual fue de gran utilidad para el establecimiento de debilidades y

fortalezas del proceso en mención, una respuesta positiva a cualquiera de las preguntas indicaría una fortaleza, mientras que una respuesta negativa sugieren debilidades en las que debe trabajar la empresa.

Fred David establece listas de chequeo para 5 funciones básicas de la gerencia como lo son: Planificación, Organización, Motivación, Selección de Personal y Control., de estas preguntas se seleccionaron las que tuviesen mayor relación con el proceso de Gestión del Talento Humano.

A continuación se muestran las preguntas utilizadas del listado de verificación de Fred David, de donde se obtuvieron las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a gestión del talento humano se refiere, estas variables y preguntas fueron revisadas junto con la Gerencia General de la organización.

**Tabla 1 Listado de Verificación de Fred David**

| <b>Pregunta.</b>  | <b>Respuesta.</b>  |
|---|--|
| <b>¿Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores accionistas y empleados claves?</b> | La organización está al tanto de las necesidades de los clientes y accionistas, pero su atención hacia las necesidades de los proveedores y empleados no es la más óptima. |
| <b>¿Posee la organización sinergia?</b>   | No, la organización no posee actualmente sinergia.   |
| <b>¿Asigna la organización recursos con base en metas fijadas?</b>  | Si, la organización asigna recursos basándose en la fijación de metas.   |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>¿Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes, claramente comunicadas?</b></p>   | <p>La organización posee objetivos, metas estrategias y políticas claramente establecidas y comunicadas.</p>  |
| <p><b>¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?</b></p> | <p>Si, la empresa posee una estructura organizacional actualmente.</p>  |
| <p><b>¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?</b></p>                                 | <p>No, el organigrama no es el más adecuado para la organización y además se encuentra desactualizado.</p>  |
| <p><b>¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama?</b></p>                       | <p>Si, las actividades similares se observan agrupadas</p>  |
| <p><b>¿Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama?</b></p>                                  | <p>No, el organigrama solo muestra jerarquización mas no funciones del personal.</p>  |
| <p><b>¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?</b></p>   | <p>No, el estado de ánimo de los empleados no es el mejor pero tampoco es el peor</p>   |
| <p><b>¿Hay satisfacción en el trabajo?</b></p>   | <p>No, la mayoría de los trabajadores no siente satisfacción en su trabajo, ya que manifiestan que la empresa debería de contemplar algunos beneficios o actividades no</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | económicas para su bienestar.  |
| <b>¿Se estimula la creatividad?</b>   | No, la empresa no es participe de estimular la creatividad.  |
| <b>¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?</b>   | Si, la empresa se caracteriza por poseer tasas de ausentismo bajo en los diferentes periodos de tiempo.  |
| <b>¿Son los coeficientes de rotación en la organización bajos?</b>  | Si, la empresa cuenta con uno coeficientes de rotación bajos.  |
| <b>¿Son buenos líderes los gerentes de la organización?</b>   | Si, la gerente ha demostrado un excelente liderazgo durante estos últimos 17 años.   |
| <b>¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?</b>                                 | Si y no, la empresa no posee un sistema de recompensas establecido(es decir que sea continuo y fijo-se realiza de manera esporádica) y si posee un sistema de sanciones, razón por la cual la mayoría de los colaboradores sienten inconformidad porque lo malo si lo sancionan pero lo bueno no lo felicitan continuamente. |
| <b>¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?</b> | Si, la mayoría de los empleados satisfacen sus necesidades individuales, unos más que otros dependiendo de su núcleo familiar.   |
| <b>¿Posee la organización un departamento de recursos humanos o un jefe de personal?</b>                  | No, actualmente la organización no tiene establecido este departamento ni una persona asignada exclusivamente a este rol.  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>¿Contrata la organización a sus empleados sólo después de cuidado reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?</b></p> | <p>No, la mayoría del personal es contratado sin ningún procedimiento ya que la necesidad se da en el momento y a la organización lo único que le importa es suplir la vacante inmediatamente.</p> |
| <p><b>¿Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo al personal?</b></p>                                  | <p>No, los programas de adiestramiento y desarrollo al personal que se les dicta actualmente, son los que han sido desarrollador por la empresa Bavaria S.A. y la Arl Positiva.</p>                |
| <p><b>¿Proporciona la organización prestaciones razonables?</b></p>  | <p>Si, la empresa realiza todas las prestaciones de ley.</p>   |
| <p><b>¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación de rendimiento?</b></p>   | <p>No, la empresa no tiene implementado un sistema de remuneración según el rendimiento del personal.</p>  |
| <p><b>¿Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios?</b></p>                                    | <p>Si, tiene un sistema de sueldos y salarios pero no es un buen sistema, se podría mejorar.</p>   |
| <p><b>¿Tiene la organización un sistema de planificación profesional para sus empleados?</b></p>                                 | <p>No, actualmente la empresa no tiene un sistema de desarrollo organizacional para sus empleados.</p>   |
| <p><b>¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?</b></p>   | <p>No, la mayoría de las condiciones de trabajo son externas a la empresa, es decir instalaciones de los clientes o vías públicas,</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | razón por la cual resulta difícil mantener limpias y seguras estas locaciones.   |
| <b>¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?</b>     | Si, la empresa realiza promoción actualmente, pero no tiene establecido un programa adecuado para realizar esta actividad. |
| <b>¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?</b> | Si, en materia de control la financiera la empresa cuenta con un programa adecuado.  |
| <b>¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?</b>             | Si, la empresa posee un sistema efectivo de control de gastos.   |
| <b>¿Tiene un efectivo sistema de control gerencial?</b>             | Si, la empresa cuenta con un adecuado control gerencial.   |

Fuente: Autor

## **7.2. Evaluación Externa de la empresa en cuanto al proceso de Gestión del Talento Humano.**

Se realizó una lista de verificación de variables y preguntas establecidas por Fred R. David en su libro La Gerencia Estratégica el cual es de gran utilidad para la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas ambientales del proceso en mención, lo que permite a una empresa formular o reformular su misión básica, diseñar estrategias para el logro de sus objetivos y desarrollar estrategias encaminadas a alcanzar sus metas.

Fred David establece variables y listas de chequeo para las fuerzas ambientales que pueden clasificarse en cinco categorías principales: Fuerzas económicas, Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas, Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, Fuerzas tecnológicas y Fuerzas competitivas., de estas preguntas se seleccionaron las que tuviesen mayor relación con el proceso de Gestión del Talento Humano.

A continuación se muestran las variables y preguntas utilizadas del listado de verificación de Fred David, de donde se obtuvieron las amenazas y oportunidades de la empresa en cuanto a gestión del talento humano se refiere, estas variables y preguntas fueron revisadas junto con la Gerencia General de la organización.

**Tabla 2 Listado de Verificación de Fred David.**

| <b>Variable – Pregunta.</b>                    | <b>Respuesta.</b>   |
|--|---|
| <b>Niveles de productividad del trabajador</b> | En los últimos años el nivel de productividad del trabajador en el entorno ha ido evolucionando, debido al entrenamiento y control que las mayorías de las empresas realizan a sus colaboradores. |
| <b>Políticas fiscales</b>                      | Durante los últimos dos años se han implementado una serie de impuestos nuevos, los cual afectan a las organizaciones económicamente, impuestos como Cree, al patrimonio, entre otros.            |
| <b>Programas de Seguridad Social</b>           | Los programas de seguridad social existentes actualmente en el país, son  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>programas que día a día empeoran y su atención hacia el usuarios (en este caso nuestros colaboradores) es cada vez peor, razón por la cual algunas empresas han decidido incluir dentro de su presupuesto para ofrecerles el servicio de medicina pre pagada, mejorando de esta manera el nivel de vida del empleado ya que no estará expuesto a la ineficiencia de las entidades promotoras de salud (EPS); el ofrecimiento de estos beneficios a los colaboradores afectamente económicamente a la compañía.</p> |
| <p><b>Ingreso por Persona</b></p>      | <p>Según un estudio realizado por la universidad Eafit casi el 55% de los colombianos devenga un salario mínimo. Esta cifra representa un oportunidad para la empresa Toloza Gutiérrez &amp; Cia Ltda, ya que solo el 2,5% de los empleados actualmente devengan este salario.</p> <p>(Universidad Eafit)</p>   |
| <p><b>Nivel Educativo Promedio</b></p> | <p>Según censo realizado por el Dane, el nivel educativo en Colombia es cada vez más bajo. Los resultados del Censo revelan que</p>   |

el 36,6 por ciento de la población ha alcanzado el nivel básica primaria, el 32,6 por ciento básica secundaria o media académica y el 7,5 por ciento tiene un nivel profesional. El 3,9 por ciento de la población es tecnólogo y sólo el 1,4 por ciento ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población de Colombia sin ningún nivel educativo es del 9,2 por ciento. (Ministerio de Trabajo de Colombia)

Estas cifras no afectan tanto a la empresa, ya que su requisito educativo no es tan elevado, donde la mayoría de los cargos es de bachillerato, cursos de servicio al cliente, entre otros.

**Actitudes hacia la Jubilación**

El frecuente cambio de los requisitos en el Sistema General Pensional, ha generado desmotivación por parte del personal de la organización, ya que actualmente el 46% de ellos se encuentran afiliados al régimen de prima media (Administradora de Fondo de Pensiones -Afp - Colpensiones), esta

|  |  |
|--|--|
|  | <p>desmotivación obedece a que a futuro va a ser muy difícil pensionarse en Colombia, situación que los hace pensar en ellos y algunos han pensado en cambiarse de Administradora de Fondo de Pensiones mientras que otros consideran que independizarse puede ser la solución a este grave problema que se avecina.</p>                         |
| <b>Responsabilidad Social</b>                            | <p>La mayoría de las empresas en Colombia, en especial las grandes multinacionales invierten parte de sus ganancias en responsabilidad social y empresarial.</p>   |
| <b>Cambios en Leyes Tributarias</b>                      | <p>Últimamente se han realizado cambios en las leyes tributarias, lo que beneficia a las organizaciones en materia económica, uno de los cambios más importantes durante el último año fue el de la exención de aportes al sistema de salud para empleadores, factor que afecta positivamente en un 8,5% mensual a las empresas colombianas.</p> |
| <b>¿Cuáles son las tecnologías dentro de la empresa?</b> | <p>En materia de tecnología, la empresa cuenta con lo necesario como lo es computadores y equipos de comunicación.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <b>¿Cuáles han sido las inversiones de la firma en tecnología crítica a través del tiempo?</b>           | Ninguna  |
| <b>¿Existen tecnologías que aumentarían la productividad de los empleados y la empresa no las tiene?</b> | Si, actualmente existen diversos artículos tecnológicos que mejorarían la productividad de los colaboradores y la empresa no los tiene como por ejemplo: Impresoras multifuncionales de red, equipos más rápidos y compactos, entre otros. |

Fuente: Autor.

Con base en el análisis y la respuesta de las preguntas anteriores se pudo analizar la matriz DoFa para el proceso de Gestión del Talento Humano, el cual ayudó a determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene actualmente la organización en este proceso.

### **7.3. Análisis de la Matriz DOFA del Proceso de Gestión del Talento Humano.**

Junto con la Gerencia General se realizó una Matriz DOFA con base en la evaluación interna y externa realizada anteriormente, donde gracias a las respuestas de las preguntas establecidas por Fred David, se pudo conocer el estado real de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda en el tema de Gestión Humana. En la matriz se pudieron observar las Fortalezas y Debilidades a nivel interno, y las Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa a nivel externo en Gestión Humana.

Tabla 3 DOFA en Gestión Humana de la Empresa Toloza Gutiérrez &amp; Cia Ltda

|                | Positivo  | Negativo  |
|----------------|---|---|
| Origen Interno | <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La empresa cuenta con un plan de capacitaciones.</li> <li>-La empresa desarrolla diferentes actividades que aportan al bienestar laboral.</li> <li>-La empresa no cuenta con una adecuada administración estratégica.</li> <li>-La empresa tiene una asignación presupuestal con base en metas fijadas.</li> <li>-Las tasas de ausentismo y el coeficiente de rotación en la organización son bajos.</li> <li>-La organización cuenta con un líder adecuado</li> <li>-La compañía posee un sistema de sanciones establecido.</li> <li>-Los salarios de sus colaboradores están por encima del salario mínimo, lo que les permite suplir</li> </ul> | <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa no conoce las necesidades del personal clave.</li> <li>-La falta de sinergia en la organización no ha permitido obtener resultados favorables como organización.</li> <li>-La estructura organizacional de la compañía no es la más adecuada y se encuentra desactualizada.</li> <li>- Los colaboradores no se encuentran motivados e insatisfechos en la organización.</li> <li>-La empresa no tiene establecido en un documento la información más relevante de cada cargo.</li> <li>Su organigrama se encuentra desactualizado.</li> <li>-La compañía no posee un sistema de recompensas establecido.</li> <li>-La empresa no cuenta con un</li> </ul> |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
|                       | <p>sus necesidades básicas.</p> <p>-En materia legal la empresa cumple con el pago oportuno de la carga prestacional a que tiene deber como empleador.</p> <p>-La empresa cuenta con un sistema de administración de sueldos y salarios.</p> <p>-La empresa cuenta con un adecuado sistema de control financiero, de gastos y gerencial.</p> | <p>departamento de recursos humanos o un jefe de talento humano.</p> <p>-La empresa no cuenta con un adecuado modelo de selección, inducción y entrenamiento.</p> <p>-La organización no cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento.</p> <p>-La empresa no cuenta con un programa de desarrollo organizacional para todo su personal.</p> <p>-La mayoría de las condiciones de trabajo no son limpias y seguras.</p> <p>-Baja inversión de la empresa en avances tecnológicos.</p> |
| <p>Origen Externo</p> | <p>Oportunidades:</p> <p>-La empresa ofrece mejores condiciones laborales respecto al entorno.</p> <p>-Exoneración de la Cotización del régimen contributivo de salud a sociedades o personas jurídicas.</p>   | <p>Amenazas:</p> <p>-Nuevas políticas fiscales como la implantación de nuevos impuestos como el cree y al patrimonio.</p> <p>-Programas de seguridad social ineficientes.</p> <p>-Cambios en los requisitos</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>-El nivel educativo en Colombia es cada vez más bajo.</p> | <p>pensionales por parte del Sistema General Pensional.</p> <p>-Aumento de la responsabilidad social y empresarial por parte de la competencia.</p> <p>-Posibles multas por parte del Ministerio de Trabajo o de la Arl, por no contar con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>- Cambio del Programa de Ocupacional al Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> |
|--|---|

Fuente: Autor.

Después de haber analizado desde el punto de vista de Gestión Humana gracias a la matriz DOFA, se pueden evidenciar las carencias que tiene la empresa en este tema, razón por la cual se desarrolló un plan de acción en el que se proponen diversas estrategias para implementar mejoras que ayuden a eliminar las debilidades y mejorar las fortalezas

## **8. Planeación Estratégica para el Sistema de Gestión del Talento Humano**

### **8.1. Misión del Proceso de Talento Humano.**

Sistema que busca seleccionar y entrenar personas bajo los parámetros establecidos en la documentación del mismo, que busca tener personal capacitado, con alto sentido de

pertenencia y disponibilidad para cubrir eventualmente una vacante en cualquier cargo de la organización.

## 8.2. Visión del Proceso de Talento Humano.

El sistema de gestión del talento humano se visualiza para el año 2016, con la implementación de todos los procesos, formatos y procedimientos realizados en este proyecto, alcanzando la mejoría del sistema y el desarrollo del talento humano de la organización.

## 8.3. Objetivos Estratégicos del Sistema de Gestión del Talento Humano.

Los objetivos estratégicos establecidos para poder llevar a cabo la planeación del Sistema de Gestión del Talento Humano en la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda son:

- Realizar un análisis ocupacional todos los cargos.
- Diseñar un modelo adecuado de selección, inducción y entrenamiento.
- Estructurar un modelo de compensación salarial para los trabajadores.
- Diseñar un programa de Bienestar Laboral.
- Realizar un análisis del Desarrollo Organizacional para cada uno de los cargos.

## 8.4. Plan de Acción.

Tabla 4 Plan Estratégico en Gestión Humana.

| Plan de Acción     |                      |                       |                        |      |                      |
|--------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------|----------------------|
| ¿Qué se Realizará? | ¿Quién lo Realizará? | ¿Cuándo se Realizará? | Indicadores de Gestión |      |                      |
|                    |                      |                       | Indicador              | Meta | Fecha de la Medición |
|                    |                      |                       |                        |      |                      |

|   |                                       |  |   |
|---|---------------------------------------|--|---|
| <p>Analizar ocupacionalmente los cargos</p>                                       | <p>Septiembre del 2014</p>            | <p>(# de Cargos analizados / # de Cargos a analizar) * 100</p>                             | <p>Analizar el 100% de los cargos propuestos<br/>01 Octubre 2014</p>  |
| <p>Diseñar modelo de selección, inducción y entrenamiento</p>                     | <p>Septiembre y Octubre del 2014</p>  | <p>(# de procedimientos establecidos / # de procedimientos planeados a realizar) * 100</p> | <p>Diseñar e implementar al 100% los procedimientos de selección, inducción y entrenamiento para personal nuevo o antiguo según sea el caso<br/>01 Noviembre 2014</p> |
| <p>Estructurar modelo de compensación salarial</p> <p>Analista Administrativo</p> | <p>Noviembre del 2014</p>             | <p>(# de empresas competidoras encuestadas / # total de empresas competidoras) * 100</p>   | <p>Analizar estructura de compensación salarial respecto al entorno para los 8 cargos del análisis ocupacional<br/>01 Diciembre 2014</p>                              |
| <p>Diseñar programa de bienestar laboral</p>                                      | <p>Noviembre y Diciembre del 2014</p> | <p>( # de actividades diseñadas / # de actividades planeadas) * 100</p>                    | <p>Diseñar e implementar al 100% diferentes actividades que ayuden a mejorar el bienestar laboral de todo el<br/>02 Enero 2015</p>                                    |

|  |                       |  |  |                  |
|--|-----------------------|--|--|------------------|
|  |                       |  | personal de la<br>empresa.   |                  |
| Análisis del<br>desarrollo<br>organizacional | Diciembre<br>del 2014 | (# de cargos con<br>el plan carrera<br>implementado / #<br>total de cargos<br>analizados) *<br><br>100 | Diseñar el plan<br>carrera para los 8<br>cargos del<br>análisis<br>ocupacional | 02 Enero<br>2015 |

Fuente: Autor.

## **9. Desarrollo e Implementación del Plan Estratégico del Sistema de Gestión del Talento Humano.**

### **9.1. Análisis Ocupacional de los Cargos.**

#### **9.1.1. Análisis de Cargos.**

Como parte inicial del diagnóstico fue necesario conocer todos los cargos de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda., los cuales se encuentran referenciados en el organigrama expuesto anteriormente, sin embargo se realizó un ajuste al organigrama lo que quiere decir que no todos los cargos están referenciados en el original.

Para poder tener un conocimiento real de la descripción de los cargos se utilizó un cuestionario para recolectar la información pertinente, este cuestionario fue diligenciado por la persona que ejerce cada cargo en compañía del Señor Miguel Toloza – desarrollador del proyecto, para así facilitar la elaboración de la descripción de cada cargo.

El cuestionario que se utilizó para la recolección de esta información tenía el mínimo de preguntas necesarias para recopilar la información; en su mayoría fueron preguntas abiertas, consta de 4 módulos, cada módulo tiene una serie de preguntas formuladas para obtener datos sobre: el cargo, la identificación, habilidades y formación del empleado.

**Ver Anexo 1: Cuestionarios para análisis de cargos.**

Durante la implementación de esta actividad, se recolecto la información para cada uno de los cargos según lo establecido en los cuestionarios para análisis de cargos, como evidencia se puede revisar el cuestionario diligenciado por la secretaria administrativa

**Ver Anexo 2. Cuestionario diligenciado por la Secretaría Administrativa.**

**9.1.2. Construcción del Manual de Descripción de Cargos.**

Para poder elaborar el Manual de Descripción de Cargos, fue necesario utilizar la información consignada en cada uno de los cuestionarios diligencias por los colaboradores en las diferentes áreas de la compañía.

En este manual se hace una descripción detallada de cada cargo en el que se analizaron las características que requiere el cargo y la complejidad del mismo el cual quedó con la siguiente información:

- Nombre del Cargo.
- Cargo del Jefe Inmediato.
- Objetivo del Cargo.
- Funciones del Cargo.
- Otras funciones generales del Cargo.
- Responsabilidades.
- Condiciones de Trabajo.
- Conocimientos y habilidades requeridas para el Cargo:
  - Educación.
  - Habilidades.
  - Formación.
  - Experiencia.
  - Esfuerzo Mental y Físico.
  - Requisitos de Personalidad.

La importancia que tiene este manual en la empresa es altísima ya que con la recopilación y análisis de esta información en un solo documento simplifica la vinculación o la promoción de personal nuevo o antiguo; ayudando a elegir los candidatos correctos para las vacantes

disponibles en la empresa, también es un documento de gran ayuda a la hora de explicar el cargo al nuevo colaborador que se vincula a la empresa.

**[Ver Anexo 3: Manuales de descripción de Cargos.](#)**

Se diseñó el manual de descripción de Cargos para cada uno de los cargos de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda, los cuales fueron socializados con todo el personal, donde se les dio a conocer específicamente la importancia de este documento y su responsabilidad hacia él, la evidencia de esta implementación se puede observar en el siguiente anexo donde se muestra un manual de descripción de cargos firmado por el colaborador de uno de los cargos aplicados.

**[Ver Anexo 4. Manual de descripción de Cargos - Julio Cesar Luna.](#)**

**9.1.3. Estructura Organizacional.**

Después de un análisis exhaustivo y de revisar el organigrama actual de la empresa; se rediseñó junto con la Gerencia la nueva Estructura Organizacional para Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

Para ajustar la estructura organizacional actual de la empresa se tuvieron en cuenta todos los cargos que actualmente tiene la compañía, sus funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, entre otros; los cual permitió establecer la relación entre cada una de las áreas y los cargos que en ellas contienen para lograr el alcance de las metas fijadas en la planificación de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

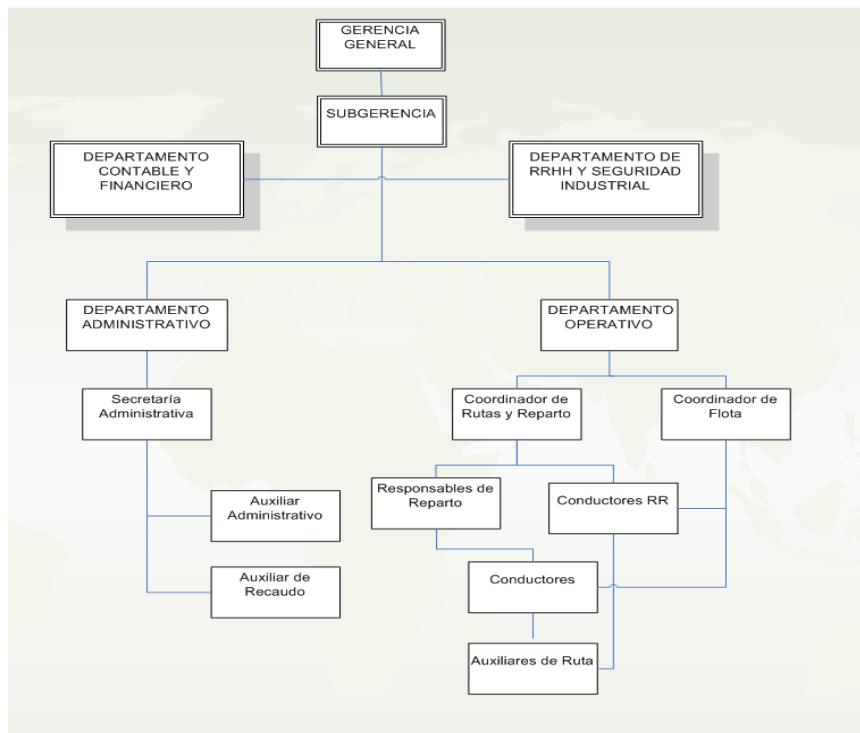
El tipo de estructura organizacional que se utilizó fue vertical, que se identifica por ir en orden descendente, donde en la parte superior se encuentra el máximo jefe de la compañía y va descendiendo hacia sus subordinados.

Con la reestructuración del organigrama, la estructura organizacional de TG&CIA Ltda., queda compuesta de la siguiente forma: la Gerencia General de la empresa se ubica en la parte superior de la estructura y está ocupado por la accionista mayoritaria la Señora Sonia Cristina Gutiérrez León.

Se adiciona el cargo de subgerente el cual existe actualmente pero no se encontraba en la estructura anterior, este cargo está subordinado por la Gerencia General y a la vez supervisa las cuatro áreas de la empresa; así mismo se ha agregado el área de Talento Humano y de Seguridad Industrial, la cual hará parte de la estructura organizacional de la compañía después de haber implementado el Sistema de Gestión del Talento Humano en la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

Junto con la Gerencia General se decidió contratar el Departamento Contable por medio de *outsourcing*, separándolo de ésta forma del Departamento Administrativo. Al Departamento Administrativo se le incluyó el cargo de Auxiliar de Recaudo que tiene como jefe inmediato a la Secretaria Administrativa.

Con este rediseño y actualización de la estructura organizacional de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda el departamento operativo fue el que más cambios presentó debido a su desactualización, por lo tanto el Coordinador de Rutas y Reparto y el Coordinador de Flota siguen siendo los responsables del Departamento Operativo pero se hizo una modificación en el personal a cargo, ya que en la estructura organizacional anterior solo se tenía a los Responsables de Reparto y a los Auxiliares de Ruta. Debido a los cambios presentados en la operación se incorporaron 2 cargos más en la empresa los cuales no son tenidos en cuenta para actualizar esta estructura, estos cargos son el de Conductor RR y el de Conductor; anteriormente el mismo conductor era el Responsable de Reparto por lo que este cargo tenía ese nombre.



**Ilustración 2 Organigrama rediseñado para la Toloza Gutiérrez & Cia Ltda**

Fuente: Autor.

## 9.2. Diseño del modelo de selección, inducción y entrenamiento.

La empresa contaba con una forma muy ortodoxa de reclutar, seleccionar, realizar inducción y capacitar a su personal nuevo y antiguo, es por esto que se decidió diseñar e implementar un modelo de reclutamiento y selección de personal, un programa de inducción y re-inducción al cargo, y un modelo de entrenamiento a todo el personal de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

Debido a la carencia de un sistema de selección de personal en la Empresa, se decide junto con la gerencia diseñar e implementar un sistema que permita seleccionar y vincular el personal más óptimo para las vacantes que haya a lugar.

El diseño del modelo de selección constó de las siguientes actividades:

Inicialmente se hace pública la vacante generada donde se les da la oportunidad a personal interno de la empresa, a través de carteleras informativas, si no se han presentado postulaciones por parte del personal interno de la empresa, se formaliza la convocatoria a nivel externo y se comienzan a recibir hojas de vida de personal ajeno a la compañía. Una vez recibidas tres o más hojas de vida se concluye el proceso de reclutamiento, el cual da continuidad al proceso de selección, donde se verifican los requisitos de la vacante con los de los aspirantes al cargo, información que puede ser verificada en los Manuales de Descripción de Cargos, los cuales fueron desarrollados en este proyecto.

Para poder diseñar este sistema de selección y vinculación se analizaron las posibles actividades que se tenían que realizar desde el área de talento humano antes, durante y después de seleccionar y posterior vinculación del personal aspirante y/o contratado es por esto que se diseñó un Check List de las actividades a realizar con cada uno de los aspirantes durante su proceso de selección a la vacante existente.

**[Ver Anexo 5. Check List Proceso de Selección.](#)**

También se diseñaron otros formatos como soporte a las actividades que se realizan durante el proceso de selección como lo son: Verificación de referencias, Entrevista Personal, Visita Domiciliaria y certificado de inducción; durante este proceso de selección se diseñó el programa de inducción y re-inducción al cargo el cual es de vital importancia ya que este momento de capacitación inicial o de recapitación al cargo ayuda a los empleados nuevos o existentes a conocer a fondo la empresa y sus funciones básica en el cargo, aumentando así la productividad en sus actividades diarias y la de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

**[Ver Anexo 6. Verificación de referencias.](#)**

**[Ver Anexo 7. Entrevista Personal.](#)**

### **Ver Anexo 8. Visita Domiciliaria.**

Durante la implementación de las actividades que conllevan a una adecuada selección del personal, se observa en el anexo 11 donde diligenciaron todos los formatos diseñados.

Después de haber seleccionado la persona idónea para el cargo, se realiza formalmente la contratación y vinculación a la empresa.

Dentro de la vinculación a la empresa se realiza una actividad primordial que es la inducción al cargo, donde se capacita al personal nuevo en todo lo referente a información general de la empresa Toloza Gutiérrez e información del cargo la cual se realiza con el manual de descripción del cargo, los temas en los que se capacita durante la inducción se pueden observar en el anexo de certificado de inducción.

### **Ver Anexo 9. Certificado de inducción.**

La implementación del modelo de inducción, se puede observar en el anexo 11, donde se especifica el proceso completo de selección, contratación, vinculación e inducción del Señor José Luis Ballesteros quien en su momento aplicó al Cargo de Conductor RR.

El diseño del modelo de entrenamiento fue elaborado con base en los requerimientos actuales de la empresa Bavaria S.A. ya que es ella quien contrata nuestros servicios de distribución actualmente, razón por la cual que el entrenamiento al personal operativo iba muy enfocado en el Programa Carro Escuela el cual fue diseñado por la Empresa Bavaria S.A. con la colaboración de diferentes Empresas Contratistas de Distribución a nivel nacional.

El programa Carro Escuela consta de 2 Fases

La primera Fase contiene 4 Módulos que son:

- **Cliente:** Este módulo es fundamental para ayudar al personal operativo a capacitarse en servicio al cliente, donde se les enseña la importancia de ofrecer un buen servicio a los clientes, las necesidades que se buscan al satisfacer a los clientes y los momentos y elementos claves para ofrecer un buen servicio en el momento de verdad cuando se esté haciendo la entrega de los productos de la Empresa Bavaria S.A.
- **Operación:** En este módulo se da a conocer la importancia de conocer y realizar una operación siguiendo las prácticas adecuadas lo que permite reducir los riesgos a los que el personal se encuentra expuesto diariamente y a las situaciones que se pueden prevenir como accidentes de trabajo o lesiones que puedan conllevar a una enfermedad profesional a causa de la realización de su trabajo.
- **Información:** En este módulo se les explica y recuerda sobre la existencia de los diferentes documentos que hacen parte de la operación diaria, los cuales tienen una utilidad específica y un objetivo definido buscando así una mejor ejecución en la operación.
- **Vehículo:** Este Módulo va dirigido principalmente a los Conductores de la Empresa pero las capacitaciones de este tema son programadas para todo el personal ya que es de vital importancia que todos sepan y conozcan sobre el manejo defensivo, las inspecciones diarias del vehículo y las rutinas de verificación previas al inicio de la operación.

La segunda fase es la aplicación de la teoría en la operación diaria.

Para poder realizar las capacitaciones sobre estos módulos se les hizo entrega de una cartilla con toda la información suministrada y se realizan capacitaciones y evaluaciones periódicamente.

### [Ver Anexo 10. Cartilla Carro Escuela.](#)

Como evidencia de entrenamiento se anexan diferentes soportes de capacitaciones realizadas al personal de la empresa, las cuales se pueden contemplar en las siguientes imágenes.



Ilustración 3 Evidencias Capacitaciones

Fuente: Autor.

### [Ver Anexo 11. Evidencia de implementación del Modelo de Selección, Inducción y Entrenamiento.](#)

#### **9.3. Estructuración del modelo de compensación salarial para los trabajadores.**

Con la finalidad de evaluar el modelo de compensación actual que tiene la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda, se utilizó un método cualitativo para valorar los cargos actuales de la empresa, la utilización de este método fue establecida debido a que la empresa desea comparar sus salarios respecto a la competencia y por medio de este método lograra este objetivo.

Se decidió realizar una valoración interna de los cargos por medio de la técnica de jerarquización ascendente-descendente y posterior a esto una comparación respecto a las tres empresas competidoras en Bucaramanga y su área metropolitana, en donde se entrevistó a la persona encargada de talento humano en cada una de ellas, para que nos suministrara la información necesaria para realizar este análisis.

### **Paso 1: Valoración Interna de los Cargos.**

Se conformó un comité para valorar los cargos a estudiar, integrado por 3 miembros de la empresa como lo son: Sonia Gutiérrez – Gerente General, Gustavo Ayala-Coordinador de Rutas y Reparto, y Miguel Toloza-Desarrollador del Proyecto, quienes después de haber analizado y estudiado la descripción de actividades de cada cargo, realizó la valoración para los 8 cargos claves seleccionados para el estudio por medio del método mencionado anteriormente.

- **Cargos Claves.**

Los cargos para el estudio son todos los cargos de la empresa menos los directivos, debido a que las estructuras salariales de los altos mandos son analizados en las juntas directivas de la empresa, esta decisión fue tomada por la Gerencia General.

**Tabla 5 Cargos Clave - Análisis Salarial.**

| <b>Cargo</b>                     |
|----------------------------------|
| <b>Auxiliar Administrativo</b>   |
| <b>Auxiliar de Recaudo</b>       |
| <b>Auxiliar de ruta</b>          |
| <b>Conductor</b>                 |
| <b>Conductor RR</b>              |
| <b>Coordinadores</b>             |
| <b>Responsable de ruta</b>       |
| <b>Secretaria administrativa</b> |

Fuente: Autor.

### Valoración de Sonia Gutiérrez.

Tabla 6 Valoración de los Cargos según Sonia Gutiérrez

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Cargo Más Complejo</b>   | Coordinador               |
| <b>Cargo Intermedio 1</b>   | Conductor RR              |
| <b>Cargo Intermedio 2</b>   | Responsable de Ruta       |
| <b>Cargo Intermedio 3</b>   | Secretaria Administrativa |
| <b>Cargo Intermedio 4</b>   | Conductor                 |
| <b>Cargo Intermedio 5</b>   | Auxiliar de Ruta          |
| <b>Cargo Intermedio 6</b>   | Auxiliar de Recaudo       |
| <b>Cargo Menos Complejo</b> | Auxiliar Administrativo   |

Fuente: Autor.

### Valoración de Gustavo Ayala.

Tabla 7 Valoración de los Cargos según Gustavo Ayala

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Cargo Más Complejo</b>   | Coordinador               |
| <b>Cargo Intermedio 1</b>   | Conductor RR              |
| <b>Cargo Intermedio 2</b>   | Responsable de Ruta       |
| <b>Cargo Intermedio 3</b>   | Secretaria Administrativa |
| <b>Cargo Intermedio 4</b>   | Auxiliar de Ruta          |
| <b>Cargo Intermedio 5</b>   | Conductor                 |
| <b>Cargo Intermedio 6</b>   | Auxiliar Administrativo   |
| <b>Cargo Menos Complejo</b> | Auxiliar de Recaudo       |

Fuente: Autor.

## Valoración de Miguel Toloza.

Tabla 8 Valoración de los Cargos según Miguel Toloza

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Cargo Más Complejo</b>   | Coordinador               |
| <b>Cargo Intermedio 1</b>   | Conductor RR              |
| <b>Cargo Intermedio 2</b>   | Responsable de Ruta       |
| <b>Cargo Intermedio 3</b>   | Conductor                 |
| <b>Cargo Intermedio 4</b>   | Auxiliar de Ruta          |
| <b>Cargo Intermedio 5</b>   | Secretaria Administrativa |
| <b>Cargo Intermedio 6</b>   | Auxiliar Administrativo   |
| <b>Cargo Menos Complejo</b> | Auxiliar de Recaudo       |

Fuente: Autor.

## Resultado del Consenso.

Tabla 9 Valoración de los Cargos - Consenso

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Cargo Más Complejo</b>   | Coordinador               |
| <b>Cargo Intermedio 1</b>   | Conductor RR              |
| <b>Cargo Intermedio 2</b>   | Responsable de Ruta       |
| <b>Cargo Intermedio 3</b>   | Conductor                 |
| <b>Cargo Intermedio 4</b>   | Auxiliar de Ruta          |
| <b>Cargo Intermedio 5</b>   | Secretaria Administrativa |
| <b>Cargo Intermedio 6</b>   | Auxiliar Administrativo   |
| <b>Cargo Menos Complejo</b> | Auxiliar de Recaudo       |

Fuente: Autor.

Después de realizar la valoración de todos los cargos de manera individual por cada integrante del comité, se determinó en consenso una valoración general, la cual será clave para realizar el análisis comparativo con el entorno. La valoración de los cargos se basó en educación, experiencia y complejidad de responsabilidades. El resultado del consenso de la valoración de cargos se comparó con los salarios actuales para cada uno de los cargos, donde se determinó si hay concordancia entre la complejidad de cada cargo y la remuneración de cada uno de ellos.

**Tabla 10 Complejidad Cargos Vs Remuneración**

| <b>Complejidad</b>          | <b>Cargo</b>              | <b>Salario Actual</b> |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>Cargo Más Complejo</b>   | Coordinador               | 1,650,000             |
| <b>Cargo Intermedio 1</b>   | Conductor RR              | 1,250,000             |
| <b>Cargo Intermedio 2</b>   | Responsable de Ruta       | 920,000               |
| <b>Cargo Intermedio 3</b>   | Conductor                 | 1,150,000             |
| <b>Cargo Intermedio 4</b>   | Auxiliar de Ruta          | 820,000               |
| <b>Cargo Intermedio 5</b>   | Secretaria Administrativa | 788,000               |
| <b>Cargo Intermedio 6</b>   | Auxiliar Administrativo   | 688,000               |
| <b>Cargo Menos Complejo</b> | Auxiliar de Recaudo       | 750,000               |

Fuente: Autor.

Según el comité de valoración se estableció el orden anterior, si se observa hay dos cargos que están devengando muy por debajo de acuerdo a la complejidad con la que se valoró, serían los cargos que hay que ajustar.

## **Paso 2. Comparación de los Salarios Actuales Vs con el entorno:**

Se diseñó un cuestionario para poder consultar la información necesaria en cada una de las empresas competidoras, este cuestionario se puede observar en el siguiente anexo.

### **[Ver Anexo 12. Cuestionario Información Salarial Competencia.](#)**

Mediante la técnica de comparación se consultó a las empresas competidoras sobre los salarios actuales en cada uno de los cargos, y con base en esta información se realizó posteriormente un análisis comparativo en relación a los salarios actuales y a los salarios de la competencia.

- **Recolección de información salarial de la competencia.**

Por medio del cuestionario diseñado anteriormente se consultó a las empresas Rasan Ltda, León León e Hijos Ltda, y Tolosa y Rojas Ltda, quienes actualmente también tienen contrato de distribución directa con la empresa Bavaria S.A., con la finalidad de obtener su información salarial actual para cada uno de los cargos.

De las tres empresas consultadas solo 2 accedieron a dar información al respecto. A continuación de muestra el cuestionario diligenciado para cada una de las empresas mencionadas anteriormente.

De la información solicitada a cada empresa se obtuvieron los siguientes datos de salarios actuales para cada cargo:

Tabla 11 Información Salarial de la Competencia

| Empresa Competidora       |              |                           |              |
|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|
| Tolosa y Rojas Ltda       |              | Rasan Ltda                |              |
| Cargo                     | Salario      | Cargo                     | Salario      |
| Auxiliar Administrativo   | \$ 688.000   | Auxiliar Administrativo   | N/A          |
| Auxiliar de Recaudo       | \$ 700.000   | Auxiliar de Recaudo       | \$ 1.500.000 |
| Auxiliar de ruta          | \$ 850.000   | Auxiliar de ruta          | \$ 800.000   |
| Conductor                 | \$ 1.100.000 | Conductor                 | N/A          |
| Conductor RR              | \$ 1.200.000 | Conductor RR              | \$ 1.300.000 |
| Coordinadores             | \$ 1.630.000 | Coordinadores             | \$ 1.600.000 |
| Responsable de ruta       | \$ 950.000   | Responsable de ruta       | N/A          |
| Secretaria administrativa | \$ 750.000   | Secretaria administrativa | \$ 800.000   |

Fuente: Autor.

En la tabla anterior se puede observar que la empresa Tolosa y Rojas tiene los mismos cargos que la empresa TG&CiaLtda, mientras que la empresa Rasan Ltda no cuenta con tres de los ocho cargos respecto a la empresa TG&CiaLtda, razón por la cual para estos tres cargos solo se realizó el comparativo con la empresa Tolosa y Rojas.

**[Ver Anexo 13. Cuestionario diligenciado con Información Salarial Competencia.](#)**

- **Técnica de Comparación.**

Para poder realizar un comparativo en el entorno, es necesario conocer el número de puestos por cada cargo actualmente, información que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12 Número de Puestos por Cargo

| CARGO                     | # PUESTO POR CARGO |
|---------------------------|--------------------|
| Auxiliar Administrativo   | 1                  |
| Auxiliar de Recaudo       | 1                  |
| Auxiliar de ruta          | 22                 |
| Conductor                 | 1                  |
| Conductor RR              | 9                  |
| Coordinadores             | 2                  |
| Responsable de ruta       | 1                  |
| Secretaria administrativa | 1                  |

Fuente: Autor.

Con el propósito de conocer el impacto socio-económico se realizó la comparación de salarios con el entorno, y así definir cómo quedaría la estructura salarial si se implementaran los aumentos de salarios en los cargos donde la competencia presenta un valor mayor al de la empresa TG&CiaLtda, no se tendrán en cuenta los salarios de la competencia que sean menores a los de la empresa TG&CiaLtda toda vez que legalmente no se le puede desmejorar en ningún momento la asignación salarial a los colaboradores internos.

○ **Comparación respecto al entorno.**

Se realizó la comparación como se detalló anteriormente, donde se hizo un aumento a los salarios que presentaran un menor valor al de la competencia, comparación que se detalla a continuación. La comparación se realizó respecto a la competencia con el propósito de conocer si los salarios actuales de la empresa TG&CiaLtda son o no competitivos en el mercado laboral.

En la siguiente tabla no se hace el aumento del cargo de auxiliar de recaudo se acuerdo al valor de la empresa Rasan Ltda, ya que la persona de este cargo también realiza funciones de coordinación, en cambio nuestro personal solo está dedicado al recaudo.

Tabla 13 Comparación salarial respecto al entorno.

| Comparación de Salarios   |                             |                        |                     |                     |                   |                                |                     |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------|
| Cargo                     | Toloza Gutiérrez & Cia Ltda |                        |                     | Tolosa y Rojas Ltda | Rasan             | Estructura Óptima              |                     |
|                           | Salario por Cargo           | # de Puestos por Cargo | Total Nómina Actual | Salario por Cargo   | Salario por Cargo | Salario por Cargo              | Total Nómina Óptima |
| Auxiliar Administrativo   | \$ 688.000                  | 1                      | \$ 688.000          | \$ 688.000          | N/A               | \$ 688.000                     | \$ 688.000          |
| Auxiliar de Recaudo       | \$ 750.000                  | 1                      | \$ 750.000          | \$ 700.000          | \$ 1.500.000      | \$ 750.000                     | \$ 750.000          |
| Auxiliar de ruta          | \$ 820.000                  | 22                     | \$ 18.040.000       | \$ 850.000          | \$ 800.000        | \$ 850.000                     | \$ 18.700.000       |
| Conductor                 | \$ 1.150.000                | 1                      | \$ 1.150.000        | \$ 1.100.000        | N/A               | \$ 1.150.000                   | \$ 1.150.000        |
| Conductor RR              | \$ 1.250.000                | 9                      | \$ 11.250.000       | \$ 1.200.000        | \$ 1.300.000      | \$ 1.300.000                   | \$ 11.700.000       |
| Coordinadores             | \$ 1.650.000                | 2                      | \$ 3.300.000        | \$ 1.630.000        | \$ 1.600.000      | \$ 1.650.000                   | \$ 3.300.000        |
| Responsable de ruta       | \$ 920.000                  | 1                      | \$ 920.000          | \$ 950.000          | N/A               | \$ 920.000                     | \$ 920.000          |
| Secretaria administrativa | \$ 788.000                  | 1                      | \$ 788.000          | \$ 750.000          | \$ 800.000        | \$ 800.000                     | \$ 800.000          |
| <b>Total Nómina</b>       |                             |                        | \$ 36.886.000       |                     |                   | <b>Total Nómina</b>            | \$ 38.008.000       |
|                           |                             |                        |                     |                     |                   | <b>Porcentaje de Variación</b> | 3,04%               |

Fuente: Autor.

De la Tabla anterior se puede observar un aumento porcentual del 3,04% respecto a su estructura actual, este aumento impactaría económicamente a la empresa en este porcentaje mensualmente, en lo que a salarios y carga prestacional se refiere, ya que al aumentar los salarios se debe cotizar sobre este nuevo monto todo lo relacionado con: Seguridad Social y Parafiscalidad.

### **9.3.1. Impacto Socio-Económico de la estructura salarial.**

En determinado caso en que la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda, tomara la decisión de implementar esta nueva estructura salarial no la afectaría económicamente, ya que el incremento que ofrece la nueva estructura en comparación con las alzas decretadas por el gobierno en cuanto al salario mínimo se refiere es menor, razón por la cual la empresa estaría aumentando sus gastos salariales y prestacionales en un porcentaje normal al del mercado laboral actual, al implementarse los ajustes en los respectivos cargos, la empresa será más competitiva salarialmente respecto a sus competidores y a su vez el personal se sentirá satisfecho e identificado con la compañía, pero es una decisión de mucho análisis ya que la implementación de una nueva estructura dependerá de la próxima negociación que se tengo con el cliente Bavaria S.A., la cual se realizada en el mes de Marzo de todos los años.

### **9.3.2. Incentivos Laborales.**

La empresa Toloza Gutiérrez desarrollo dentro de su estructura salarial un programa de incentivos denominado Toloza te premia, consiste en una serie de incentivos en dinero, premios en especie (accesorios: correas, billeteras, gorras, viajes, pasadías, motocicletas – premiación anual) que son otorgados a todo el personal como medio de estímulo hacia el

colaborador propiciando el buen desempeño y la satisfacción, su objetivo es premiar a las personas cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

Para este módulo la empresa ha tenido en cuenta todos los indicadores con los que se miden la operación de reparto en el caso del personal operativo y la evaluación de desempeño será tomada en cuenta para el personal operativo y el administrativo, la entrega de estos reconocimientos se hará con una periodicidad trimestral, semestral y anual.

Dentro de los indicadores a tener en cuenta para las premiaciones se encuentran:

**Tabla 14 Indicadores tenidos en cuenta para premiación.**

| Indicador  | Meta                          |
|--|-------------------------------|
| <p><b>OT – On Time: Corresponde a las entregas realizadas dentro de la ventana de tiempo establecida para cada cliente de acuerdo con la información suministrada e ingresada al sistema.</b></p>  | <p>98%</p>                    |
| <p><b>IF – In Full: Este es uno de los indicadores más importantes en la operación de reparto ya que mide las entregas realizadas efectivamente en cantidades y referencias (SKU`s) al cliente, de acuerdo a la programación suministrada por Bavaria S.A.</b></p> | <p>97,5%</p>                  |
| <p><b>SAC – Servicios al Cliente: Evalúa la no generación de servicios al cliente durante</b></p>  | <p>0 servicios al cliente</p> |

|   |      |
|---|------|
| <b>el periodo en que se realice el incentivo.</b>   |      |
| <b>Rechazos: Mide el número de cajas solicitadas por el cliente que no pudieron ser entregadas identificando también la causal o motivo por el que se presentó la novedad ya sea por motivos relativos al cliente o a la operación.</b> | 1,5% |
| <b>Recojo Pfn`s (Producto fuera de norma – cambios): Corresponde al recojo efectivo de todos los pfn`s programados en diferentes clientes en la operación diaria.</b>   | 100% |

Fuente: Autor.

La entrega de estos incentivos se estableció por determinación de la Gerencia General de la siguiente manera:

Tabla 15 Metodología para entrega de incentivos.

| Incentivo   | ¿Quién lo gana?  | Frecuencia |
|---|--|------------|
| <b>Bonos Sodexo Pass por valor de \$1.000.000</b> | La tripulación (Vehículo conformado por – 1 Conductor RR y 2 Auxiliares o 1 Conductor, 1 Responsable de Ruta y 1 Auxiliar) que obtenga el primer puesto en los resultados de los indicadores | Trimestral |

|  |   |            |
|--|---|------------|
|  | durante el período de análisis.   |            |
| <b>Bonos Sodexo Pass por valor de \$500.000</b>                                      | La tripulación (Vehículo conformado por – 1 Conductor RR y 2 Auxiliares o 1 Conductor, 1 Responsable de Ruta y 1 Auxiliar) que obtenga el segundo puesto en los resultados de los indicadores durante el período de análisis. | Trimestral |
| <b>Bonos Sodexo Pass por valor de \$300.000</b>                                      | La tripulación (Vehículo conformado por – 1 Conductor RR y 2 Auxiliares o 1 Conductor, 1 Responsable de Ruta y 1 Auxiliar) que obtenga el tercero puesto en los resultados de los indicadores durante el período de análisis. | Trimestral |
| <b>Viaje a nivel Nacional para la tripulación por un valor máximo de \$6.000.000</b> | La tripulación (Vehículo conformado por – 1 Conductor RR y 2 Auxiliares o 1 Conductor, 1 Responsable de Ruta y 1 Auxiliar) que obtenga el primer puesto en los resultados de los indicadores                                  | Semestral  |

|   |  |       |
|---|--|-------|
|   | durante el período de análisis.  |       |
| <b>Presupuesto por valor de hasta \$10,000,000 para la compra de(motocicletas, neveras o lavadoras – decisión que tomará la Gerencia General en su debido momento, que dependerá de la necesidad que ella observe que tengan sus colaboradores)</b> | La tripulación (Vehículo conformado por – 1 Conductor RR y 2 Auxiliares o 1 Conductor, 1 Responsable de Ruta y 1 Auxiliar) que obtenga el primer puesto en los resultados de los indicadores durante el período de análisis. | Anual |

Fuente: Autor.

La estructura salarial aún no ha sido implementada, ya que la junta directiva debe evaluar financieramente el impacto económico.

Es decisión será tomada a comienzo del mes de Mayo del 2015 cuando ya haya comenzado el F16.

#### **9.4. Elaboración del Programa de Bienestar Laboral.**

##### **9.4.1. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es una actividad multidisciplinaria dirigida a proteger y promover la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes, y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Además, procura generar y promover el trabajo sano y seguro, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo; realzar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores y respaldar el perfeccionamiento y el

mantenimiento de su capacidad de trabajo.

Considerando estos factores, Toloza Gutiérrez & Cia Ltda ha desarrollado un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que favorecerá a sus trabajadores y a otras partes interesadas, acorde con sus necesidades y ajustado a las características del país y del sector económico, y va más allá de la ejecución de acciones aisladas, donde las actividades de salud y seguridad están integradas con nuestra operación, a fin de proporcionar los requisitos de salud, higiene y seguridad en los lugares de trabajo con el objetivo de proteger de forma integral la salud de los empleados. Al implementar el Sistema los estándares cumplirán la legislación colombiana en este campo. Adicionalmente los trabajadores tienen una destacada participación en la construcción y vigilancia de este SG-SST a través de sus representantes ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPAST).

Toloza Gutiérrez & Cia Ltda enfáticamente confirma que no hay ningún trabajador que esté laborando en áreas donde está expuesto a algún agente de riesgo por encima de los Límites Máximos Permisibles - TLV (por sus siglas en Inglés Threshold Limit Values) después de tener en cuenta los elementos de protección personal.

En relación a la calificación del origen de las enfermedades, Cerrejón Toloza Gutiérrez & Cia Ltda ni ninguna empresa en el país, es responsable de esta calificación. Son las entidades de la Seguridad Social en Salud: las Empresas Promotoras de Salud (EPS), las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) quienes lo hacen de acuerdo a sus competencias y al posible origen de la patología sufrida por el trabajador, bien sea relacionada o no con el trabajo.

Para asegurar la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Toloza Gutiérrez & Cia Ltda comenzara en el año 2015 su certificación cumpliendo con los requisitos de la

Norma Internacional OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series - Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral)

El sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo se desarrolló en compañía del Asesor en Salud Ocupacional el Lic. José Antonio Delgado Castro, con quien durante más de 2 años se trabajó en el tema, para poder obtener un buen sistema que incorporara la mayoría de subprogramas pero lo más importante fue el trabajo arduo de concientización con todo el personal a fin de que no fuese un sistema de papel.

**[Ver Anexo 14. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.](#)**

Diseño e Implementación del SG-SST: Se puede evidenciar las A-Z con la información de Salud Laboral, también se pueden observar el contenido de cada una de las A-Z, donde está el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.



**Ilustración 4 Evidencia de implementación del SG-SST**

Fuente: Autor.

**TG TOLOZA GUTIERREZ & CIA. LTDA**

TABLA DE CONTENIDO:  
FOLDER DE SALUD LABORAL  
TOMO N°1

1. SISTEMA DE GESTIÓN EN LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO.
2. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.
3. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.
4. MATRIZ DE PELIGROS Y RIESGOS.
5. ELECCIÓN Y ACTAS DEL COPASO.
6. COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL.
7. GRUPO INVESTIGADOR DE INCIDENTES Y ACCIDENTES DE TRABAJO.
8. REPORTES DE ACCIDENTES A LA ARL.
9. INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES Y ACCIDENTES DE TRABAJO.
10. ENFERMADES PROFESIONALES.

**Ilustración 5 Evidencia de implementación del SG-SST**

Fuente: Autor.

**TG TOLOZA GUTIERREZ & CIA. LTDA**

TABLA DE CONTENIDO:  
FOLDER DE SALUD LABORAL  
TOMO N°2

1. PROGRAMA DE ACTIVIDADES POSITIVA.
2. PROGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA TOLOZA GUTIERREZ & CIA LTDA.
3. CONSTANCIA DE CAPACITACIONES: POSITIVA Y DE LA EMPRESA TOLOZA GUTIERREZ & CIA LTDA.
4. EXÁMENES OCUPACIONALES: DE INGRESO, PERIÓDICOS Y DE RETIRO.
5. SOPORTE DE PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALIDAD DEL ÚLTIMO MES.
6. NÓMINA DEL ÚLTIMO MES.
7. ENTREGA DE DOTACIONES – REMITIRSE A LA CARPETAS ANUALES DE ENTREGA DE DOTACIÓN.
8. ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL – REMITIRSE A LA CARPETAS ANUALES DE ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL.
9. INSPECCIONES PLANEADAS:
  - a. FORMATO DE INSPECCIONES DIARIAS A VEHÍCULOS.
  - b. FORMATOS DE INSPECCIONES DE SEGURIDAD A EMPLEADOS AL INICIO DE SUS LABORES.
  - c. FORMATOS DE INSPECCIONES DE SEGURIDAD A EMPLEADOS DURANTE SUS LABORES.

Carrera 20 No. 33-46Of. 304 B. El Centro - Teléfono: 6807920

**Ilustración 6 Evidencia de implementación del SG-SST**

Fuente: Autor.

Uno de los programas insignias del sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo fue el de pausas activas, el cual busca concientizar a todo el personal de la empresa, sobre la importancia de suspender actividades y realizar ejercicios cortos, los cuales son beneficiosos para la salud como estiramientos, entre otros.

Para evidenciar su implementación se puede observar el siguiente anexo y las siguientes imágenes.

**[Ver Anexo 15. Presentación – Programa de Pausas Activas.](#)**



**Ilustración 7 Evidencia implementación - Programa de Pausas Activas.**

Fuente: Autor.



**Ilustración 8 Evidencia implementación - Programa de Pausas Activas.**

Fuente: Autor.



Ilustración 9 Evidencia implementación - Programa de Pausas Activas.

Fuente: Autor.



Ilustración 10 Evidencia Publicación del Reglamento Interno de Trabajo.

Fuente: Autor.

#### **9.4.2. Bienestar Laboral.**

Para la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda sus colaboradores internos son considerados como su activo más valioso, razón por la cual junto con la gerencia se definió contemplar un adecuado programa de bienestar laboral dentro de su sistema de gestión del talento humano, la gerencia de la empresa es conocedora de la ardua laboral de sus colaboradores en especial el personal del área operativa, ya que al ser una empresa de prestación de servicios de distribución todo el personal operativo maneja carga laboral un poco elevada y está expuesta a diferentes riesgos por estar ejerciendo sus funciones y actividades del cargo por fuera de las instalaciones del cliente.

Es por esto que la empresa Toloza Gutiérrez ya había venido contemplando diferentes actividades con el fin de que su persona tuviera alto sentido de pertenencia y mejorara día a día su calidad de vida, pero tenía una falla y los que sucedía es que no era consistente en las actividades que comenzaba a realizar de forma esporádica, lo cual causo disgusto y tristeza entre la mayoría de los trabajadores quienes anhelaban con cierta alegría esos pequeños momentos de esparcimiento o uno que otro incentivo monetario.

A partir de esta situación la empresa decidió desarrollar su programa de bienestar laboral, el cual empezó a funcionar desde octubre del 2014 y conto con un gran apoyo de la gerencia, es de aclarar que el programa comenzara con pequeñas actividades pero realizadas con mucho cariño por parte de las directivas de la empresa , esto se debe a que la empresa no tiene dentro de su asignación de presupuesto grandes sumas de dinero para este concepto pero ha informado que se tendrá en cuenta cuando se haga el ajuste de tarifas con la empresa Bavaria S.A.

El programa consto de 2 módulos importantes donde en cada uno de ellos se encuentran pequeñas actividades que se realizaron con la finalidad de crear, mantener y mejorar las

condiciones que favorezcan el desarrollo integral de todo el personal de la empresa Toloza Gutiérrez, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio prestado.

El primer módulo de este programa es denominado “Toloza te apoya!!” El cual busca por medio de pequeños apoyo económicos mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y la de sus familias, actualmente este módulo tiene dos subprogramas que son: “RafaBachiller” y “¡Pilos Pues!”

- “RafaBachiller”: Nació de la necesidad de capacitar a nuestro personal desde lo académico razón por cual se empezó a darle la oportunidad a nuestros colaboradores de que terminaran o continuar sus estudios académicos de primaria y bachillerato, los recursos para este tipo de programa son demasiados elevados razón por la cual la empresa Bavaria S.A. financia en gran parte este proyecto buscando que el personal que labora para ellos por medio de empresa contratistas este lo mejor capacitado para ofrecer un servicio de clase mundial.
- “Pilos Pues!”: Se caracteriza por dar apoyo económico a los hijos de nuestros colaboradores que cumplan con ciertos requisitos, para lo cual es indispensable ser muy aplicados y pilos como lo dice el nombre del subprograma en sus estudios académicos de primaria o bachillerato, uno de los hijos insignia es el Joven Jeison Leal Tarazona quien recibió por parte de la empresa Toloza Gutiérrez un apoyo económico por haber participado y avanzado en un proyecto de desarrollo sostenible realizado en su colegio y que tuvo como sede final del concurso la ciudad de Trujillo – Perú.

El segundo módulo se llama ¡celebrando ando! el cual consta como su nombre lo dice de la realización de diferentes actividades a lo largo del año como lo son:

- **Celebración de cumpleaños:** la gerencia de la empresa Toloza Gutiérrez ha decidido que esta fecha es de gran importancia para la mayoría de los trabajadores, es por esto que se decidió empezar a celebrar este hermoso día a cada uno de ellos con una pequeña torta y bombas en su lugar de trabajo y con la compañía de sus compañeros de trabajo; pero aun así ante la complejidad de que cada vehículo se encuentra en diferentes zonas de la ciudad y que todos sus compañeros no pudieran saber quién había cumplido años en el mes y no pudieron felicitarlo se decidió realizar un desayuno de celebración de cumpleaños cada tres meses celebrando el cumpleaños de las personas que habían cumplido años esos tres meses transcurridos con una pequeña presentación en el auditorio y posterior desayuno en el casino de la empresa Bavaria S.A.
- **Fiesta día de los niños:** Esta actividad se realizó el mes de octubre y se seguirá realizando todos los años en el mismo periodo, la cual consta de diferentes actividades con los hijos de los colaboradores de la edad de 1 mes a 12 años donde se realizaron cine en el Cinemark de megamall y se le dio a cada niño un refrigerio, ellos eran la magia del lugar ya que si querían podían ir disfrazados de su personaje favorito.
- **Paseo de la Familia:** se comenzara a realizar este año en el mes de Junio, donde todo el personal junto con sus familias podrán disfrutan de un día de diversión y alegría este año dará lugar en la sede social de la caja compensación Comfenalco, todos podrán celebrar el día de la familia y aparte se celebrara el aniversario de fundación de la empresa Toloza Gutiérrez.

- Fiesta Fin de Año y Anchetas Navideñas: Esta actividad ha sido una actividad que se ha venido desarrollando desde hace varios años, la idea con la puesta en marcha de este programa es que no se pierda la costumbre de desarrollarla y que cada vez su nivel de desarrollo sea mejor, también se pretende poco a poco independizar esta actividad de la empresa Bavaria S.A. ya que actualmente se hace junto con las demás empresas contratistas de distribución y la mayoría del personal de distribución de Bavaria S.A., pero gran porcentaje del presupuesto para esta actividad es aportado por las empresas contratistas pero la empresa Bavaria S.A. siempre se lleva el crédito de la realización de la fiesta por parte del personal de cada una de las empresas contratistas, razón por la cual se ha venido dialogando para realizar esta actividad de manera independiente sin contar con el apoyo de Bavaria S.A. y así sean las empresas contratistas la que se lleven el merecido crédito.

En las siguientes imágenes se puede evidenciar algunas de las actividades ya realizadas, las cuales fueron establecidas en el programa de bienestar laboral.



**Ilustración 11 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral - Celebración Cumpleaños.**

Fuente: Autor



**Ilustración 12 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral - Celebración Fiesta Fin de Año.**

Fuente: Autor



**Ilustración 13 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral - Graduación Rafa Bachiller.**

Fuente: Autor



**Ilustración 14 Evidencia Implementación Actividades Programa de Bienestar Laboral - Zona social y Cartelera Informativa.**

Fuente: Autor.

## **9.5. Desarrollo Organizacional.**

### **9.5.1. Plan de Desarrollo Organizacional.**

Se seleccionaron 9 cargos de los 11 con los que cuenta la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda, esto debido a que los cargos de Gerencia y Subgerencia deben ser ocupados única y exclusivamente por socios de la empresa lo cual está contemplado en sus estatutos. Con el fin de construirle su plan de ascenso o promoción, de acuerdo a los parámetros establecidos tanto por la empresa como los que necesita el cargo a ocupar.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa donde se ven los cargos de toda la compañía, en el indicaremos el ascenso de cada uno de los cargos seleccionados.

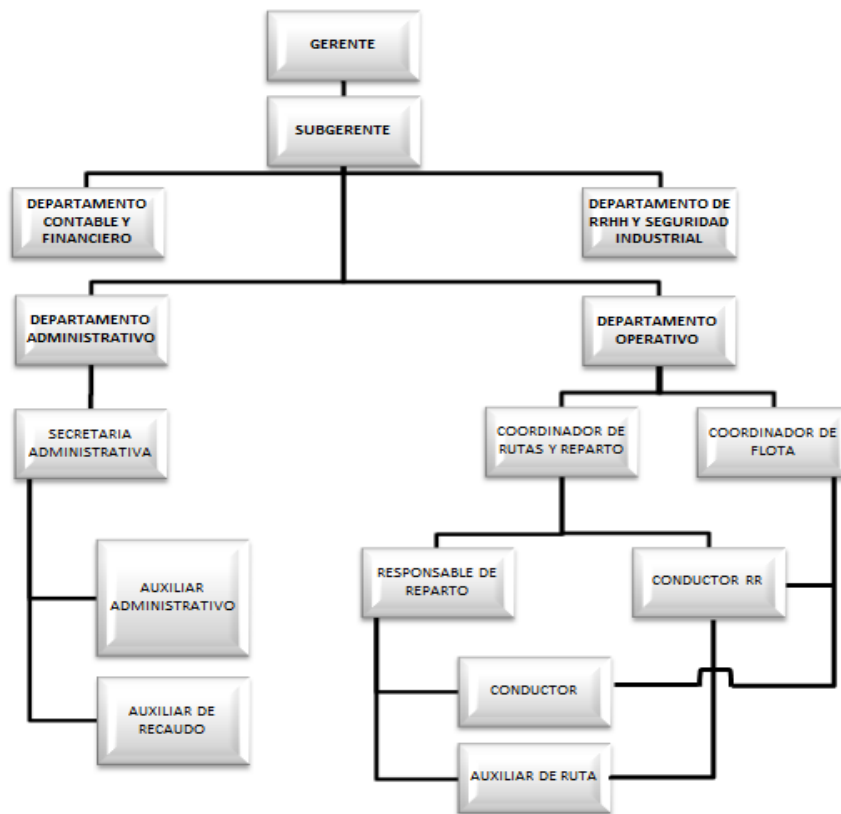


Ilustración 15 Estructura Organizacional para el Plan Carrera.

Fuente: Autor.

El plan carrera de cada cargo analizado tiene unos requisitos y rutas de ascenso o transferencia que varía según a la ruta programada para el cargo.

✚ Cargos seleccionados para construirle su respectivo plan carrera:

- Secretaria Administrativa.
- Auxiliar Administrativo.
- Auxiliar de Recaudo.
- Coordinador de Rutas y Reparto.
- Coordinador de Flota.
- Responsable de Reparto.
- Conductor RR.
- Conductor.
- Auxiliar de Ruta.

✚ Plan carrera para el cargo de Coordinador de Flota.

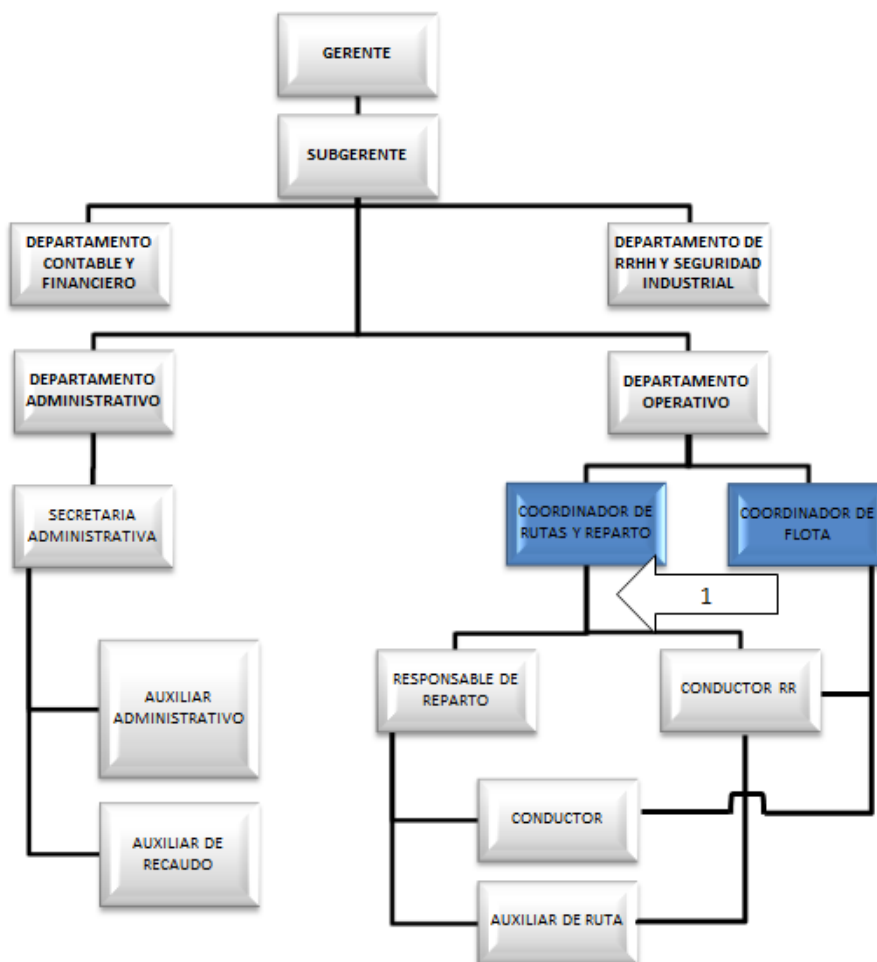


Ilustración 16 Plan Carrera - Coordinador de Flota.

Fuente: Autor.

Como se puede apreciar en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programada para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Coordinador de Flota y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo existen 1 vía de transferencia, la cual es horizontal entre su mismo nivel jerárquico, estos cargos de coordinación se consideran que ya se encuentran en su techo correspondiente, debido a que los siguientes cargos a ocupar son los de Subgerente y Gerente

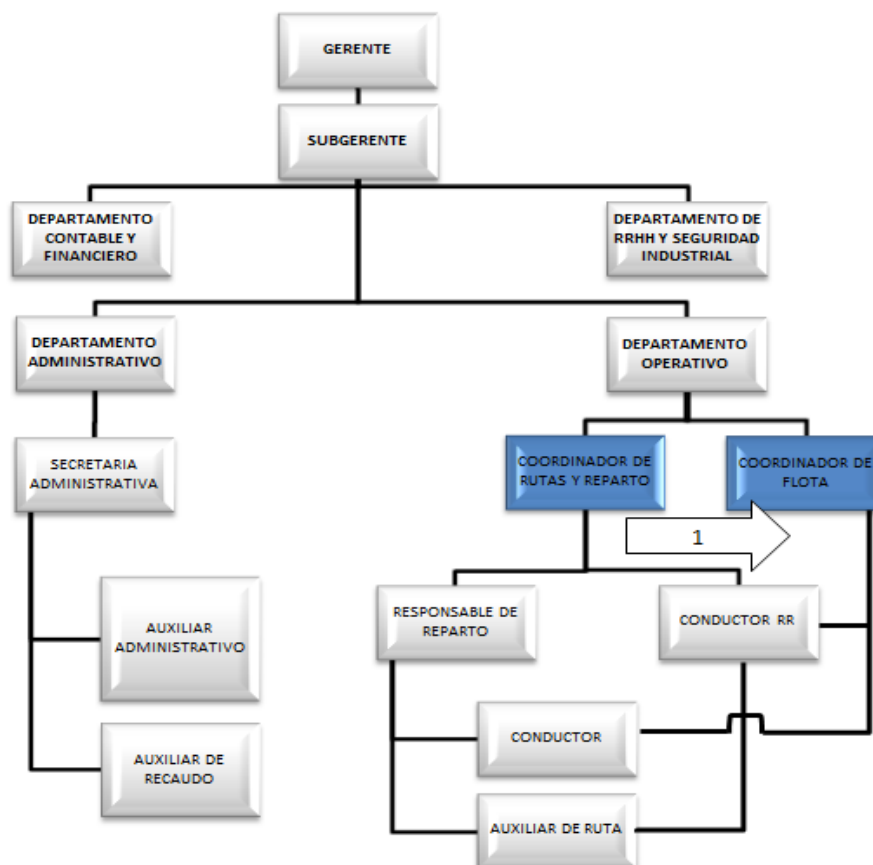
los cuales por políticas de la empresa Toloza Gutiérrez solo pueden ocupados por miembros de la junta directiva.

✚ Única vía de transferencia: se puede detallar el plan carrera del cargo Coordinador de Flota pasando por 2 cargos en la empresa incluyendo el analizado donde va a haber un plan carrera horizontal ya que solo habrá una transferencia en el plan programado.

- Paso 1: Corresponde a la transferencia desde el cargo analizado que es Coordinador de Flota hasta el cargo Coordinador de Rutas y Reparto.
  - ✓ Para la transferencia hasta Coordinador de Rutas y Reparto sus requisitos son: Haber cursado una carrera técnica o tecnológica, antigüedad en la empresa 30 meses, experiencia en el campo de 2 años, haber realizado cursos de servicio al cliente, manejo defensivo, manejo de personal, operación logística y distribución, haber cursado y aprobado satisfactoriamente los cursos otorgados para el manejo de las Hand Held (Maquina electrónica),excelente manejo de las TIC, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, tener transporte propio puede motocicleta o automóvil, disposición 24/7 ya que el cargo a ocupar es de entera confianza, conocimiento de las rutas que tiene asignadas las compañía a los vehículos.

Este es uno de los planes carrera más cortos ya que son cargos que se encuentran en su techo, y solo pueden transferirse entre su mismo nivel, ya que si decide cambiar área que sería la administrativa se le desmejoraría su salario y su nivel dentro de la organización por lo cual no se considera dentro de su plan carrera, debido a que estos planes buscar mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y la de sus familias.

✚ Plan carrera para el cargo de Coordinador de Rutas y Reparto.



**Ilustración 17 Plan Carrera - Coordinador de Rutas y Reparto.**

Fuente: Autor.

Como se puede apreciar en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programada para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Coordinador de Rutas y Reparto, por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo existen 1 vía de transferencia, la cual es horizontal entre su mismo nivel jerárquico, estos cargos de coordinación se consideran que ya se encuentran en su techo correspondiente, debido a que los siguientes cargos a ocupar son los de Subgerente y Gerente

los cuales por políticas de la empresa Toloza Gutiérrez solo pueden ocupados por miembros de la junta directiva.

✚ Única vía de transferencia: se puede detallar el plan carrera del cargo Coordinador de Rutas y Reparto pasando por 2 cargos en la empresa incluyendo el analizado donde va a haber un plan carrera horizontal ya que solo habrá una transferencia en el plan programado.

- Paso 1: Corresponde a la transferencia desde el cargo analizado que es Coordinador de Rutas y Reparto hasta el cargo Coordinador de Flota.
  - ✓ Requisitos: Haber cursado una carrera profesional con optativas en área de logística, antigüedad en la empresa de 4 años con una experiencia en el campo de 2 años, haber realizado cursos de mecánica automotriz para vehículo con sistema de combustión ACPM, reducción y manejo óptimo del consumo de combustible, selección óptima de los accesorios y partes de los vehículos, servicio al cliente, manejo defensivo, manejo de personal, operación logística y distribución, haber cursado y aprobado satisfactoriamente los cursos otorgados para el manejo de las Hand Held (Maquina electrónica), excelente manejo de las TIC, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, tener transporte propio puede motocicleta o automóvil, disposición 24/7 ya que el cargo a ocupar es de entera confianza, conocimiento de las rutas que tiene asignadas las compañía a los vehículos.

Los planes carrera para las diferentes coordinaciones son los más cortos que se pueden realizar en la compañía ya que son cargos que se encuentran en su techo, y solo pueden

transferirse entre su mismo nivel, ya que si decide cambiar área que sería la administrativa se le desmejoraría su salario y su nivel dentro de la organización por lo cual no se considera dentro de su plan carrera, debido a que estos planes buscar mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y la de sus familias.

✚ Plan carrera para el cargo de Conductor RR.

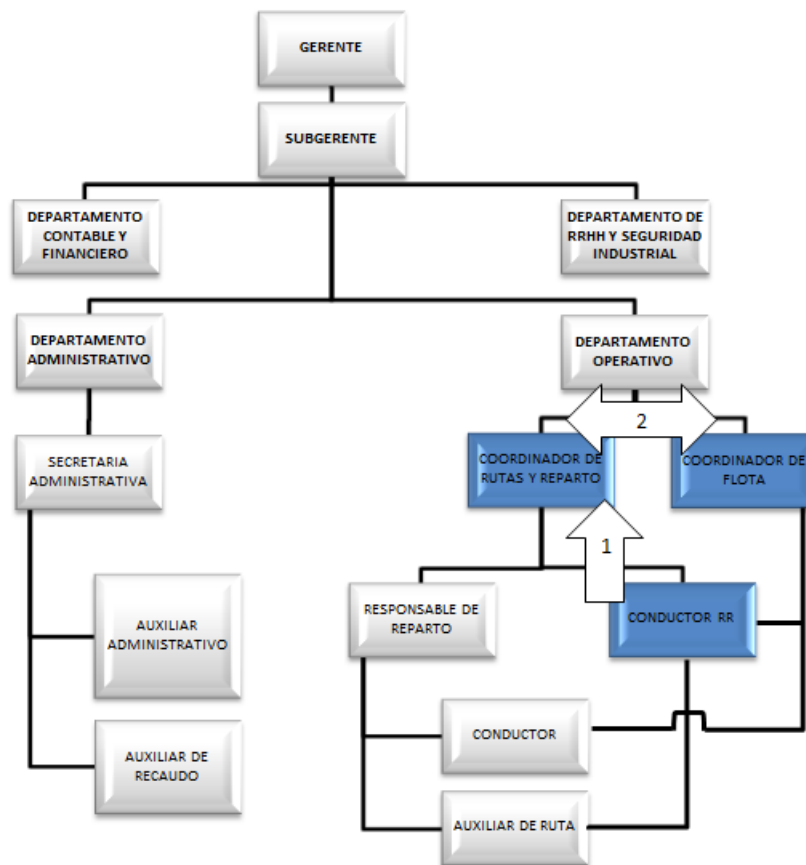


Ilustración 18 Plan Carrera - Conductor RR.

Fuente: Autor.

Como podemos ver en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programada para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Conductor RR y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo existe 1 vías de ascenso, la cual consta de ascensos y transferencias es decir sería una ruta mixta pasando por 3 cargos hasta llegar a su techo correspondiente.

✚ Única vía de ascenso: se puede detallar el plan carrera del cargo Conductor RR pasando por 3 cargos en la empresa incluyendo el analizado donde va a haber un plan carrera mixto ya que habrán ascensos y transferencias en el plan programado.

- Paso 1: Corresponde al ascenso desde el cargo de conductor RR hasta el cargo de coordinador de rutas.
  - ✓ Requisitos: Haber cursado una carrera técnica o tecnológica, antigüedad en la empresa 30 meses, experiencia en el campo de 2 años, haber realizado cursos de servicio al cliente, manejo defensivo, manejo de personal, operación logística y distribución, haber cursado y aprobado satisfactoriamente los cursos otorgados para el manejo de las Hand Held (Maquina electrónica), excelente manejo de las TIC, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, tener transporte propio puede motocicleta o automóvil, disposición 24/7 ya que el cargo a ocupar es de entera confianza, conocimiento de las rutas que tiene asignadas las compañía a los vehículos.
- Paso 2: Corresponde a la transferencia desde el cargo Coordinador de Rutas y Reparto hasta el cargo de Coordinador de Flota.
  - ✓ Requisitos: Haber cursado una carrera profesional con optativas en área de logística, antigüedad en la empresa de 4 años con una experiencia en el campo de 2 años, haber realizado cursos de mecánica automotriz para vehículo con sistema de combustión ACPM, reducción y manejo optimo del consumo de combustible, selección optima de los

accesorios y partes de los vehículos, servicio al cliente, manejo defensivo, manejo de personal, operación logística y distribución, haber cursado y aprobado satisfactoriamente los cursos otorgados para el manejo de las Hand Held (Maquina electrónica), excelente manejo de las TIC, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, tener transporte propio puede motocicleta o automóvil, disposición 24/7 ya que el cargo a ocupar es de entera confianza, conocimiento de las rutas que tiene asignadas las compañía a los vehículos.

✚ Plan carrera para el cargo Responsable de Reparto:

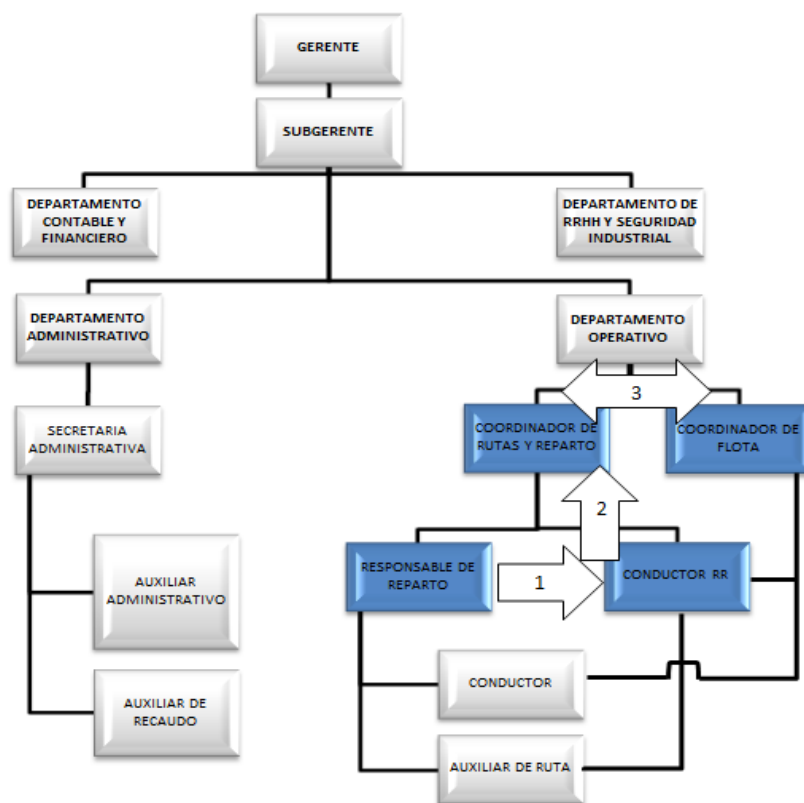


Ilustración 19 Plan Carrera - Responsable de Reparto.

Fuente: Autor.

Como se puede apreciar en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programada para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Responsable de Ruta y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo existen 1 vía de ascenso, la cual consta de ascenso pasando por 4 cargos hasta llegar a su techo correspondiente.

✚ Única vía de ascenso: se puede detallar el plan carrera del cargo de Responsable de Ruta pasando por 4 cargos en la empresa incluyendo el analizado, esta ruta es considerada como ruta mixta ya que se pueden encontrar ascensos y transferencias.

- Paso 1: corresponde a la transferencia desde el cargo analizado que de Responsable de Ruta hasta el cargo de Conductor RR.
  - ✓ Requisitos: Los requisitos van a ser mínimos ya que a lo largo de su estancia en la empresa ha desarrollado diferentes habilidades para ocupar este cargo, ya que básicamente en este cargo se fusionan los cargos de conductor y de Responsable de Reparto, cargos por lo que el aspirante en este caso el Responsable de Reparto ya ha ocupado; pero aun así se requiere ser bachiller académico o técnico, antigüedad en la empresa mínima de 18 meses, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, responsable y honesto en sus labores, cursos de manejo defensivo, trato con la gente, experiencia de conducción mínimo de 3 años, disposición de tiempo por si se requiere enviar un viaje lejano de la ciudad y no pudiese regresar el mismo día, respeto por los clientes, demás compañeros y por sí mismo ya que debe demostrar que es un persona con carácter y líder.

- Paso 2: Corresponde a la continuación del plan carrera del cargo Conductor RR el cual ya fue detallado anteriormente.

✚ Plan carrera para el cargo Conductor:

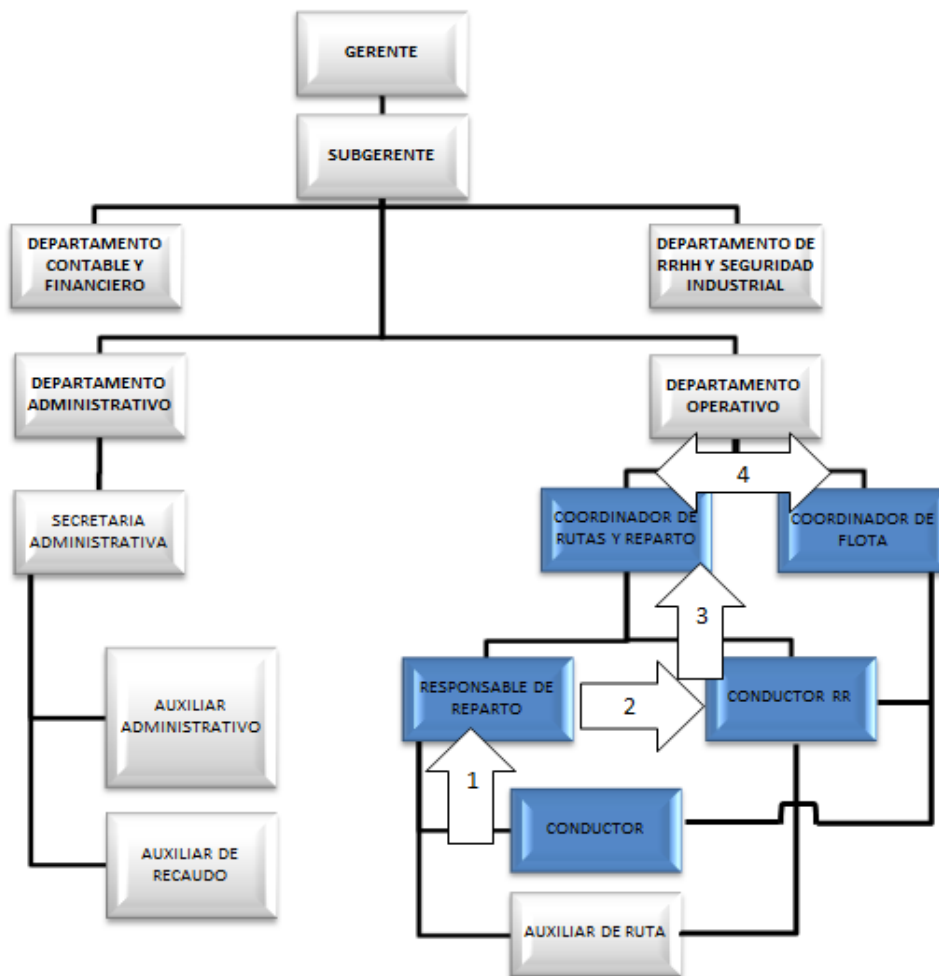


Ilustración 20 Plan Carrera - Conductor.

Fuente: Autor.

Como podemos evidenciar en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programa para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el Conductor y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo existen 1 vía de ascenso, en esta ruta se pasa por 5 cargos hasta llegar a su techo correspondiente.

✚ Única vía de ascenso: se puede detallar el plan carrera del cargo responsable de ruta pasando por 5 cargos en la empresa incluyendo el analizado, en esta ruta hay ascensos y transferencias por lo cual se denominaría una ruta mixta.

- Paso 1: Corresponde al ascenso desde el cargo analizado que es Conductor hasta el cargo de Responsable de Reparto.
  - ✓ Requisitos: Ser bachiller académico o técnico , antigüedad en la empresa mínimo 6 meses, haber cursado y aprobado satisfactoriamente los cursos otorgados para el manejo de las Hand Held (Maquina electrónica), cursos en servicio al cliente, ser una persona tratable y respetuosa con sus subordinados ya que va a ser la primera vez que tenga subordinados en la empresa, excelente manejo del dinero en efectivo y honestidad a la hora de cuadrar su viaje diariamente otorgando gran transparencia tanto para el cliente como para la empresa.
- Paso 2: Corresponde a la continuación del plan carrera del cargo Responsable de Reparto el cual ya fue detallado anteriormente.

✚ Plan carrera para el cargo de Auxiliar de Ruta.

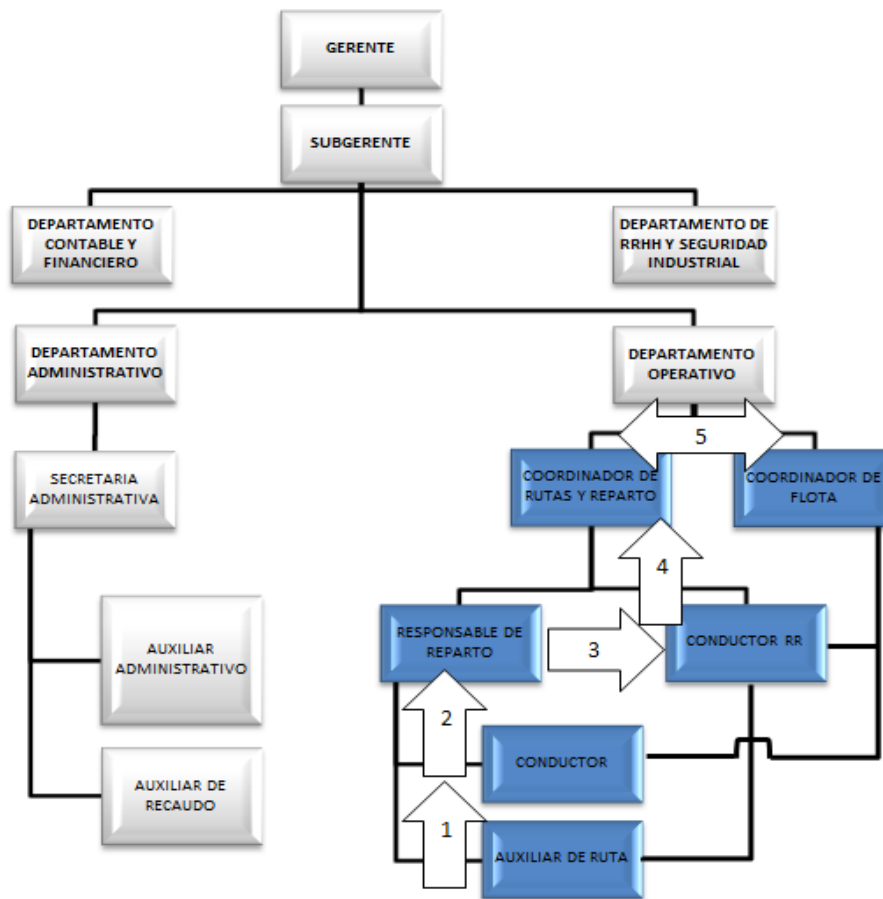


Ilustración 21 Plan Carrera - Auxiliar de Ruta

Fuente: Autor.

Como podemos ver en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programada para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Auxiliar de Ruta y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo existe 1 vía de ascenso, la cual consta de ascenso pasando por 6 cargo hasta llegar a su techo correspondiente.

✚ Única vía de ascenso: se puede detallar el plan carrera del cargo Auxiliar de Ruta pasando por 6 cargos en la empresa incluyendo el analizado donde va a haber un plan carrera mixto ya que habrán ascensos y transferencias en el plan programado.

- Paso 1: Corresponde al ascenso desde el cargo analizado que es Auxiliar de Ruta hasta el cargo Conductor.
  - ✓ Requisitos: Ser bachiller académico o técnico, antigüedad en la empresa mínima de 18 meses, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, responsable y honesto en sus labores, cursos de manejo defensivo, trato con la gente, experiencia de conducción mínimo de 3 años, disposición de tiempo por si se requiere enviar un viaje lejano de la ciudad y no pudiese regresar el mismo día, respeto por los clientes, demás compañeros y por sí mismo ya que debe demostrar que es un persona con carácter y líder.
- Paso 2: Corresponde a la continuación del plan carrera del cargo Conducto el cual ya fue detallado anteriormente.

Plan Carrera para el Cargo de Secretaria Administrativa.

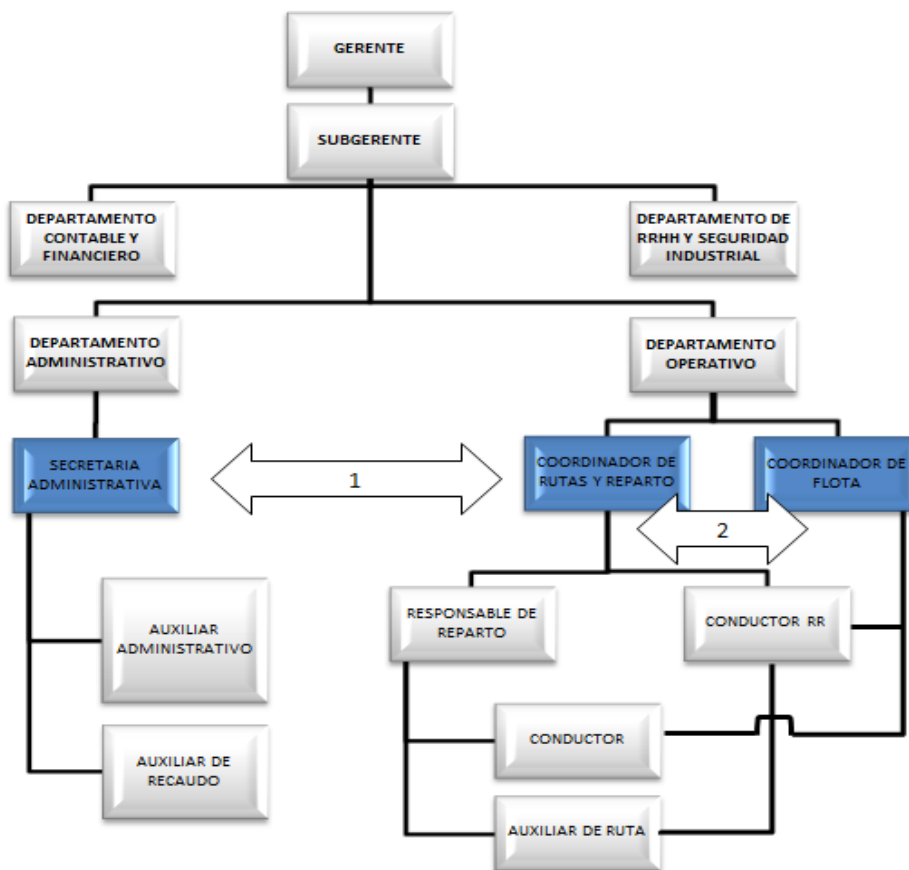


Ilustración 22 Plan Carrera - Secretaria Administrativa.

Fuente: Autor.

Como podemos observar en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programa para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Secretaria Administrativa y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cago existe una sola vía de promoción que es horizontal, se puede detallar el plan carrera del cargo secretaria administrativa pasando por 3 cargos en la empresa incluyendo el analizado, en esta ruta solo hay transferencias y no hay ascensos ya que estos cargos son de manejo y confianza en la empresa y por ende ya han llegado a su techo correspondiente.

✚ Única vía de transferencia: se puede detallar el plan carrera del cargo Secretaria Administrativa pasando por 3 cargos en la empresa incluyendo el analizado donde va a haber un plan carrera mixto ya que habrán ascensos y transferencias en el plan programado.

- Paso 1: Corresponde a la transferencia desde el cargo analizado que es secretaria administrativa hasta el cargo de coordinador de rutas y reparto.
  - ✓ Requisitos: Haber cursado una carrera técnica o tecnológica, antigüedad en la empresa 30 meses, experiencia en el campo de 2 años, haber realizado cursos de servicio al cliente, manejo defensivo, manejo de personal, operación logística y distribución, haber cursado y aprobado satisfactoriamente los cursos otorgados para el manejo de las Hand Held (Maquina electrónica),excelente manejo de las TIC, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, tener transporte propio puede motocicleta o automóvil, disposición 24/7 ya que el cargo a ocupar es de entera confianza, conocimiento de las rutas que tiene asignadas las compañía a los vehículos.
- Paso 2: Corresponde a la transferencia desde el cargo Coordinador de Rutas Reparto hasta el cargo de Coordinador de Flota.
  - ✓ Haber cursado una carrera profesional con optativas en área de logística, antigüedad en la empresa de 4 años con una experiencia en el campo de 2 años, haber realizado cursos de mecánica automotriz para vehículo con sistema de combustión ACPM, reducción y manejo optimo del consumo de combustible, selección optima de los accesorios y partes de los vehículos, servicio al cliente, manejo defensivo, manejo de personal, operación logística y distribución,

haber cursado y aprobado satisfactoriamente los cursos otorgados para el manejo de las Hand Held (Maquina electrónica), excelente manejo de las TIC, licencia de conducción de 5ta con fecha de vencimiento no muy cercana, tener transporte propio puede motocicleta o automóvil, disposición 24/7 ya que el cargo a ocupar es de entera confianza, conocimiento de las rutas que tiene asignadas las compañía a los vehículos.

✚ Plan carrera para el cargo Auxiliar Administrativo:

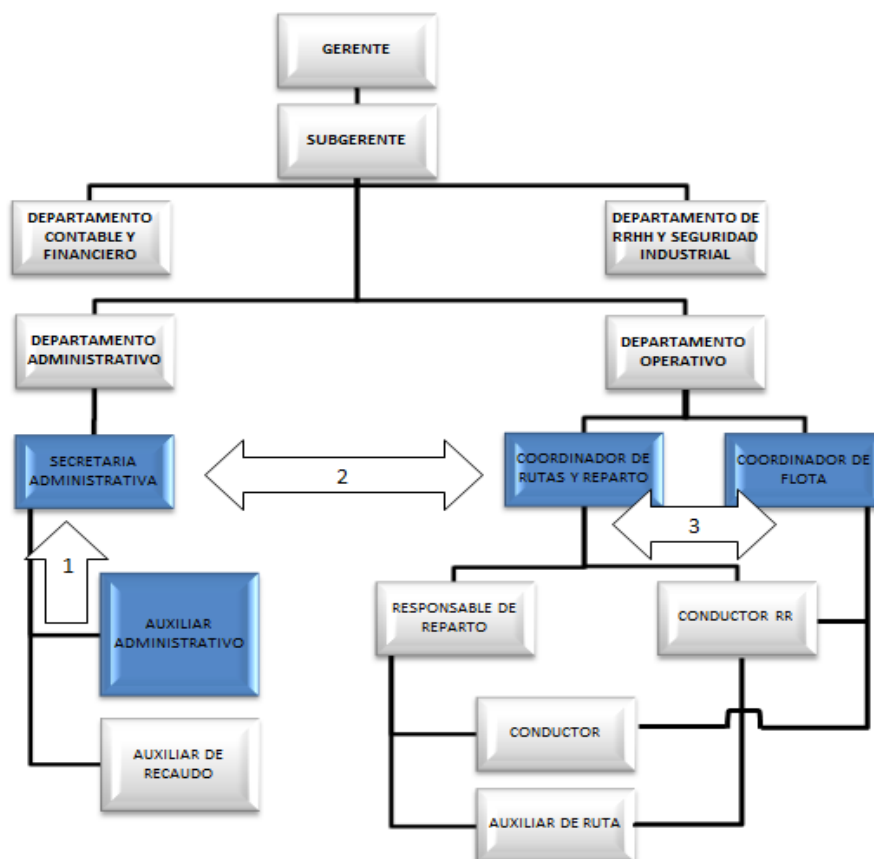


Ilustración 23 Plan Carrera - Auxiliar Administrativo.

Fuente: Autor.

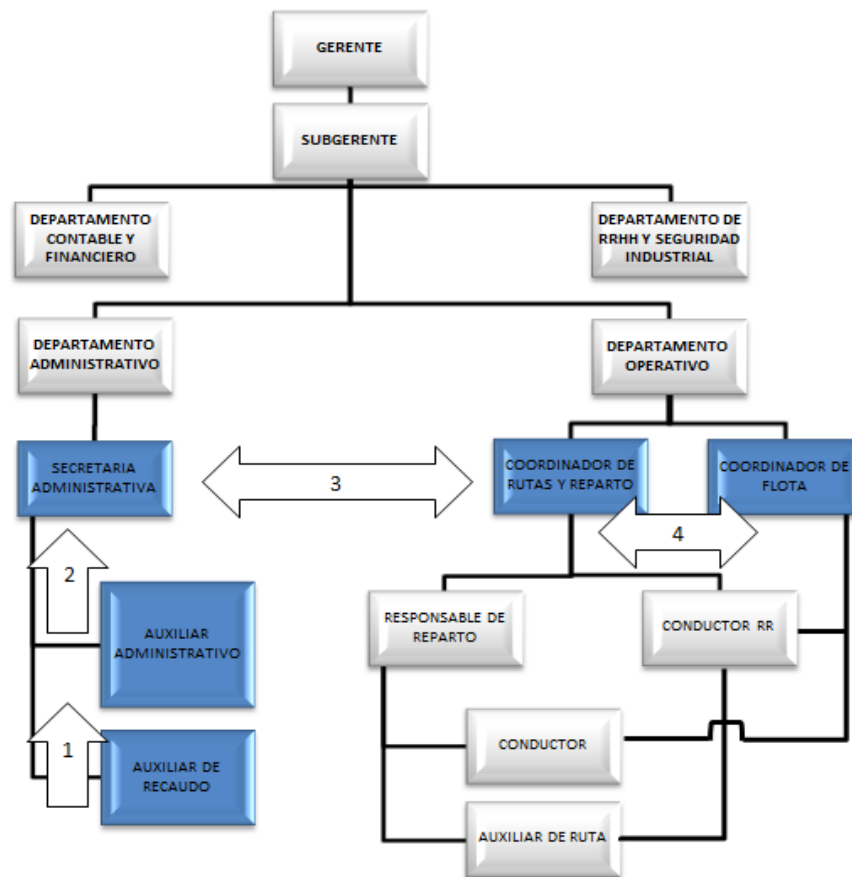
Como podemos ver en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programa para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Auxiliar Administrativo y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo solo existe un nivel de ascenso debido al poco personal que necesita la empresa en este departamento, pero se pueden hacer transferencias con el departamento operativo pero estas transferencias son muy estrictas debido a que la empresa tiene políticas de tener prioridad con el personal del departamento operativo.

✚ Única vía de transferencia: se puede detallar el plan carrera del cargo Auxiliar Administrativo pasando por 4 cargos en la empresa incluyendo el analizado donde va a haber un plan carrera mixto ya que habrán ascensos y transferencias en el plan programado.

- Paso 1: Corresponde al ascenso desde el cargo analizado que es Auxiliar Administrativo hasta el cargo de recibo de Secretaria Administrativa.
  - ✓ Requisitos: haber cursado una carrera técnica o tecnológica, antigüedad en la empresa de 2 años, experiencia de 6 meses, tener conocimiento de las funciones a realizar y mucha discreción en eso, perfecto manejo de las TIC, software implementados en la empresa, haber cursado y aprobado cursos de salud ocupacional, administración de archivo, nómina; ser una persona confiable ya que es cargo a tratar es de alta confidencialidad.
- Paso 2: Corresponde a la continuación del plan carrera del cargo Secretaria Administrativa el cual ya fue detallado anteriormente.

✚ Plan carrera para el cargo Auxiliar de Recaudo:



**Ilustración 24 Plan Carrera - Auxiliar de Recaudo.**

Fuente: Autor.

Como podemos ver en el organigrama las casillas de los cargos en color azul son los que corresponden a la ruta programa para el cargo analizado entendiendo que el cargo es el de Auxiliar de Recaudo y por ende allí ira el número 1 que es donde inicia el plan carrera para este cargo.

Para este cargo solo existe un nivel de ascenso debido al poco personal que necesita la empresa en este departamento, pero se pueden hacer transferencias con el departamento

operativo pero estas transferencias son muy estrictas debido a que la empresa tiene políticas de tener prioridad con el personal del departamento operativo.

- Paso 1: Corresponde al ascenso desde el cargo analizado que es Auxiliar de Recaudo hasta el cargo de Auxiliar Administrativo.
  - ✓ Requisitos: Ser bachiller y tener estudios de apoyo administrativo, antigüedad en la empresa de 1 años, experiencia de 6 meses, tener conocimiento de las funciones a realizar y mucha discreción en eso, haber cursado y aprobado cursos de administración de archivo; ser una persona confiable ya que es cargo a tratar es de alta confidencialidad.
- Paso 2: Corresponde a la continuación del plan carrera del cargo Auxiliar Administrativo el cual ya fue detallado anteriormente.

Para los casos de transferencia del personal entre las áreas administrativas y operativas la empresa tiene ciertas políticas como se mencionó anteriormente, donde es más económico y eficiente tener como prioridad al personal de cada área, de igual forma los casos son particulares y en caso de que se presente una solicitud o se cree una vacante y haya sido de llenar en cierto tiempo la empresa tomará las acciones necesarias para transferir o ascender al personal de un área a otra área; pero estos ascensos o transferencias se registrarán por el respectivo plan carrera del cargo vacante.

Dentro de la implementación del Desarrollo organizacional, en el siguiente anexo se puede evidenciar el ascenso de uno de los colaboradores internos, como fue el caso del Señor Héctor Ochoa quien aplico al cargo de Conductor RR.

[Ver Anexo 16. Ascenso Héctor Ochoa Caicedo 08 Dic 2014.](#)

### **9.5.2. Evaluación de Desempeño.**

El diseño de esta evaluación se realizó en conjunto con la Gerencia donde se estableció realizar inicialmente la evaluación solo para el personal operativo, ya que es donde más falencias en el personal se presenta, esto se debe a que el interés primordial de la empresa es prestar un servicio de excelente calidad a la empresa Bavaria S.A. y por esto que se quiere realizar constantemente una evaluación a todo el personal operativo sobre su conocimiento en sus labores diarias, mientras que la Gerencia General de la empresa determino que para el diseño de la evaluación de desempeño para el personal administrativo se utilizara un modelo como guía consultado en la página GestiónHumana.com, ya que a la Gerencia le pareció un modelo muy completo, el cual se puede evidenciar en el siguiente anexo pero este se aplicara al personal administrativo en el año 2015, según decisión de la Gerencia General.

**[Ver Anexo 17. Modelo para desarrollar el Formato de Evaluación de Desempeño.](#)**

**[Ver Anexo 18. Modelo Guía Evaluación de Desempeño personal Administrativo.](#)**

En el formato utilizado para el personal operativo, se evalúan 6 áreas del desempeño que la Gerencia considero indispensables, dentro de cada área se encuentra una serie de ítems los cuales deben ser calificados por el evaluador de 1 a 5 donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto, posterior a la calificación de cada uno de estos ítems, se calcula la calificación total de la evaluación y con este resultado se conoce el nivel de desempeño del evaluado. Junto con la Gerencia se estableció que los resultados serán:

| Puntaje                   | Nivel                            |
|---------------------------|----------------------------------|
| <b>De 0 a 20 Puntos</b>   | Rendimiento laboral no aceptable |
| <b>De 21 a 40 Puntos</b>  | Rendimiento laboral regular      |
| <b>De 41 a 60 Puntos</b>  | Rendimiento laboral bueno        |
| <b>De 61 a 80 Puntos</b>  | Rendimiento laboral muy bueno    |
| <b>De 81 a 100 Puntos</b> | Rendimiento laboral excelente    |

**[Ver Anexo 19. Formato de Evaluación.](#)**

Como evidencia de la realización de la evaluación del desempeño, se anexan 3 evaluaciones realizadas a personal operativo de la empresa.

**[Ver Anexo 20. Implementación Formato de Evaluación.](#)**

**10. Medición del Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.**

A continuación se puede observar en la siguiente tabla, el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en el plan de acción estratégico, diseñado al inicio de este proyecto.

Tabla 16 Medición del Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

| Objetivo Estratégico                                   | Indicadores de Gestión  |  |              |
|--|---|--|--------------|
|  | Indicador   | Meta   | Cumplimiento |
| Analizar ocupacionalmente los cargos                   | (# de Cargos analizados / # de Cargos a analizar) * 100                             | Analizar el 100% de los cargos propuestos  | 100%         |
| Diseñar modelo de selección, inducción y entrenamiento | (# de procedimientos establecidos / # de procedimientos planeados a realizar) * 100 | Diseñar e implementar al 100% los procedimientos de selección, inducción y entrenamiento para personal nuevo o antiguo según sea el caso | 100%         |
| Estructurar modelo de compensación salarial            | (# de empresas competidoras encuestadas / # total de empresas competidoras) * 100   | Analizar estructura de compensación salarial respecto al entorno para los 8 cargos del análisis ocupacional                              | 80%          |
| Diseñar  | ( # de  | Diseñar e implementar al   |              |

|  |   |  |      |
|--|---|--|------|
| programa de bienestar laboral          | actividades diseñadas / # de actividades planeadas) * 100                           | 100% diferentes actividades que ayuden a mejorar el bienestar laboral de todo el personal de la empresa. | 100% |
| Análisis del desarrollo organizacional | (# de cargos con el plan carrera implementado / # total de cargos analizados) * 100 | Diseñar el plan carrera para los 8 cargos del análisis ocupacional                                       | 100% |

Fuente: Autor

Se puede ver que el cumplimiento de 4 de los 5 objetivos fue del 100% sobre las actividades planeadas inicialmente.

El único objetivo que presento un cumplimiento menor al 100%, fue el de estructurar un modelo de compensación salarial el cual obtuvo un cumplimiento del 80%, esto debido a que la implementación de la estructura final no se realizó, ya que esta decisión aún no ha sido aprobada por parte de la Gerencia General, decisión que será tomada en Abril del 2015 cuando ya se haya negociado la nueva tarifa para el año en curso.

## Conclusiones

Se desarrolló un diagnóstico inicial mediante el listado de verificación de Fred David, lo que ayudo a realizar la matriz Dofa y de esta manera establecer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tenía la empresa en cuanto a Gestión del Talento Humano.

En el diagnóstico inicial realizado a la empresa mediante la Matriz DOFA se concluyó que al no contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano, la compañía no contaba con un ningún proceso relacionado a este sistema.

La falta de procesos como el análisis ocupacional de cargos, el modelo de selección, inducción y entrenamiento, la estructuración salarial, el programa de bienestar laboral y el programa de desarrollo organizacional se hacen notorios en la empresa, ya que su personal no siente satisfecho, esta poco capacitado, lo que genera una desventaja competitiva respecto al entorno.

Con el propósito de transformar esta desventaja actual de la compañía en una ventaja competitiva se diseñó e implementó un Sistema de Gestión del Talento Humano el cual consto de un conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una organización que conducen a la obtención de valor agregado para la empresa, los colaboradores y el entorno.

Se realizó el análisis ocupacional de los cargos, donde se recolecto información en los cuestionarios diseñados y se diseñó el manual de descripción de cargos para cada uno definiendo información de funciones, competencias, requisitos, habilidades, entre otros.

Se diseñó e implementó el modelo de selección, inducción y entrenamiento para el personal nuevo y antiguo, donde se especificó el procedimiento a seguir en cada uno de los casos.

Se analizó la estructura salarial actual, la cual se comparó con las estructuras de la competencia, determinando el impacto socio-económico que tendría la implementación de la estructura seleccionada, esta estructura no se pudo establecer en la compañía ya que esta decisión dependerá de la próxima negociación entre Bavaria S.A. y Toloza Gutiérrez & Cia Ltda, reunión que realiza en abril de todos los años.

Se elaboró e implemento el programa de bienestar laboral donde se definieron diferentes actividades que buscaron el pro del bienestar de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Se diseñó e implemento el plan carrera para cada uno de los cargos analizados, donde se les comunico a todo el personal de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda.

Se diseñó e implementó la evaluación del desempeño para los cargos operativos, con lo cual se busca que la empresa conozca el rendimiento actual de sus colaboradores.

Se realizó un diagnostico final para conocer el porcentaje de cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico, donde se pudo observar que solo 1 de los 5 objetivos establecidos tuvo un cumplimiento menor al 100%.

La Gerencia General y los colaboradores de la empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda se encuentran muy satisfechos con el proyecto realizado, ya que manifiestan que es un gran avance para la compañía en materia de Gestión del Talento Humano y consideran que este sistema será un ventaja competitiva en el entorno en un corto y/o mediano plazo.

### **Recomendaciones**

La empresa Toloza Gutiérrez & Cia Ltda deberá continuar con la aplicación de todos los formatos y procedimiento desarrollados para cada uno de los procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano.

Es importante que la empresa realice con la mayor transparencia el proceso de selección del personal, ya que es un factor clave para tener personal competente y productivo, el cual debe realizarse con base en el manual de descripción de cargos, para así verificar que el aspirante cumpla con los requisitos en cada uno de los cargos.

La Gerencia General de la empresa debe comprometerse a que evalúe la posibilidad de implementar la estructura salarial analizada según el entorno.

La empresa debe continuar con las actividades establecidas dentro del programa de bienestar laboral, lo cual aumentará el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Es de gran importancia que el coordinador de rutas y reparto de la empresa trate de evaluar semestralmente el desempeño de cada uno de los colaboradores del personal operativo, para que de esta manera pueda seleccionar el personal óptimo a iniciar un plan carrera dentro de la compañía.

## Listado de Referencias

Kelbin Pinales, Shaila Cabrera Luna, Yahaira Cabral y Larissa G. Martínez S. (Agosto 2014). LosRecursosHumanos.com. Recuperado de

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

Davis, Keith. Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. 2000 pág. 30

Beltrán. (Agosto 2014). Gestionhumana.com. Recuperado de

[http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/P/perspectivas\\_en\\_materia\\_de\\_seleccion\\_para\\_el\\_2013/perspectivas\\_en\\_materia\\_de\\_seleccion\\_para\\_el\\_2013.asp](http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/P/perspectivas_en_materia_de_seleccion_para_el_2013/perspectivas_en_materia_de_seleccion_para_el_2013.asp)

Icontec (Agosto 2014). Corponor.gov.co. Recuperado de

<http://www.corponor.gov.co/corponor/sigescor2010/GESTION%20ESTRATEGICA/NORMOGRAMA/NTCOHSAS180012007RequisitosSistemaseguridad.pdf>

Gerencie (Agosto 2014). Gerencie.com. Recuperado de

<http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

Unad (Agosto 2014). Unad.edu.co. Recuperado de

[http://thumano.unad.edu.co/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=29](http://thumano.unad.edu.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=29)

Universidad Eafit – Bolsa de Empleado (Septiembre 2014). eafit.edu.co. Recuperado de

<http://trabajando.eafit.edu.co/detallecontenido/c/candidato/idnoticia/9337/el-55-de-los-colombianos-gana-un-salario-minimo-legal.html>

Ministerio de Educación (Septiembre 2014). eafit.edu.co. Recuperado de

<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-99519.html>

Anónimo. (Octubre 2014). Enciclopediafinanciera.com. Recuperado de

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>

Cruz, Raquel. (Octubre 2014). Eoi.es. Recuperado de

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

Jiménez, Aurelio. (Octubre 2014). bbvacontuempresa.es. Recuperado de

<http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/la-importancia-la-gestion-recursos-humanos-y-la-gestion-del-conocimiento>

Anónimo. (Octubre 2014). blogspot.com. Recuperado de

<http://talentohumano-grupo1.blogspot.com/2011/01/definicion-de-gestion-humana.html>

Anónimo. (Octubre 2014). Scribd.com. Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/13222252/Capitulo-7-Conceptos-basicos-de-gestion>

Anónimo. (Diciembre 2014). cerrejon.com. Recuperado de

<http://www.cerrejon.com/site/nuestra-empresa/sistema-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/sistema-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.aspx>

Anónimo. (Diciembre 2014). Positiva.gov.co. Recuperado de <https://www.positiva.gov.co/positiva/Sistema-Integrado-de-Gestion/Paginas/Seguridad,-Salud-Ocupacional-y-Ambiente--RUC.aspx>

Gestión Humana. (Diciembre 2014). gestionhumana.com. Recuperado de [http://www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/archivos/micrositioBBVA/home\\_bbva\\_foramto\\_desempeno\\_mayo\\_2010.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/bancomedios/archivos/micrositioBBVA/home_bbva_foramto_desempeno_mayo_2010.asp)

Portal Calidad. (Diciembre 2014). portalcalidad.com. Recuperado de [http://www.portalcalidad.com/etiquetas/300-Evaluacion de la competencia del personal](http://www.portalcalidad.com/etiquetas/300-Evaluacion_de_la_competencia_del_personal)

Anónimo. (Enero 2015). mineducacion.gov.co. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204\\_archivo\\_pdf\\_guia\\_programa.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf)

Anónimo. (Enero 2015). uninorte.edu.co. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>

Universidad Católica de Colombia (Febrero 2015). Wordpress.com. Recuperado de <https:// analisisocupacional.wordpress.com/2011/10/19/descripcion-de-cargos/>

Universidad del Norte (Marzo 2015). Uninorte.edu.co. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>

## Bibliografía

BUTTERISS, Margaret. Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. EDIPE, 2000. 56p, 58p, 75p, 138p, 145p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. Mc Graw-Hill, México, 1993. 173p, 174p, 201p.

DAVIS, Keith y WERTHER, William Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición Traducido y Printeado en México. 2000

DESSLER, Gary. Administración de Personal. Sexta Edición. Prentice-Hall, Hispanoamericana.

DOLAN, Simón. SCHULER, Randall. VALLE, Ramón. La gestión de los recursos humanos. Mc Graw-Hill, 1999. España. 86p.

LAKE, Gerry. LOSEY, Michael. ULRICH, Dave. El futuro de la dirección de recursos humanos. EDIPE, 2000. 30p.

CAMACHO DAZA, Carolina y DÍAZ UMAÑA, Diana marcela. Sistema de Gestión en salud ocupacional para el sector de joyería de Bucaramanga. Trabajo de Grado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Universidad Pontificia Bolivariana, 2003. 136 p

GONZALES MANTILLA, Fabián Enrique. Creación de Manuales de Funciones, perfiles de cargo y actualización del plan exportador de industrias Tanuzi S.A. Bucaramanga. Trabajo de Grado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Universidad pontificia Bolivariana, 2004. 102 p

EGEA GARIZÁBALO, Lisseth Marcela. Diseño Organizacional Coomultrasan Multiactiva – Bucaramanga. Trabajo de Grado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Universidad Pontificia Bolivariana, 2006. 59 p

ZAMBRANO MOGOLLON, Diana Ximena. Actualización y mejoramiento del programa de salud ocupacional en Extrucol S.A. Trabajo de Grado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Universidad pontificia Bolivariana, 2006. 64 p

DELGADO ALFONSO, Amilcar Fernando. Elaboración de manuales de funciones y procedimientos en alpopular almacén general de depósitos S.A para el apoyo de recertificación en ISO 9002 v.2000. Trabajo de Grado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Universidad pontificia Bolivariana, 2002.

FLOREZ CARREÑO, Viviana Andrea. Diseño e implementación del programa de inducción y re inducción para Telebucaramanga S.A. Trabajo de Grado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Universidad pontificia Bolivariana, 2006. 131 p

GRANADOS QUIROZ, Nancy Judith. Elaboración del manual de funciones y manual de procedimientos en el grupo Americana. Informe de práctica empresarial. Ingeniero Industrial.

Bucaramanga. Escuela de Ingenierías y Administración. Universidad pontificia Bolivariana, 2002. 341 p

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis. 1989

SERRANO, Lupita. Administración de personal: Un desafío estratégico. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga, 2005

JARAMILLO, Olga Lucía. Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Barranquilla, 2005