

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MAQUINADOS LTDA EN
DUITAMA.

ANDREA TORRES HOLGUÍN

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOYACÁ
TUNJA
2020

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MAQUINADOS LTDA EN
DUITAMA.

ANDREA TORRES HOLGUÍN

Código: 20411616266

Trabajo de grado para optar por el título de ingeniería industrial.

Asesor: Eduardo Moreno Lemus

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOYACÁ
TUNJA
2020

NOTA DE ACEPTACION

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Tunja, enero 31 de 2021

AGRADECIMIENTOS

Principalmente siempre agradecida con Dios que me bendice con salud, que me dio la capacidad, sabiduría y fortaleza para cumplir con este trabajo de grado y alcanzar a llegar hasta aquí a pesar de las dificultades que se obtuvieron en el camino. A mis padres, hermana y pareja por su incondicional apoyo, impulsándome a seguir adelante con mi meta.

Agradecida con la empresa Metalmecánica Ltda. y todo su equipo de trabajo por abrirme las puertas y darme la oportunidad y confianza para poder desarrollar mi trabajo de tesis y facilitarme la información requerida.

Mi sincero agradecimiento a los docentes que ayudaron en mi formación, a mis amigos y compañeros que con su apoyo he logrado realizar este proyecto satisfactoriamente.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. ESTADO DEL ARTE.....	23
4.1. INTERNACIONAL	23
4.2. NACIONAL.....	24
4.3. REGIONAL.....	25
5. MARCO REFERENCIAL	27
5.1. MARCO TEORICO	27

5.1.1. GESTION DE TALENTO HUMANA	27
5.2. MARCO CONCEPTUAL	34
5.3. MARCO GEOGRAFICO	36
5.4. MARCO LEGAL	37
5.5. MARCO ACADÉMICO	39
5.5.1. RELACIÓN CON LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	39
5.5.2. RELACIÓN CON LA MISIÓN DEL PROGRAMA	39
5.5.3. RELACIÓN CON LA VISIÓN DEL PROGRAMA	39
5.5.4. RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA	40
5.5.5. ASIGNATURAS RELACIONADAS	40
5.5.6. COMPETENCIAS DESARROLLADAS	40
6. MARCO METODOLOGICO	41
6.1. LINEA DE INVESTIGACION	41
6.2. ALCANCE Y ENFOQUE INVESTIGATIVO	41
6.3. ESTRUCTURA METODOLOGICA	42
6.4. FUENTES DE INFORMACION	42

7. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MAQUINADOS LTDA.....	44
8. ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ FODA CRUZADA.....	73
9. ERRORES A CORREGIR CON EL DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	73
10. MANUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	76
11. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	93
12. CONCLUSIONES.....	94
13. RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	99

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Selección comparativa	29
Cuadro 2 Modelo de Rotación del personal	30
Cuadro 3 Pirámide de Maslow	31
Cuadro 4 Ciclo PHVA	32
Cuadro 5 Matriz Foda Metalmecánica	74

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Promedio del IRP.....	18
Figura 2 Organigrama de la empresa.....	19
Figura 3 Ubicación de la empresa en Duitama.....	37
Figura 4 Diagrama de Ishikawa.....	75

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Índice de rotación del personal de la empresa.....	17
Tabla 2 FODA parte uno.....	33
Tabla 3 FODA parte dos.....	34
Tabla 4 Marco legal.....	38
Tabla 5 Número de trabajadores.....	50
Tabla 6 Matriz de mejoramiento continuo.....	93

LISTADO DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Rango de edades que laboran en la empresa.	51
Gráfico 2 Género	51
Gráfico 3 Estado civil de los trabajadores	52
Gráfico 4 Grado de escolaridad de los trabajadores.	53
Gráfico 5 Áreas de trabajo	54
Gráfico 6 Antigüedad de los trabajadores en la empresa.	54
Gráfico 7 Tipo de contrato de los trabajadores	55
Gráfico 8 Salarios	56
Gráfico 9 Elementos de protección personal	57
Gráfico 10 Tiempo de almuerzo	58
Gráfico 11 Servicios de la empresa	58
Gráfico 12 Horas laboradas en la empresa	59
Gráfico 13 Tiempo laborado en relación con salario	60
Gráfico 14 Labores con respeto a motivación	61
Gráfico 15 Lugar de trabajo con respecto a expectativas.	61
Gráfico 16 Incentivos de la empresa.	62
Gráfico 17 Ejemplos de incentivos.	63

Gráfico 18 Ascensos en la empresa.	64
Gráfico 19 Renuncias	65
Gráfico 20 Capacitaciones	66
Gráfico 21 Trabajadores satisfechos.	67
Gráfico 22 Estabilidad laboral.	68
Gráfico 23 Relación jefes y compañeros	69
Gráfico 24 Turnos de trabajo.	70
Gráfico 25 Requerimiento físico.	71
Gráfico 26 Riesgo para actividad física y psicológica.	72

RESUMEN

Esta tesis prácticamente se da por la necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento del personal, el objetivo de este trabajo se basa en realizar un plan de mejoramiento para la empresa Metalmecánica Ltda. en la ciudad de Duitama, es una propuesta diseñada para minimizar el índice de rotación del personal y que la empresa tenga una idea de cómo llevar a cabo este proceso con calidad.

La empresa Metalmecánica Ltda. tiene una problemática que para el año en curso su índice de rotación se elevó significativamente llevando a altos costos de contratación de nuevo personal y un déficit en el área financiera, ya que ese presupuesto se puede utilizar para otro fin, no ejecutan un proceso completo para dicha actividad y por tal motivo se genera este sobre costo.

Se investigó sobre los temas que se van a tratar, tales como, selección del personal, rotación del personal, ciclo PHVA, Gestión de talento humano, para obtener más conocimiento al desarrollar los objetivos específicos, la metodología se realizó con base a información suministrada de la empresa, y lo aprendido en el transcurso de mi carrera lo aplique en este proyecto.

Se desea obtener resultados satisfactorios con las estrategias que se implementaron, se expusieron nuevos procesos para el reclutamiento del personal, adicional a ello se entregan unos formatos para que a la hora que la empresa necesite vincular un nuevo trabajador se apliquen, y se contrate personal calificado y minimizar ese índice de rotación del 9% que se tiene en la actualidad.

Palabras clave: Gestión de Talento Humano, Índice de Rotación del Personal, Plan de mejoramiento continuo.

ABSTRACT

This thesis is practically given by the need to improve the personnel recruitment process, the objective of this work is based on carrying out an improvement plan for the company Metalmecánica Ltda. In the city of Duitama, it is a proposal designed to minimize the index rotation of staff and that the company has an idea of how to carry out this process with quality.

The company Metalmecánica Ltda. Has a problem that for the current year its turnover rate rose significantly, leading to high costs of hiring new personnel and a deficit in the financial area, since that budget can be used for another purpose, not they execute a complete process for said activity and for this reason this extra cost is generated.

The topics to be discussed were investigated, such as staff selection, staff rotation, PHVA cycle, Human talent management, to obtain more knowledge when developing specific objectives, the methodology was carried out based on information provided from the company, and what I learned in the course of my career I applied in this project.

It is desired to obtain satisfactory results with the strategies that were implemented, new processes were exposed for the recruitment of personnel, in addition to this, some formats are delivered so that when the company needs to link a new worker they are applied, and qualified personnel are hired and minimize that current 9% turnover rate.

Keywords: Human Talent Management, Staff Turnover Index, Continuous improvement plan.

INTRODUCCIÓN

Ahora la rotación del personal en nuestro país es altamente preocupante, viene aumentando en las organizaciones de forma significativa, según (Portafolio, 2016) indica que las organizaciones invierten como mínimo 1'155.687 pesos mensuales por hacer el proceso de selección erróneo o incompleto, aclarando que esta cifra puede ser mucho más alta.

Lo anterior hace referencia que la rotación del personal genera grandes impactos y pérdidas por el mal manejo de estos procesos, este es un tema de mucha importancia ya que esto podría conllevar afectaciones en la parte financiera de la empresa.

De acuerdo con esto la empresa no cuenta con un sistema actualizado que permita identificar los procesos para cada cargo a fin de mitigar la rotación del personal que se encuentra expuesta la empresa, produciendo sobrecostos de contratación nuevo e insatisfacción en el cliente externo al momento de las entregas con retrasos de tiempos.

Esta investigación procura comprender a fondo la temática de la ingeniería industrial, reflejando que esta carrera es una de las más importante que abarca cualquier campo laboral.

Asimismo, contribuye a los conocimientos logrados durante el proceso de la formación académica, utilizando lo práctico como lo teórico para demostrar la capacidad que tiene un ingeniero industrial para proponer y optimizar soluciones a dificultades que se presenten en la organización o empresa buscando siempre el beneficio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

MAQUINADOS LTDA es una empresa dedicada a la Ingeniería, Diseño, Fabricación, y Montaje de Estructuras Metálicas; Tuberías para gas, agua, aceite y aire y en general, servicios metalmecánicos, que cuenta con 34 empleados actualmente. Su expectativa, al igual que las demás empresas, es buscar nuevas estrategias que permitan una mayor supervisión sobre sus colaboradores, y que siempre comprometan el talento humano, sea el personal contratado directamente con la empresa o clientes, proveedores, distribuidores y asociados.

Las probables causas que ocasionan el problema del aumento del índice de la desvinculación del personal en la empresa es la falta de responsabilidad, de seguimiento, de compromiso, de capacitaciones, más o mejores filtros a la hora del reclutamiento y evaluaciones de desempeño o de algunos trastornos laborales. Cabe anotar que es posible que con un análisis del ítem previamente mencionados no se pueda eliminar del todo la problemática, pero si podría disminuirse. Adicionalmente, se debe enfatizar que debe prestarse mayor atención a los trabajadores de alto rendimiento y a todos aquellos que son difíciles de reemplazar.

La empresa Maquinados Ltda. aborda una problemática de rotación del personal en la ciudad de Duitama, tema central que se tocará en parte de la gestión del talento humano. En el segundo semestre del año 2019 y lo transcurrido en el año 2020 la empresa detectado una deserción, para ellos muy representativo en la parte económica, lo cual ha creado un interés en la empresa por saber las causas que

desmotivan al personal por su retiro voluntario y efectos que está generando dentro de la organización negativamente, por lo tanto se hace necesario diagnosticar e implementar un plan de mejoramiento que permita disminuir ese índice que afecta la rotación del personal en el área de la gestión de talento humano de la empresa Maquinados Ltda. a fin de lograr una mayor satisfacción interna y externa de la empresa.

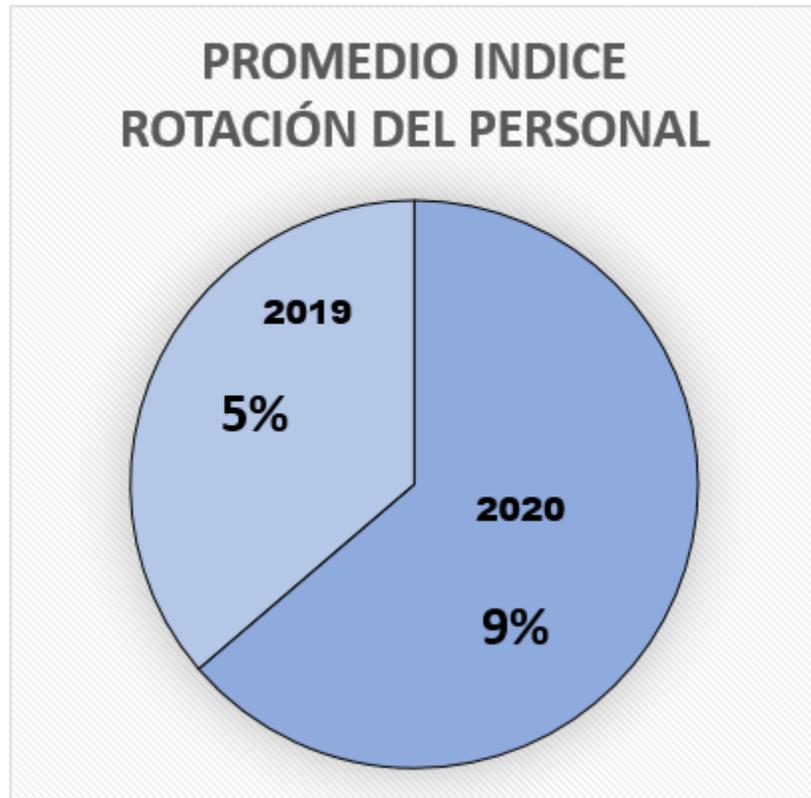
Al comparar la rotación del personal del año 2019 y 2020 donde se evidencia que en el presente año se presenta más afectaciones, ya que la empresa tiene un porcentaje ideal de índice de rotación debería estar entre 1% y 4% durante un periodo determinado de 6 meses, cabe aclarar que la situación que se está presentando a nivel mundial en el 2020 sobre la pandemia COVID-19, la empresa no tubo implicaciones ya que se realizó una auditoria o revisión a la empresa que cumpliera con las nuevas condiciones de sanidad para poder obtener el permiso para seguir laborando ya que la empresa es una contratista y en su momento tenían bastante trabajo por hacer.

Tabla 1 Índice de rotación del personal de la empresa

PERIODO		N° DE PERSONAS EXISTENTES	N° DE PERSONAS CONTRATADAS	N° DE PERSONAS RETIRADAS	N° DE PERSONAS AL FINAL DEL MES	IRP
AÑO	MES					
2019	JULIO	57	2	5	54	6%
2019	AGOSTO	54	0	2	52	2%
2019	SEPTIEMBRE	52	0	3	49	3%
2019	OCTUBRE	49	2	2	49	4%
2019	NOVIEMBRE	49	3	3	49	6%
2019	DICIEMBRE	49	3	5	47	8%
2020	ENERO	47	5	7	45	13%
2020	FEBRERO	45	5	5	45	11%
2020	MARZO	45	3	5	43	9%
2020	ABRIL	43	2	4	41	7%
2020	MAYO	41	1	5	37	8%
2020	JUNIO	37	1	2	36	4%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 Promedio del IRP

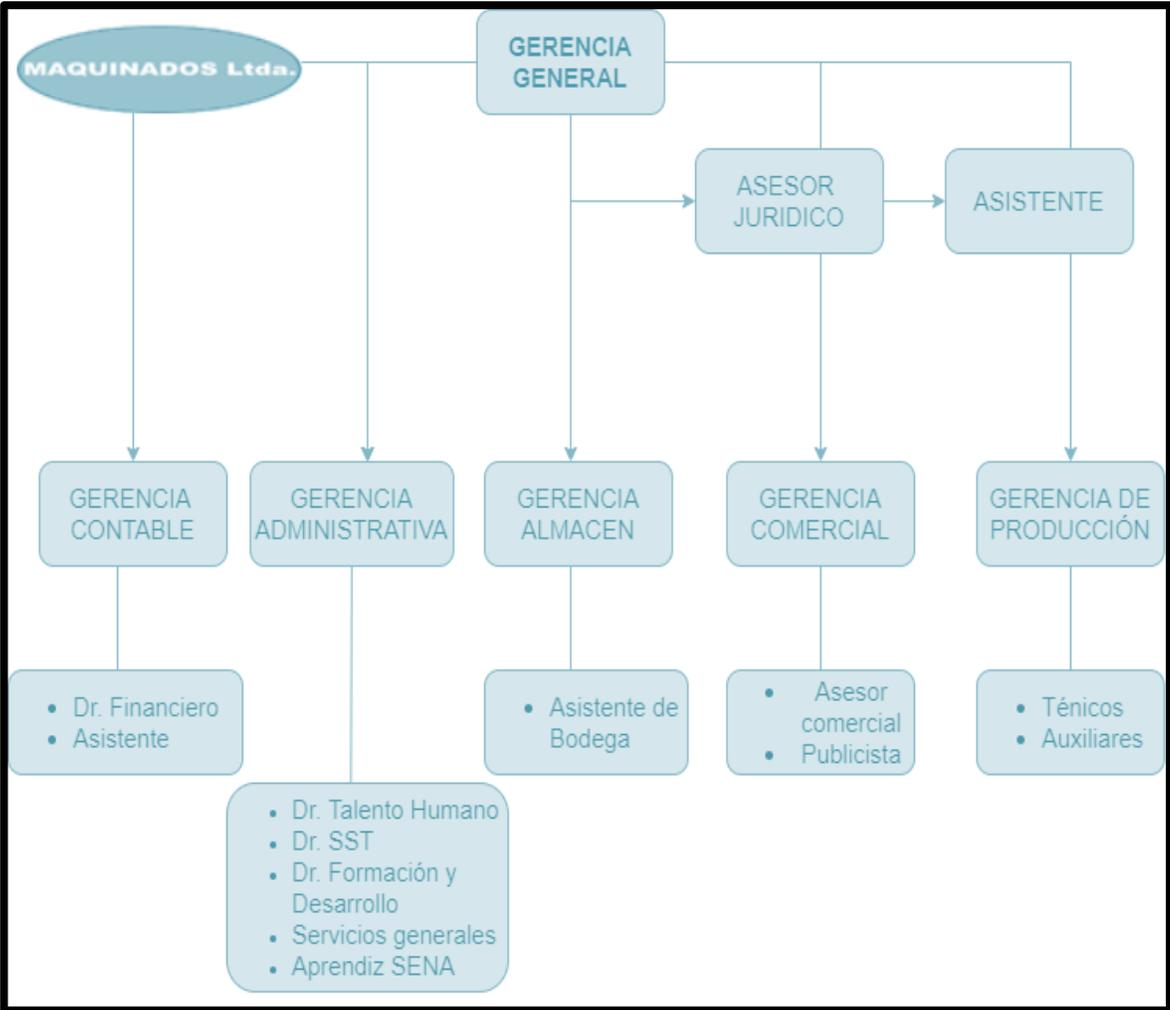


Fuente: Elaboración propia

El 9 % es un porcentaje es demasiado alto. Para la empresa, las diferentes variables que se ven directamente afectadas por este porcentaje son las siguientes:

- Costos de reclutamiento
- Costos para incluir un trabajador (exámenes de ingreso)
- Costos administrativos (afiliaciones a la seguridad social)
- Costos de inducción
- Capacitaciones
- Entrega de dotación
- Costo de desvinculación

Figura 2 Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias se deben desarrollar en el plan del mejoramiento de la gestión de talento humano para mitigar la rotación de personal en la empresa Maquinados en la ciudad de Duitama?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para mitigar la rotación de personal en la empresa Maquinados Ltda.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los procesos de Gestión del Talento Humano en la empresa Maquinados Ltda.
- Documentar y actualizar los procesos de Gestión de Talento Humano.
- Elaborar el plan de mejoramiento que permita minimizar la rotación en la empresa Maquinados Ltda.

2. JUSTIFICACIÓN

Según datos suministrados por la empresa Metalmecánica se visualiza que para el año 2020 tuvo un aumento del 4% en comparación del semestre anterior en el porcentaje de la rotación del personal, generando una grave problemática, ya que se ve afectado el cliente externo con la demora de la entrega de los procesos asociados a la producción.

El presente proyecto se llevará a cabo para mitigar y disminuir un 50 % los inconvenientes que se evidencian en los procesos relacionados con la rotación del personal en la empresa Maquinados Ltda. Se entiende que dicho índice lo generan unos factores tanto internos como externos de la empresa, tales como la falta de responsabilidad, la falta de seguimiento, la falta de compromiso, la falta de capacitaciones, la aplicación de más o mejores filtros a la hora del reclutamiento, las evaluaciones de desempeño periódicas, el cuidado especial a algunos trastornos laborales.

El gran porcentaje del índice de rotación por el que actualmente atraviesa la empresa es la razón principal por la que se generan grandes pérdidas económicas a la misma. Por tal motivo, se ven en la obligación de atacar directamente dicha situación. De aquí nace la necesidad de la implementación de este proyecto de investigación. Se pretende buscar soluciones como por ejemplo el mejoramiento del área de trabajo, la implementación de ascensos, reconocimientos y oportunidades de crecimiento laboral; motivos que con toda seguridad influirán directamente en la calidad de vida de los empleados y además, se mejoraría bastante la relación jefe-empleados. Por lo tanto, resulta evidente pensar que si se logran implementar las estrategias que se diseñarán en este proyecto, en determinado período de tiempo ese índice de rotación empezará a reducirse, así que se espera que disminuyan los sobrecostos de la empresa y se tengan además procesos de calidad.

Para ello, la implementación de un plan de mejora es fundamental, nos permite reducir el índice de rotación del personal para la empresa Maquinados, considerando las consecuencias negativas que conlleva este problema.

4. ESTADO DEL ARTE

Se realizó una recopilación de los efectos positivos de algunas investigaciones asociadas a un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano por niveles internacionales, nacionales y locales, se percibirá en general el problema y su respectiva solución.

4.1. INTERNACIONAL

This research found evidence that the higher the manager's degree of belief in the rarity of human talent, the greater the differentiation of the workforce. practice is to develop these findings by further investigating the directionality of the relationship between a manager's beliefs about talents and an organization's talent management; where all this information was used to improve empirical knowledge about the effects of talent management philosophies and approaches. (KOOLEN, 2015)

This article reviews the differences in the skills of personnel in American industries to investigate more about the root of modern labor control, where they evidenced three techniques of labor control in various sectors of the industry, job assignment and job evaluation, internal mechanisms market and practices related to the age of the rules in the industry; The analysis compiled by the National Industrial Conference

Board between 1935 and 1946 proposes that the institutional environment is among the central contingencies that configure labor control in any particular sector, as well as other factors that previous research has highlighted more, such as technology and skills, market circumstances, thus the analysis affirms some differences from the previous ones, at the same time it is further suggested the reviews of where, when and why the labor industries for the first time were bureaucratized. (Association, s.f.)

(Isaac, P., 2018) En su proyecto direcciono la reducción mínima del personal y clima organizacional por medio de una escala tipo Likert, donde se utilizaron diferentes variables de forma causal para conocer si la rotación del personal impacta en los colaboradores con respecto al ambiente y entorno de la empresa, se concluye que el 45,9% de las personas están en total desacuerdo con la rotación de personal y el clima organizacional, por la tanto se debe implementar una planificación, un control y una buena organización en programas de capacitación de forma periódica. (Tesis Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzal Tenango. (PAZ, 2018)

(Castillo, S., & Marcelo, J. 2018) En su trabajo de (Tesis Pregrado) investigo un análisis entre la variable independiente y la variable dependiente y para afirmar aquel problema planteo una entrevista al personal y con ese estudio se pudo comprobar que los acontecimientos en la productividad se dan a la alta rotación de personal que se muestra en la organización y que afecta el 17% en la productividad.

4.2. NACIONAL

(Ángel, M., 2019). En su trabajo de grado propone diseñar unas matrices de análisis interno (EFI) y externo (EFE), los cuales fueron fundamentales para describir la situación actual de la organización y como está respondiendo tanto a las oportunidades como a las amenazas del sector. Se concluye que la rotación de

personal ocasiona impactos a corto y largo plazo, como a su vez genera costos ocultos que repercuten en el ánimo de todos los colaboradores, situación que presenta la empresa, razón por la cual debe implementarse un plan de bienestar que contenga los incentivos no salariales antes mencionados ya que de esta forma los motivará y ayudará a consolidar la cultura organizacional. (Tesis de grado) Universidad Autónoma de Occidente, Cali. (Benavides, 2019)

(Cabeza, J., García, J., & Saavedra, J. 2016) En su trabajo de (Tesis Posgrado) desarrollo un plan de mejoramiento que permitió aportar sugerencias y recomendaciones a la organización para tener en cuenta la contratación motivación y condiciones que permitan la permanencia de los funcionarios, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos de los procesos a los cuales afecta directamente la alta rotación del personal. Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud– Bogotá. (DANIEL LEONARDO CABEZA, 2016)

(Pérez, J., & Rincón, J. 2017) En su trabajo de (Tesis Pregrado) realizó un análisis a fin de identificar las principales causas de rotación de personal en la empresa Oiltrans perteneciente al sector hidrocarburos la cual presenta un índice de rotación de 69.2% mensual; con el fin de plantear posibles soluciones que mitiguen el impacto y consecuencias negativas para la organización, el resultado obtenido fue de gran impacto porque se identificó previamente una problemática que gira en torno al alto índice de rotación de personal y las consecuencias que trae consigo las fluctuaciones de colaboradores en la empresa. Universidad Santo Tomas– Bogotá. (JULIAN ROBERTO MORENO PEREZ, 2017)

4.3. REGIONAL

(Pérez, S., 2017). En su trabajo de grado propone crear estrategias organizacionales en cuanto a la gestión del talento humano para trabajadores y

administrativos, permite que las organizaciones inviertan más en la persona los cuales fueron fundamentales para describir la situación actual de la organización. Este trabajo brinda a las microempresas conocimientos de la importancia del talento humano para el progreso de la organización e información útil para mejorar el bienestar laboral que genere confianza a los trabajadores; además enseña los procesos más adecuados para vincular personal idóneo e integral para cada puesto de trabajo. (Tesis de grado) Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso. (PEREZ, 2017)

(Chaverra, M. Corso, M., 2018). En su trabajo de grado proponen un programa por medio de una auditoria ya que desafortunadamente, en la Empresa Minera CARBOTRNASITAS no se implementa un programa de salud ocupacional, por lo tanto, se encuentran falencias riesgos psicolabórales que intervienen en la productividad y eficiencia en el trabajo de los empleados. La salud ocupacional en una empresa es de vital importancia ya que además de procurar el bienestar físico, mental y social de los empleados, también se busca establecer y sostener un medio ambiente de trabajo seguro y sano para los empleados. Este proyecto de grado busca crear un programa que gire en torno a ellos y sea lo suficientemente efectivo en cuanto a salud ocupacional que provea seguridad, protección y atención integral a los empleados para que ellos logren desempeñarse en sus labores y generar más productividad. (Tesis de grado) Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Boavita - Boyacá. (Chaverra, 2018)

(Martínez, S., Parra, N., 2020). En su trabajo de grado proponen un programa un análisis a la productividad del sector metalmecánico en Colombia y Boyacá, se concluye los factores que en ella influye a partir de las concepciones y enfoques de expertos en el tema, de informes sectoriales y de los informes nacionales de competitividad de los últimos años; el tipo de investigación es descriptiva no experimental, se realizó la estrategia metodológica del análisis documental, a partir

de la misma, se genera los descriptores por extracción, para esta investigación se tomó como soporte académico y teórico las fuentes del crecimiento de la productividad, (Tesis de grado) Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Tunja - Boyacá. (Martínez, 2020)

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1. GESTION DE TALENTO HUMANA

Existe una gran cantidad de autores que han formulado conceptos sobre la gestión de talento humano, según (Chiavenato, 2019) afirma que la administración de recursos humanos son las relaciones entre personas que están en una organización con perfiles asignados para alcanzar objetivos establecidos por la empresa, por ello los trabajadores son de gran importancia mientras la empresa sepa aprovechar los esfuerzos de las personas que trabajan en equipo. (Chiavenato, 2019)

Otra definición de talento humano es suministrada por (Rodríguez,2002) quien define el talento humano como una planificación, que son considerados como procesos de servicio, capacitación, evaluación, y el contrato, una cartilla para cada área a fin de satisfacer el conocimiento a quienes reciben la capacitación y las necesidades del personal.

De acuerdo con (Garcia,2009) los recursos humanos es la teorización desde la visión empresarial administrativa, ya sea pública o privada. Por ende, realiza la interpretación de las relaciones sociales, en la actualidad, uno de los temas más abarcados e investigados a nivel nacional en las organizaciones ya que la retención

del personal llegó a ser tan importante porque no hay control de la salida del personal y esto genera un desequilibrio en costos, rendimiento de la producción, tiempos y procesos.

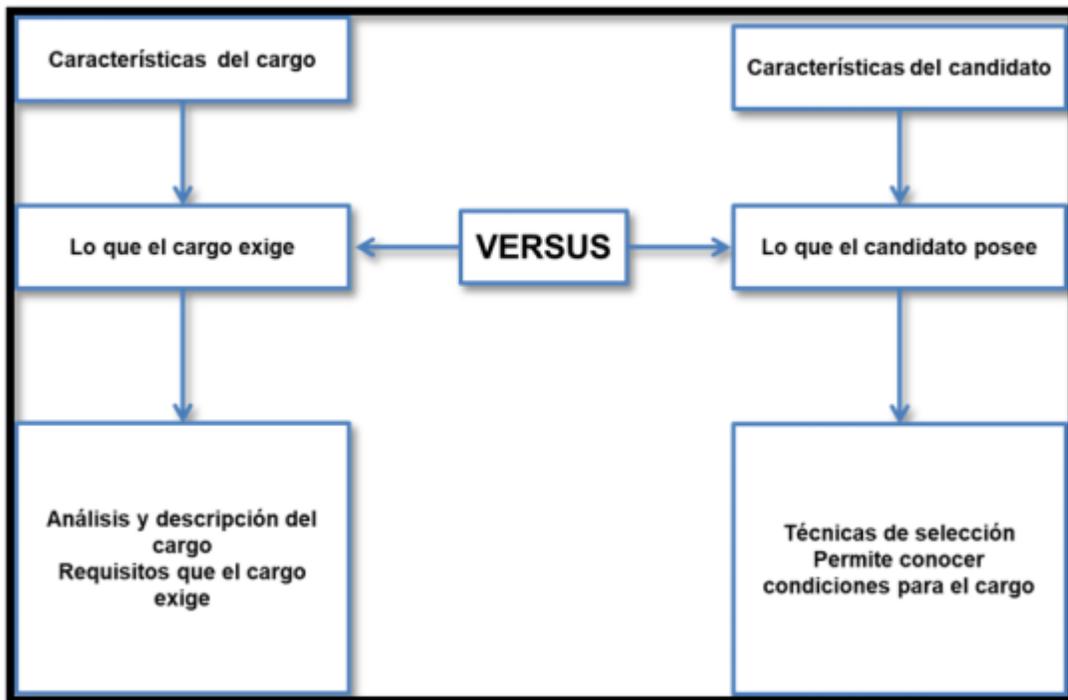
5.1.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Según (Chiavenato, 2019) afirma que la selección conlleva un responsable análisis de talento que cada candidato tenga y es el único momento en el que la ARH tiene posibilidades plenas de opción; sin embargo, en un momento posterior, el compás de la empresa se verá limitado por la generación de derechos incluso humanos (derecho al trabajo) del trabajador.

Al respecto se profundiza que en sociedades como la mexicana los mejores trabajadores emigran a otros países en búsqueda de mejores oportunidades y se realiza un sinnúmero de referencias que cuestionan la calidad del trabajador.

La selección de personal quiere decirnos que es como un proceso para hallar a la persona idónea que cubra un puesto de trabajo adecuado con sus habilidades, por tal motivo es tan importante las pruebas que se realizan al ingreso. (Gumucio, 2010)

Cuadro 1 Selección comparativa.



Fuente: Chiavenato (2002).

5.1.3. ROTACIÓN DEL PERSONAL

Este libro de rotación del personal de (Carrillo) nos enseña cómo aplicar un modelo de rotación de personal en cuatro modelos.

Como primer modelo tienen la clasificación a partir de las variables según estabilidad de sociodemográfica: sexo, edad, estado civil, número de hijos, años de escolaridad, ciudad de vivienda, etc.

Como segundo modelo tienen la clasificación condiciones de vida: régimen de vivienda o estrato, número de residentes en la vivienda, problemas con el agua, transporte público, gasto en transporte y tiempo de traslado.

Como tercer modelo tiene la clasificación condiciones de trabajo: número de residentes de su vivienda que trabajan en la misma empresa, razón por la que escogió la empresa y puesto el que considera como el peor.

Cuarta y último modelo: es la recopilación de los tres modelos anteriores con todas sus variables, se presentan sus principales estadísticas que permiten la interpretación de:

Coeficientes no estandarizados que permiten calcular el índice de clasificación de cualquier trabajador.

Correlación entre el valor del índice de clasificación y el valor de cada variable, que indica la importancia de cada uno.

Probabilidad de clasificación correcta del grupo rotador y el porcentaje general de casos clasificados correctamente.

A continuación, vemos un ejemplo del modelo.

Cuadro 2 Modelo de Rotación del personal

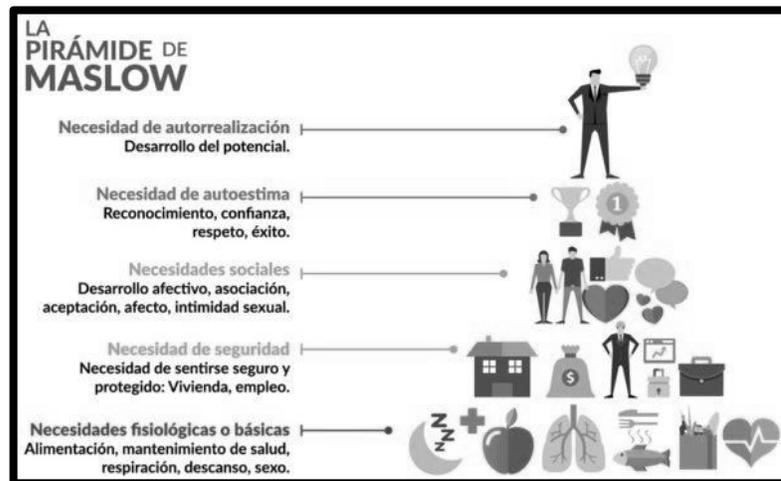
<i>IME_IME</i>	<i>Probabilidad de clasificación correcta del grupo rotador</i>		<i>Porcentaje general clasificación</i>	
	<i>Toda la</i>	<i>Electrónica</i>	<i>Toda la</i>	<i>Electrónica</i>
Modelo 1: perfil sociodemográfico	0.801	0.795	68.17	69.17
Modelo 2: condiciones de vida	0.594	0.521	60.95	52.73
Modelo 3: condiciones de trabajo	0.666	0.633	45.00	68.17
Modelo 4: todas las variables	0.820	0.787	73.71	70.42

Fuente: Libro rotación del personal.

5.1.4. PIRAMIDE DE MASLOW

Comenta (Bellver, 2020) que la pirámide de Maslow la podemos relacionar con el ámbito laboral, ya que el ser humano puede sentirse seguro de que tiene un trabajo, que recibe un sueldo y dejar de sentirse con angustia al estar postulándose a muchos cargos de varias empresas. A la hora que las empresas empiezan a reclutar es importante las evaluaciones psicológicas, ya que allí se puede evidenciar la situación que motiva un trabajador y que se relacione con lo que la empresa ofrece. La pirámide de Maslow estuvo en estudio a nivel mundial desde el 2005 al 2010, para comprobar las perspectivas de los trabajadores se aplicaron encuestas de los necesidades y motivaciones, en fin, el estudio demostró que Maslow con su teoría de la felicidad individual, se basaba en las necesidades principales y que la gente lo relaciona con la satisfacción personal.

Cuadro 3 Pirámide de Maslow



Fuente: Sitio web (Tejo, 2016)

5.1.4. CICLO PHVA

Hoy, las empresas reconocen que los sistemas de calidad, medio ambiente y salud y seguridad ocupacional constituyen hacia la competitividad. La implementación de los sistemas de gestión en cualquier empresa u organización tiene en el PHVA la metodología adecuada. La estructura de este ciclo permite identificar y ubicar cada uno de sus aparatos del ciclo, en el planear se crean los objetivos y métodos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización; en el hacer se realizan o implementan los procesos, en el verificar se lleva a cabo la medición de los procesos y se informa sobre los resultados y en el actuar se opera o se ejecuta para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Cuadro 4 Ciclo PHVA



Fuente: sitio web. (SDM, 2016).

5.1.4. FODA

El análisis FODA es una planeación estratégica, se agrupan en oportunidades y amenazas, es la relación que hay entre ambos en el que se encuentra

actualmente y esperado en un futuro, ya que estas variables no son controladas y como resultado se obtiene un análisis externo de la empresa; los factores internos tales como, fortalezas y debilidades, es la relación que hay entre el estado actual del análisis y el estado futuro necesario para la competitividad. (Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA , 2018)

Se pueden aplicar varios tipos de análisis FODA:

Una opción puede ser un listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (ver tabla

Tabla 2 FODA parte uno.

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Electrónica		X		X
Textil		X	X	X
Construcción	X		X	
Cueros		X	X	X
Educación	X			X

Fuente: Libro (Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA, 2018)

La otra opción puede ser una matriz que relacione fortalezas y debilidad con oportunidades y amenazas.

Tabla 3 FODA parte dos.

		Fortalezas				Debilidades			
		f1	f2	f3	f4	d1	d2	d3	d4
Oportunidades	o1	Brechas / objetivos de alta prioridad				brechas / objetivos a considerar para descartar			
	o2								
	o3								
Amenazas	a1	Brechas / objetivos de alta prioridad				brechas / objetivos para evaluar su conversión en fortalezas			
	a2								
	a3								

Fuente: Libro (Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA, 2018)

5.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual son las definiciones que se consideraron a utilizar en la investigación de este proyecto, estas definiciones se buscaron en el diccionario real academia española. (Española, s.f.)

- **Capital Humano:** Potencial productiva de las personas de una empresa en función de su educación, formación y capacidades.
- **Contratación de Personal:** Es el cierre de todo el proceso de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado.

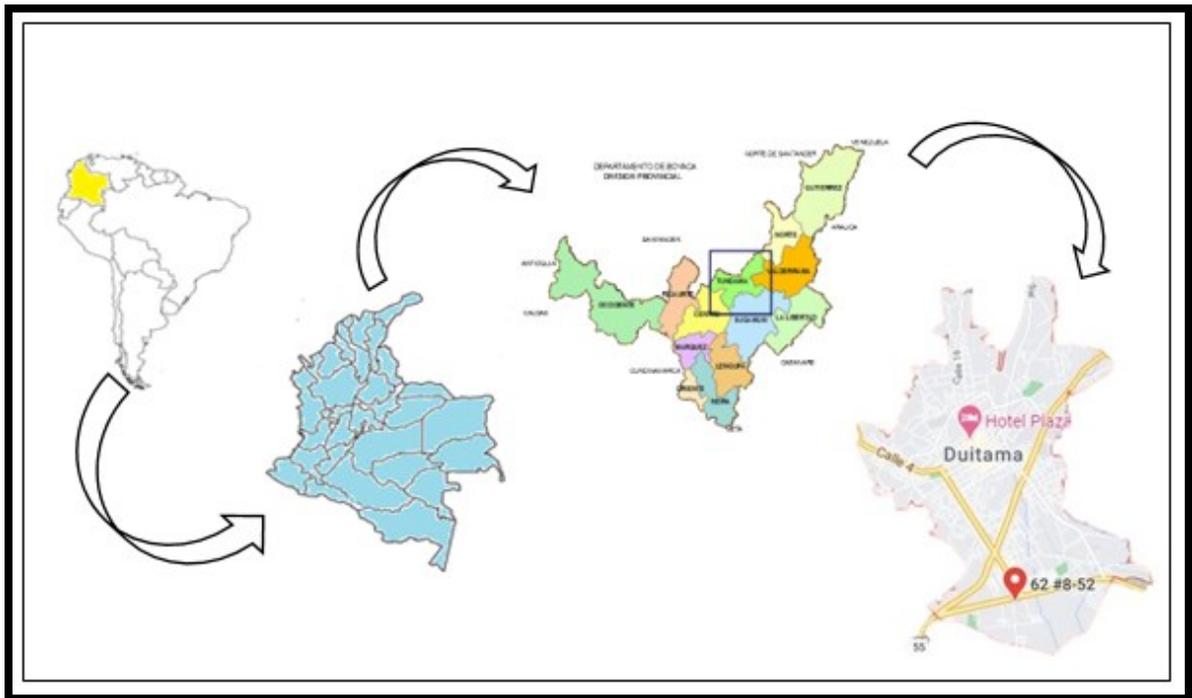
- **Desvinculación:** Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.
- **Evaluación de Desempeño:** Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.
- **Factor Externo:** Son las reglas del juego al que toda empresa debe acogerse y que, por término general, son para todos igual y no se puede ejercer ningún control sobre ello.
- **Factor Interno:** Se refieren a todas las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control, sin importar si son tangibles o intangibles.
- **Índice de Rotación de Personal:** Porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico.
- **Mecánica:** Parte de la Física que trata del equilibrio y del movimiento de los cuerpos sometidos a cualquier fuerza.
- **Metal:** Aleación de color, brillo y dureza semejantes a los de la plata, que ordinariamente se obtiene mezclando cobre, níquel y cinc.
- **Plan de Mejoramiento:** Es un conjunto de acciones sistemáticas que propone el mejoramiento permanente de la gestión y los procesos de la entidad.
- **Rotación de Personal:** Trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha.

- **Talento Humano:** Pieza clave para lograr los objetivos dentro de una empresa.
- **Trastornos Mentales:** Conjunto de reacciones nocivas tanto físicas como emocionales que concurren cuando las exigencias del trabajo superan a las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador.

5.3. MARCO GEOGRAFICO

La presente investigación se desarrollará en la región urbana del municipio de Duitama, la cual se encuentra localizada en el departamento de Boyacá. En la zona norte de Duitama en la dirección carrera 42 n° 8 – 52 se encuentra la empresa Maquinados Ltda. El departamento de Boyacá se localiza en la región centro oriental del país. La extensión del departamento es de 121.5 km y su clima es predominantemente frío de montaña, esto es así dado que su capital se encuentra a una altura de 2530 msnm.

Figura 3 Ubicación de la empresa en Duitama



Fuente: Elaboración propia

5.4. MARCO LEGAL

Se construyó el siguiente cuadro, donde podemos analizar la relación normativa vigente con la problemática a desarrollar.

Tabla 4 Marco legal.

NORMA	ENTE	TEMA	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia (1991) (art. 57):	Constitución Política de Colombia	Formación y estímulos a los Trabajadores	La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.
Código sustantivo del trabajo: ARTICULO 1. Objeto y aplicación.	Ministerio de Protección Social - Colombia	La justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores.	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social
Ley 100 de 1993	Ministerio de Protección Social - Colombia	Sistema de seguridad social integral	El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.
Decreto 1072 de 2015	Ministerio del Trabajo	Estructura del sector trabajo	La formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente
Resolución 2646 de 2008	Ministerio de protección social - Colombia	Riesgo Psicosocial	Donde se define responsabilidades para la identificación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas.

Fuente: elaboración propia

5.5. MARCO ACADÉMICO

5.5.1. RELACIÓN CON LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación tiene un vínculo importante con la línea de investigación productiva, competitiva e innovación enfocada en los procesos de gestión de Talento Humano, ya que procura aportar una solución a la problemática de la empresa Maquinados Ltda. de la ciudad de Duitama, ya que permite un seguimiento, evaluación y minimización en la rotación de personal dentro de la empresa.

5.5.2. RELACIÓN CON LA MISIÓN DEL PROGRAMA

La relación que tiene este proyecto con la misión de la ingeniería industrial es muy amplia, ya que permite la optimización de procesos, que contribuye en el desarrollo socioeconómico generando aplicaciones interdisciplinarias con un enfoque creativo, con una gran responsabilidad frente a cualquier necesidad que se presente dentro de una empresa o en la vida cotidiana, con las habilidades y virtudes profesionales adquiridas durante la carrera.

5.5.3. RELACIÓN CON LA VISIÓN DEL PROGRAMA

Con esta investigación la facultad de ingeniería industrial, de la universidad Antonio Nariño, aportara a la parte investigativa el cual permite el crecimiento ético, crítico y competente acorde a las necesidades que hoy en día existen al respecto. Así mismo, será reconocida en todo el ámbito empresarial por la calidad de esta investigación debido a sus aportes significativos.

5.5.4. RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

La investigación que realiza la Universidad Antonio Nariño desde la facultad de Ingeniería Industrial busca fomentar la relación entre la universidad y las empresas que requieren estudiantes de ingeniería industrial, lo que conlleva a que este proyecto se lleve a cabo, puesto que en el avance de las competencias y de las actividades del ingeniero industrial está el aporte que se realice desde un sentido ético, moral y social con el uso de herramientas y conocimientos que desarrollen eficientemente sus habilidades y destrezas para la contribución socioeconómica del país.

5.5.5. ASIGNATURAS RELACIONADAS

Dentro de las asignaturas que contempla la investigación que se lleva a cabo se relacionan la gestión de talento humano, estadística aplicada, control de calidad, sistemas integrados de gestión, entre otras.

5.5.6. COMPETENCIAS DESARROLLADAS

El ingeniero industrial es un profesional integral que es capaz de analizar e identificar los problemas de las empresas desde una perspectiva económica y financiera y así poder plantear varias alternativas de solución a dichos problemas.

6. MARCO METODOLOGICO

6.1. LINEA DE INVESTIGACION

Línea de investigación productiva, competitiva e innovación.

6.2. ALCANCE Y ENFOQUE INVESTIGATIVO

La investigación tiene un alcance de tipo descriptivo y aplicativo, donde se va a definir, categorizar o clasificar un problema buscando soluciones a nivel de mejorar el índice de rotación de la empresa Metalmecánica Ltda., y se llevará a un enfoque de tipo mixto.

6.2.1. Investigación Descriptiva. Para (Chacín, 2007) la investigación descriptiva consiste en la recolección de datos, donde ocurren los hechos como las fuentes primarias, sin cambiar los datos obtenidos, es decir, no alterar la información.

6.2.2. Investigación aplicada. Según (Murillo, 2009) la investigación aplicada se caracteriza por dar a conocer el aprovechamiento de los conocimientos y a la vez adquiriendo otros.

6.2.3. Enfoque mixto. La propuesta tiene una investigación mixta, tanto investigación cualitativa y cuantitativa, se reúnen las ventajas de cada una, mezclándolas e intentando minimizar sus debilidades o desventajas más potenciales. (Sampieri, Metodología de la investigación, 2018)

6.3. ESTRUCTURA METODOLOGICA

6.3.1. Fase 1 Realizar diagnostico

Para establecer un diagnóstico de los procesos que se realizan al momento de solicitar nuevo personal para la empresa Metalmecánica Ltda. es necesario:

- Revisar y analizar documentación.
- Diseñar y aplicar encuestas a los trabajadores de la empresa.
- Tabulación y conclusión de la misma.
- Se realizará un diagrama de Ishikawa con base en las encuestas.
- Se implementará una matriz FODA para analizar el problema, esto nos dará una mejor visión de la situación actual.

6.3.2. Fase 2 Actualizar procesos

- Se elaborará el manual de procesos de la gestión de talento humano.

6.3.3. Fase 3 Diseño del plan de mejoramiento

- Se elaborará un plan de mejoramiento continuo para el proceso de reclutamiento de personal que nos proyectó el diagnóstico.

6.4. FUENTES DE INFORMACION

6.4.1. Fuentes Primarias

La información primaria que se recolectó fue con documentación interna de la empresa suministrada por el jefe de personal y la Doctora de Talento Humano,

todo el proceso que se lleva a cabo para el reclutamiento de nuevo personal según necesidad de la empresa.

6.4.2. Fuentes Secundarias

Se conoce como las fuentes secundarias aquellas encontradas de las varias bibliografías relacionadas con el tema de estudio.

Libro:

- Gestión del talento humano
<https://ezproxy.uan.edu.co:2830/es/lc/bibliouan/titulos/130372>
- Rotación de personal
<https://ezproxy.uan.edu.co:2830/es/ereader/bibliouan/72569>
- Proceso para evaluar la estrategia de manufactura en la industria metalmecánica
<https://ezproxy.uan.edu.co:2830/es/lc/bibliouan/titulos/5302>

Tesis:

- La rotación del personal como un elemento laboral
<http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Rotación del personal y productividad de la empresa
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/251/1/Cusacani-Arcata-Nilda-Rosal%C3%ADa.pdf>

Artículo:

- El costo de la alta rotación de personal para las empresas
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Sitio web:

- Diccionario Real academia española
<https://dle.rae.es/diccionario>

7. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MAQUINADOS LTDA.

Técnica:

Para la realización del diagnóstico en la empresa, se tuvo que utilizar la técnica de la encuesta, un cuestionario de un total de 19 preguntas divididas de la siguiente manera: primer factor: Asociados a las políticas de la organización con seis ítems, segundo factor: Asociados a aspectos motivacionales con siete ítems y tercer factor: Asociados con cultura y clima organizacional con seis ítems.

Se plantearon las preguntas como guía de la pirámide de maslow con las necesidades que tiene el ser humano. Se aplicó la siguiente encuesta:

**ENCUESTA LABORAL
MAQUINADOS LTDA.**

Nombre:										
Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>						
Edad (años):	18 a 26	<input type="checkbox"/>	27 a 35	<input type="checkbox"/>	36 a 44	<input type="checkbox"/>	45 en adelante	<input type="checkbox"/>		
Estado civil:	Casado	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>		
Grado escolaridad:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>		
Gerencia de trabajo:	Contable	<input type="checkbox"/>	Administrativa	<input type="checkbox"/>	Almacén	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>
Antigüedad en la empresa (meses):	1 a 3	<input type="checkbox"/>	3 a 6	<input type="checkbox"/>	6 a 12	<input type="checkbox"/>	12 en adelante	<input type="checkbox"/>		
Tipo de contrato:	Indefinido	<input type="checkbox"/>	Término fijo	<input type="checkbox"/>	Por obra labor	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>		

FACTORES ASOCIADOS A LAS POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

1. ¿Cómo considera usted el salario que recibe?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

2. ¿La actividad que realiza requiere EPP, le entregaran los elementos de protección correspondientes a su cargo? como: gafas, guantes, overol (en dado caso pantalón y camisa manga larga), mascarilla, botas punta de acero, protección auditiva.

- Si
- No

3. El tiempo que otorga la empresa para almuerzo es de:

- 15 minutos

30 minutos
60 minutos

4. La empresa tiene servicios como:

Restaurante
Cafetería
Baño
Casilleros
Sitio de descanso

5. ¿Cuántas horas diarias de trabajo están establecidas habitualmente por la empresa para su cargo?

6 horas
8 horas
10 horas
12 horas

6. ¿Cree que el tiempo laborado es justo con su salario?

Si
No

FACTORES ASOCIADOS A ASPECTOS MOTIVACIONALES.

1. ¿El Oficio que desempeña actualmente lo hace sentir motivado?

Si
No

2. ¿El Lugar o puesto de trabajo donde se desempeña actualmente se acomoda a sus necesidades y expectativas?

Si

No

3. ¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa?

Si

No

Si su respuesta es si mencione cuales: _____

4. Cree usted que los trabajadores necesitan de alguna motivación por parte de la empresa como:

Dinero

Un día de descanso

Bonos

Otros: _____

5. ¿Ha tenido algún ascenso en la empresa?

Si

No

Justifique su respuesta: _____

6. ¿Renunciaría a la empresa?

Si

No

Justifique su respuesta: _____

7. ¿La empresa realiza capacitaciones periódicas?

Si

No

FACTORES ASOCIADOS A CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño de su trabajo?

Marque 1 siendo el menos satisfecho y 5 siendo el más satisfecho.

1

2

3

4

5

2. ¿Se siente seguro y estable en la empresa con su trabajo?

Mucho

Poco

Nada

3. ¿Cómo es la interrelación con sus compañeros y jefes inmediatos?

Buena

Regular

Mala

Muy mala

4. ¿Labora turnos?

Si

No

5. *¿El trabajo que realiza requiere mucha actividad física?*

Si

No

6. *¿La actividad que realiza la considera riesgosa para su actividad física y psicosocial?*

Si

No

Porque: _____

Proceso de recolección de datos:

Se solicitó mediante vía telefónica con Gerencia la autorización para la aplicación de esta entrevista a sus trabajadores de la empresa Metalmecánica, se inició un cronograma con fechas y horarios específicos ya que todos los empleados no laboran el mismo horario, algunos en vacaciones y otros de permiso. Un cuestionario cerca de 15 minutos. Se aplicó a los siguientes 31 empleados de las siguientes áreas:

Tabla 5 Número de trabajadores

CARGO		N° DE TRABAJADORES
Gerencia financiera	Director financiero	1
	Asistente financiero	1
Gerencia Administrativa	Director de Talento Humano	1
	Dr. SST	1
	Dr. Formulación y desarrollo	1
	Aprendiz sena	1
	Servicios Generales	2
Gerencia de Almacen	Asistente de Bodega	1
Gerencia Comercial	Publicista	1
	Asesor comercial	1
Gerencia de Producción	Técnicos	14
	Auxiliares	6

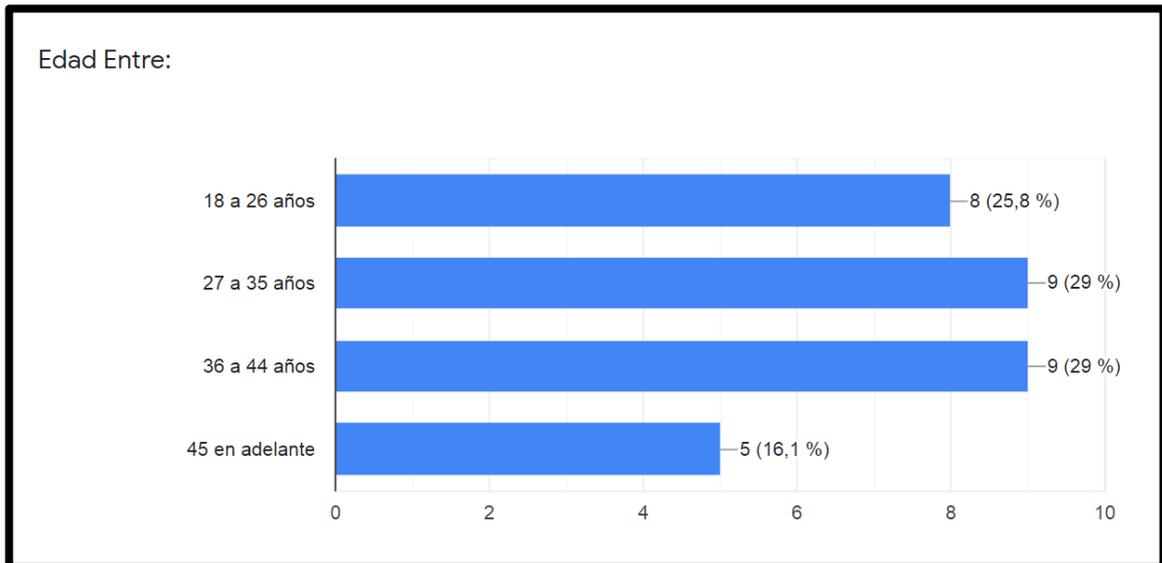
Fuente: Elaboración propia

Tabulación y análisis:

Para la realización del análisis correspondiente se utilizó el software de Microsoft Excel, se recopilaron todas las preguntas con sus respuestas y se utilizó el grafico de columnas o de barras para comprar visualmente los valores de preguntas y respuestas.

A continuación, pueden evidenciar los gráficos de la encuesta aplicada a los trabajadores:

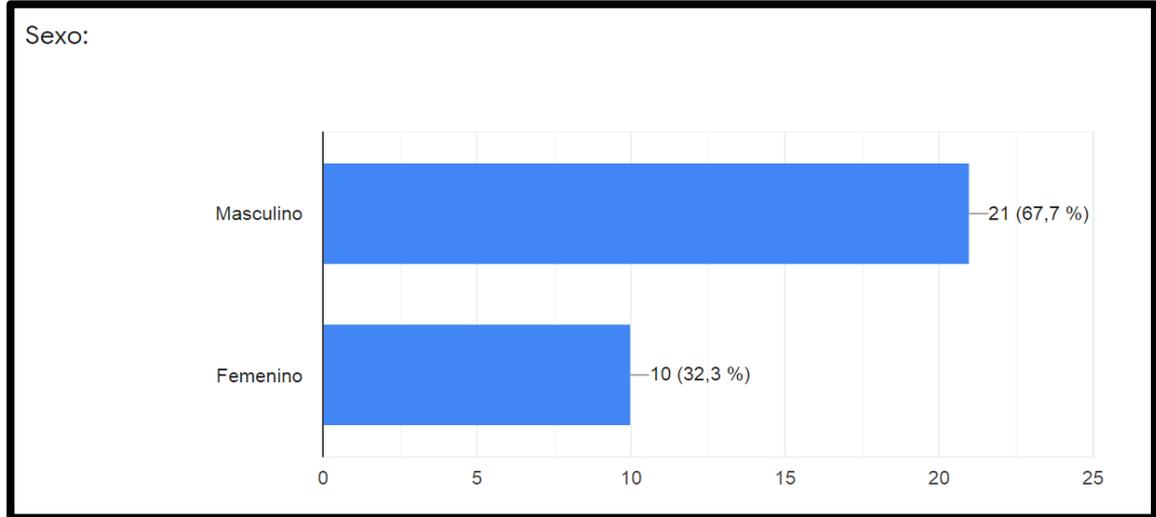
Gráfico 1 Rango de edades que laboran en la empresa.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Analizando el gráfico 1, se puede observar que el 58% de los trabajadores que equivale a 18 empleados, se encuentra en un rango de edades entre 27 y 44 años, le siguen los trabajadores que se encuentran en un rango de 18 y 26 años con un 25,8% equivalente a 8 trabajadores que se encuentran de 18 a 26 años y finalmente se encuentran 5 trabajadores equivalente al 16% con edades superiores a 45 años.

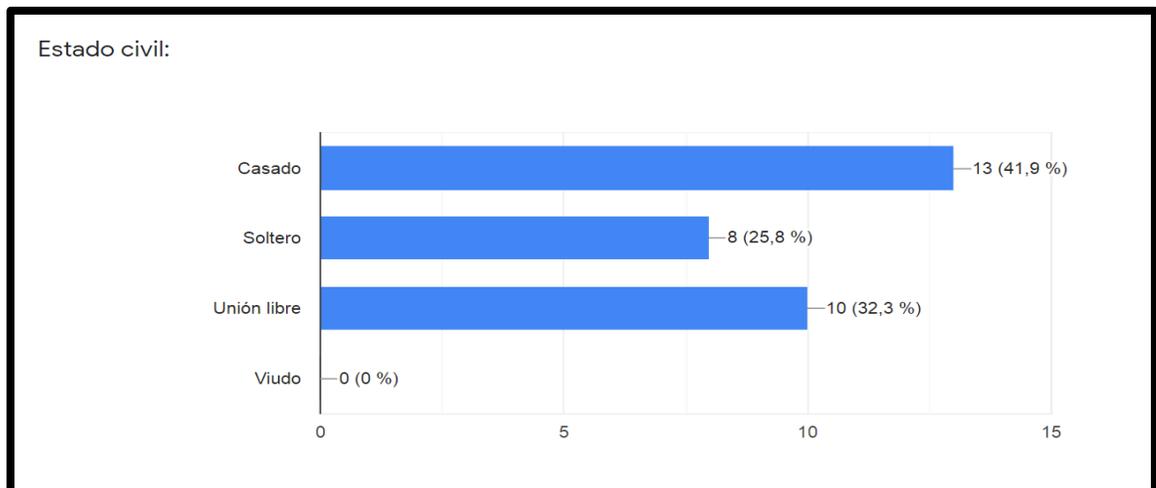
Gráfico 2 Género



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: En el gráfico 2 se evidencia que la empresa tiene 67,7% que equivalen a 21 trabajadores con género masculino y el 32.3% que equivalen a 10 trabajadores son de género femenino, eso se evidencia que siendo una empresa de metalmecánica se necesita más personal masculino.

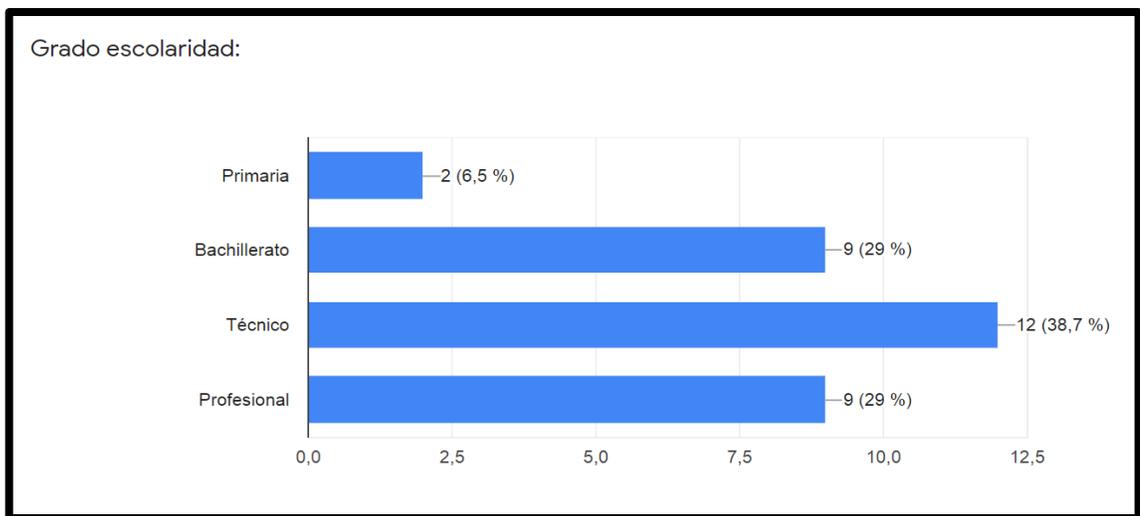
Gráfico 3 Estado civil de los trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 3, la empresa tiene el 41,9% que equivalen a 13 trabajadores casados, el 25,8% que equivalen a 8 trabajadores de estado civil de soltero, 32,3% que equivalen a 10 trabajadores en unión libre, ningún trabajador es viudo, esto llegando a una conclusión que el 74,2 % de los trabajadores de la empresa tienen su hogar, siendo un porcentaje alto puede que este no afecte el índice de rotación del personal de la empresa.

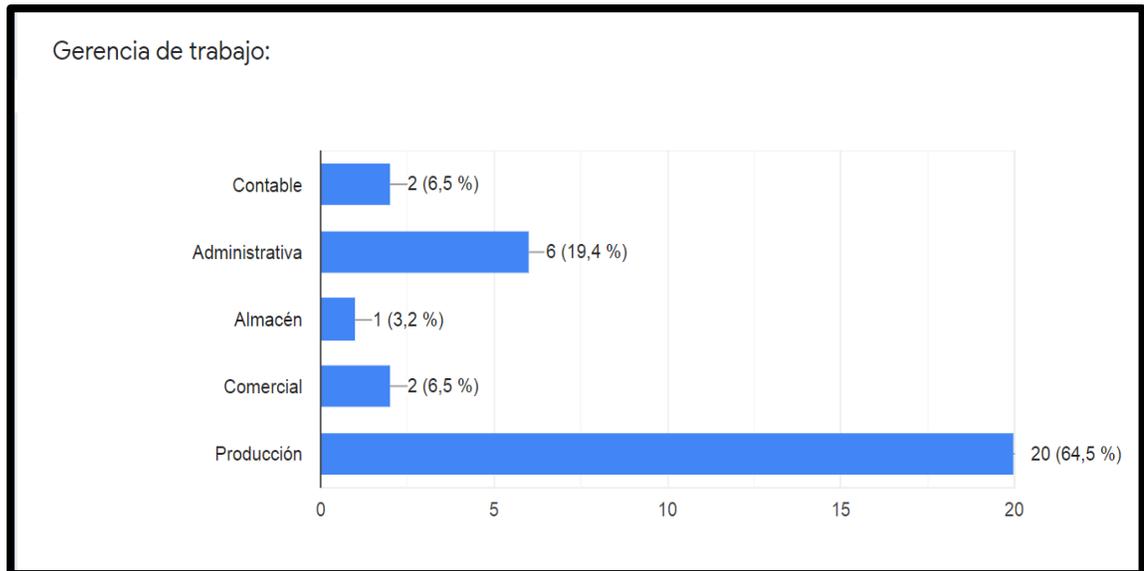
Gráfico 4 Grado de escolaridad de los trabajadores.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 4 que la empresa tiene de los 31 trabajadores encuestados únicamente el 29% que equivale a 9 trabajadores profesionales que se encuentran en el área de gerencia general y gerencia administrativa, 38,7% que equivale a 12 trabajadores técnicos, 29% que equivale a 9 trabajadores con grado hasta bachillerato y el 6,5% que equivale a 2 trabajadores con grado hasta primaria, todos ellos en el área de producción.

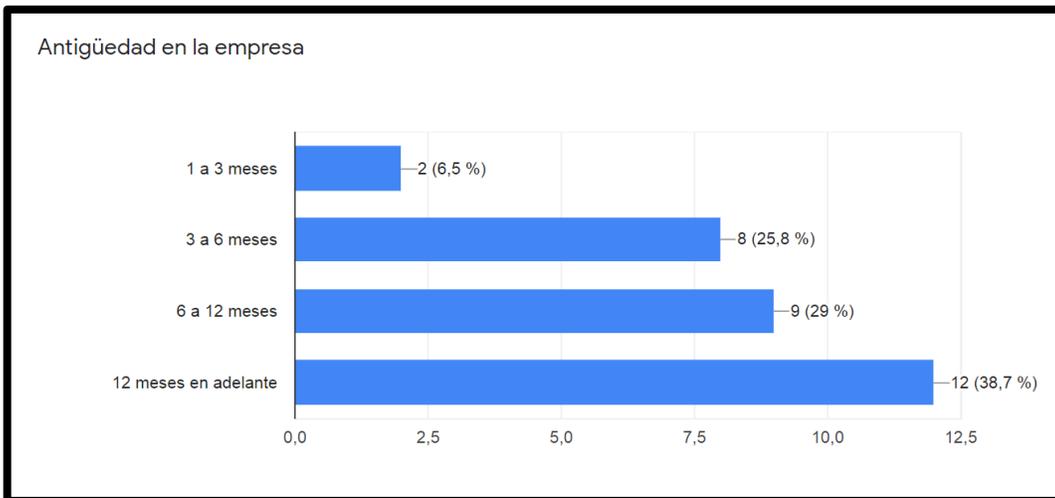
Gráfico 5 Áreas de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 5, de los 31 trabajadores encuestados el mayor porcentaje de ellos se encuentran ubicados en el área de producción con un 64,5% que equivale a 20 trabajadores, allí tenemos la gran mayoría de trabajadores de la empresa, que es allí donde se está evidenciando la rotación del personal.

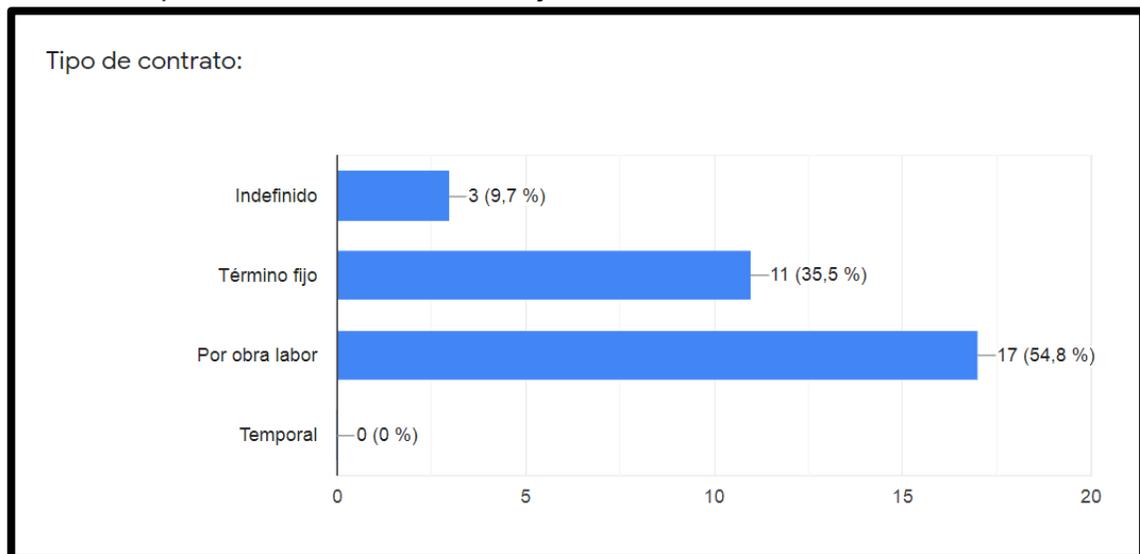
Gráfico 6 Antigüedad de los trabajadores en la empresa.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: En el gráfico 6 se observa que la empresa tiene 38,7% que equivale a 12 trabajadores con más de 12 meses de antigüedad, 29% que equivale a 9 trabajadores con 6 a 12 meses de antigüedad, 25,8% que equivale a 8 trabajadores con 3 a 6 meses de antigüedad y el 6,5% que equivale a 2 trabajadores de 1 a 3 meses de antigüedad, con estos datos suministrados por los trabajadores, concluimos que la empresa tiene personal nuevo con más del 50% que equivalen a 19 trabajadores que llevan menos de un año laborando para metalmecánica.

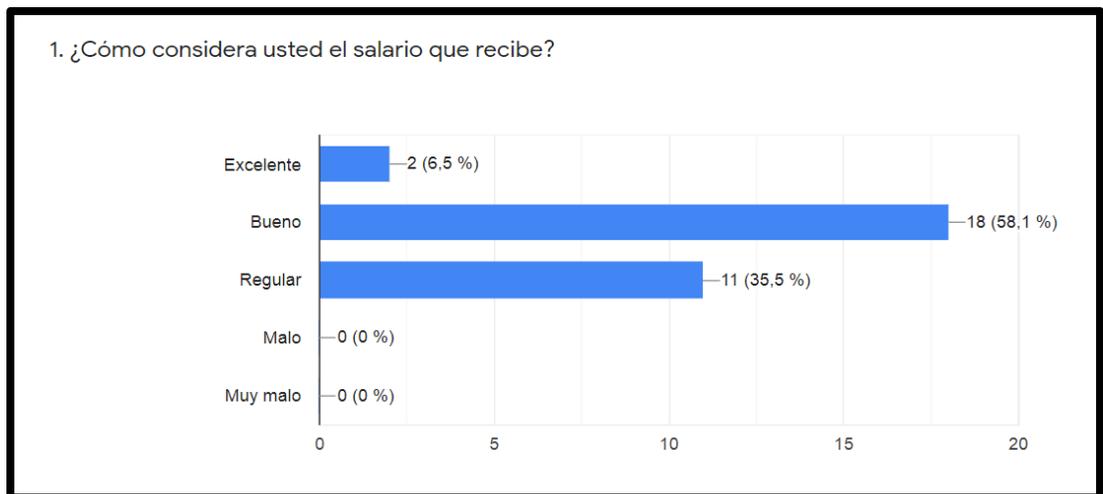
Gráfico 7 Tipo de contrato de los trabajadores



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 7 que la empresa tiene en su mayoría trabajadores por obra labor con el 54,8% que equivale a 17 trabajadores, el 35,5% que equivale a 11 trabajadores a término fijo y el 9.7% que equivale a 3 trabajadores a contrato indefinido, aunque puede ser una estrategia de la empresa por reducir costos, es más un contra para la misma, ya que se alteró el índice de rotación a través de la nueva contratación, los costos fueron elevados.

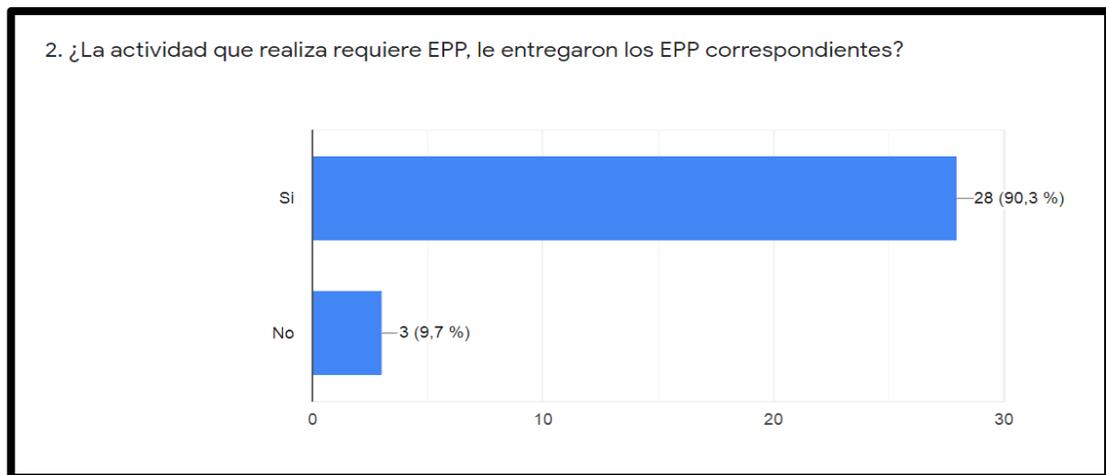
Gráfico 8 Salarios



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: En el grafico 8 se observa que el 6,5% que equivale a 2 trabajadores el salario es excelente, el 58,1% que equivale a 18 trabajadores el salario es bueno y 35,5% que equivale a 11 el salario es regular, según análisis el área de Gerencia respondió que es excelente, el área administrativa que es bueno y el área de producción que es regular.

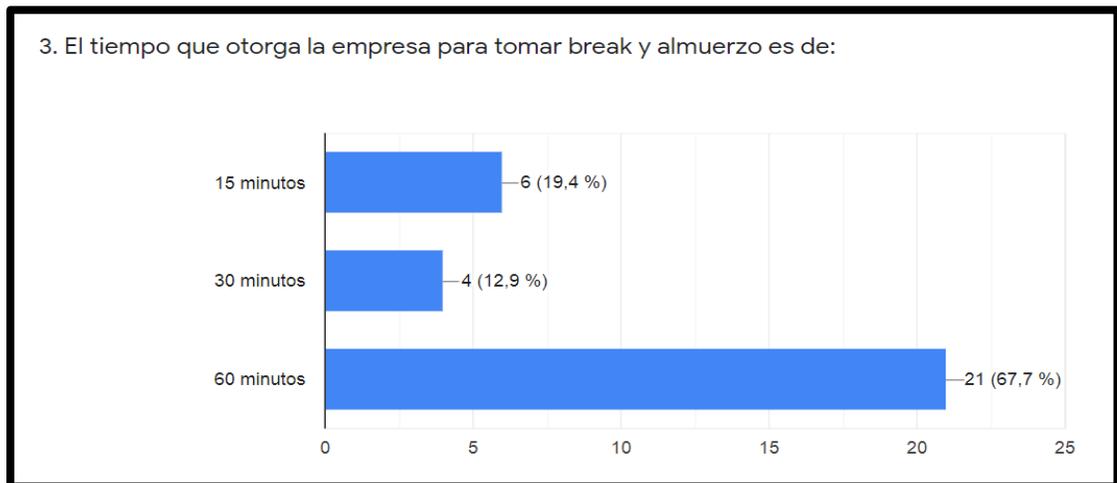
Gráfico 9 Elementos de protección personal



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 9, el 90,3% que equivale a 28 trabajadores se les entrega los correspondientes elementos de protección personal a los trabajadores como: gafas, guantes, overol (en dado caso pantalón y camisa manga larga), mascarilla, botas punta de acero, protección auditiva u otros dependiendo la gerencia a donde perteneces o su cargo.

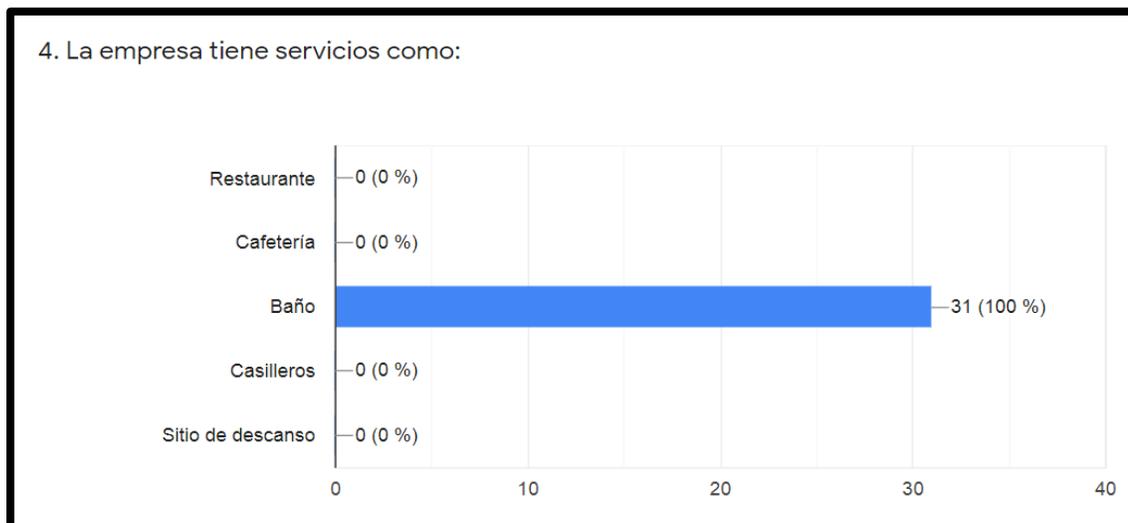
Gráfico 10 Tiempo de almuerzo



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 10 que la empresa tiene tiempo para almuerzo de 60 minutos para el 67,7% que equivalen a 21 trabajadores, 30 minutos para 12,9% que equivale a 4 trabajadores y 15 minutos para el 19,4% que equivale a 6 trabajadores, siendo aquí una situación de inconformidad ya que en tan poco tiempo no se puede realizar esta actividad y sobre todo es un incumplimiento legal para los trabajadores.

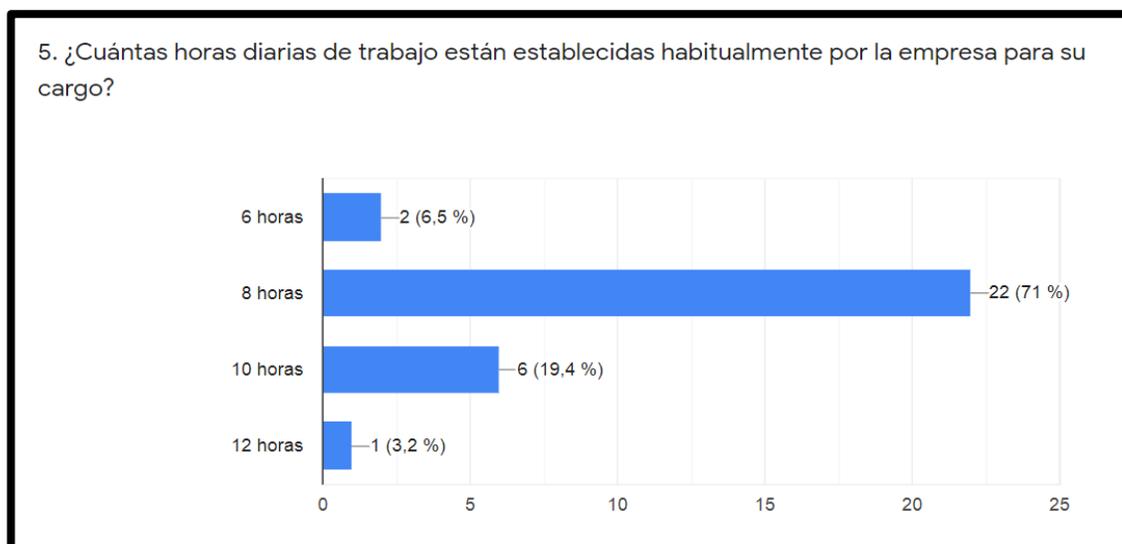
Gráfico 11 Servicios de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 11 que la empresa cuenta únicamente con el servicio de baño, cabe aclarar que tienen servicio individual tanto para masculino como para femenino, esto nos lleva a una conclusión que siendo una empresa de 31 trabajadores con la mayoría de ellos de género masculino y con un solo servicio hace la inconformidad o la inestabilidad de los trabajadores en la empresa.

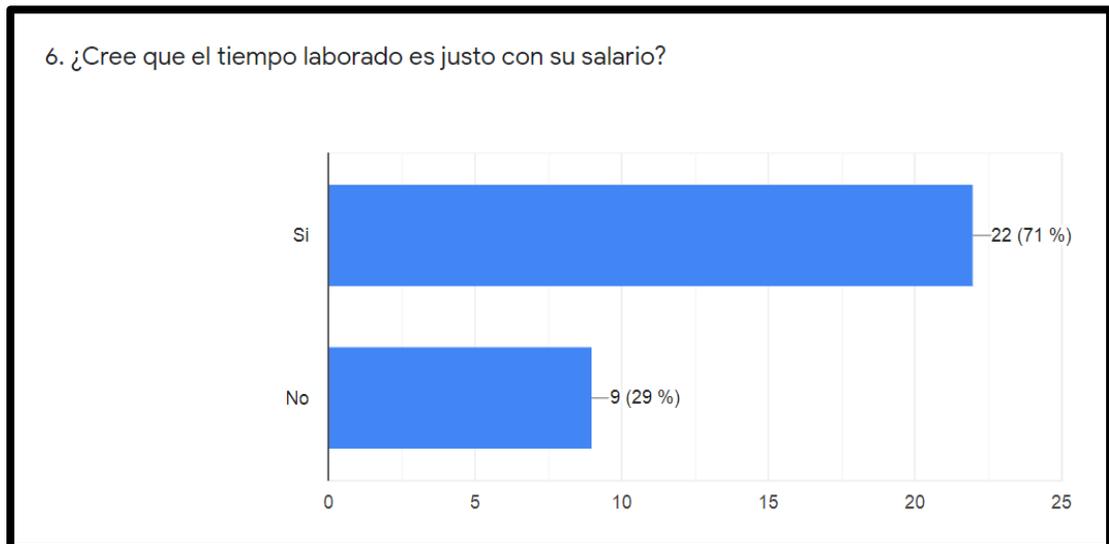
Gráfico 12 Horas laboradas en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 12 que la empresa cuenta con horarios laborales diferentes para varios trabajadores, el 6,5% que equivale a 2 trabajadores laboran 6 horas diarias, el 71 % que equivale a 22 trabajadores laboran 8 horas diarias, el 19,4% que equivale a 6 trabajadores laboran 10 horas diarias y el 3,2 % que equivalen a 1 trabajador labora 12 horas diarias; analizando las estadísticas podemos concluir que 7 de los 31 trabajadores tienen una alta posibilidad de abandonar el lugar de trabajo.

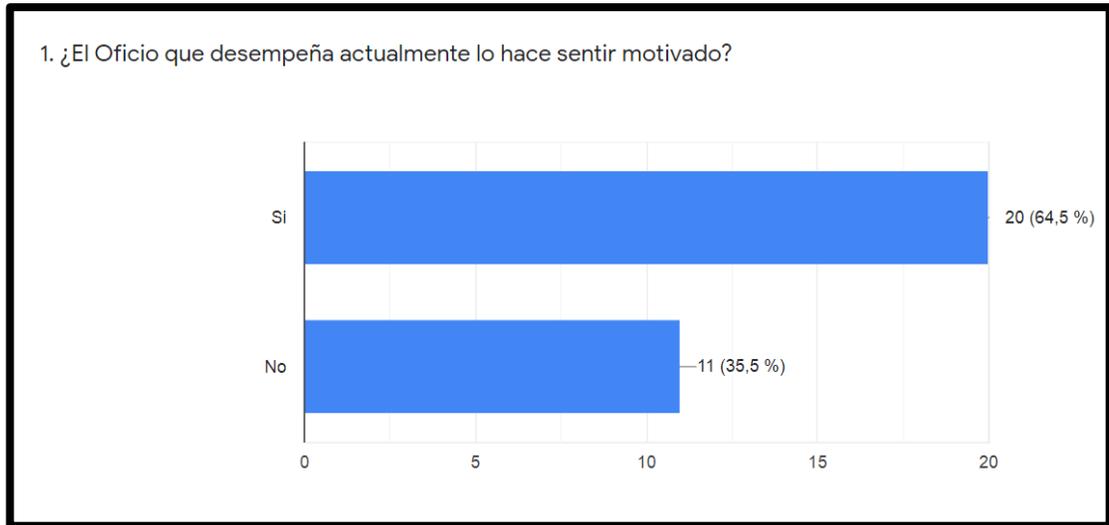
Gráfico 13 Tiempo laborado en relación con salario



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 13 que el 71% que equivale a 22 trabajadores piensan que el salario es justo con el tiempo que laboran sin embargo el 29% que equivale a 9 trabajadores piensan lo contrario y considerando las preguntas anteriores se puede concluir que por las horas trabajadas diarias todo el personal no está satisfecho.

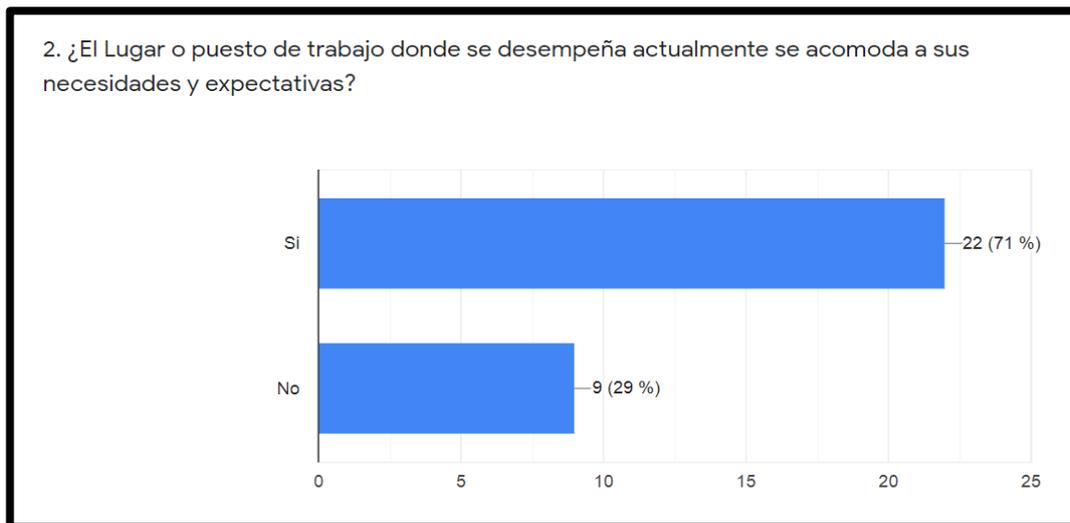
Gráfico 14 Labores con respeto a motivación



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 14 que el 64,5% que equivale a 20 trabajadores se sienten motivados con respecto a sus labores y el 35,5% que equivale a 11 trabajadores respondieron que sus labores no los motiva, esto debido a la carga laboral diaria.

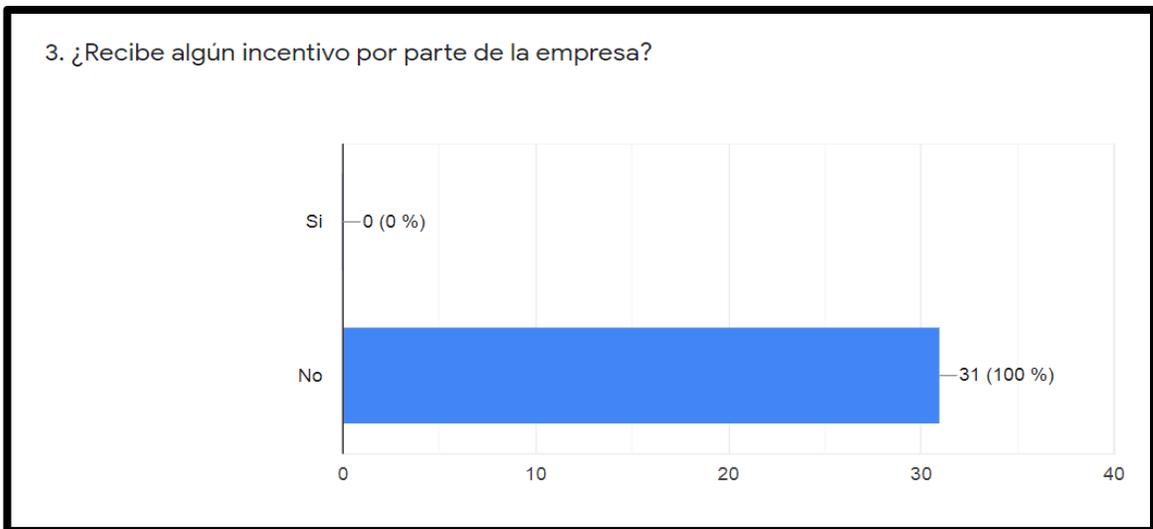
Gráfico 15 Lugar de trabajo con respecto a expectativas.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 15, el 71% que equivalen a 22 trabajadores respondieron que el puesto de trabajo que desempeñan cumple con sus expectativas, pero el 29% que equivalen a 9 trabajadores respondieron insatisfechos, concluyendo las respuestas negativas con una alta probabilidad en relación con tiempos laborados y salarios.

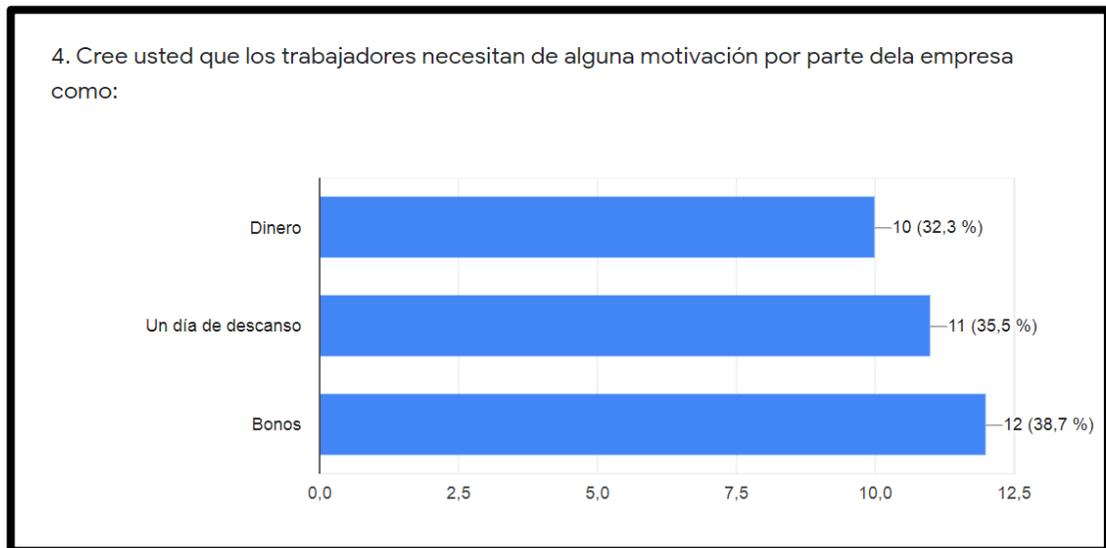
Gráfico 16 Incentivos de la empresa.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 16, el 100% que equivale a 31 trabajadores indican que la empresa no ha tenido incentivos con los funcionarios, debido a que no tiene un plan de incentivos para el personal.

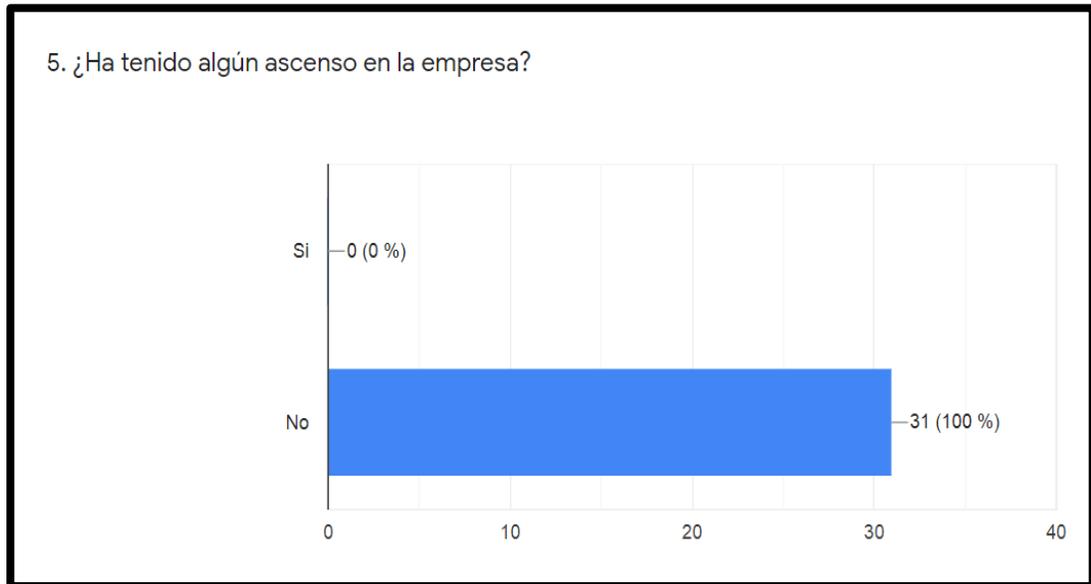
Gráfico 17 Ejemplos de incentivos.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 17, el 38,7% que equivalen 12 trabajadores respondieron que prefieren como incentivo los bonos, el 35,5% que equivalen a 11 prefieren como incentivo un día de descanso y el 32,2% que equivalen a 10 trabajadores aspiran dinero, según análisis se observa que el personal requiere de incentivos por sus metas cumplidas en su labor.

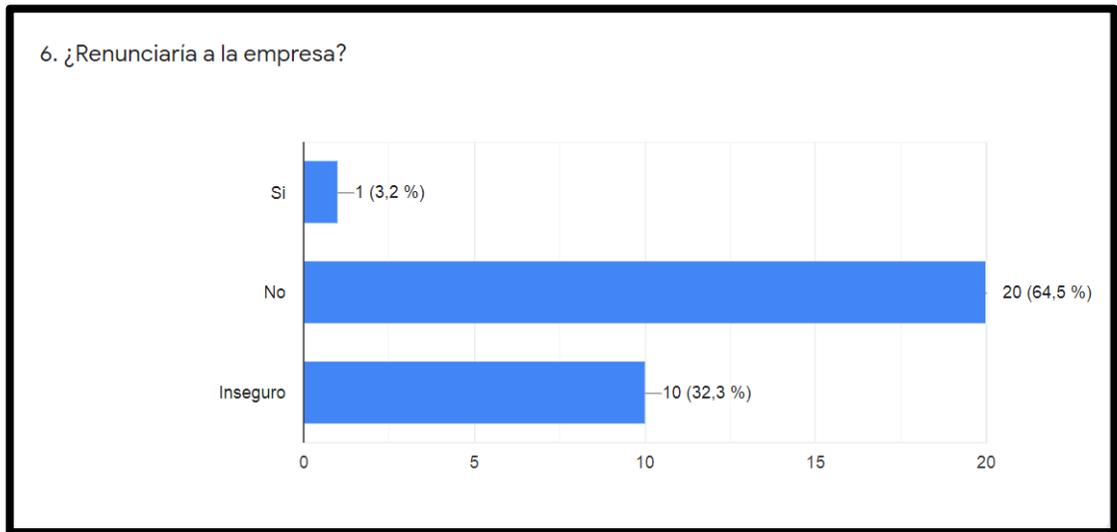
Gráfico 18 Ascensos en la empresa.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: En el gráfico 18 se observa que, según la respuesta de todos los trabajadores, la empresa no ha realizado ascensos con sus empleados contratados, esto podría ser que para los trabajadores del área de producción que es la gerencia con más personal y el índice de rotación es constante, si no estudian o son especializados en áreas administrativas no tienen a donde ascender en la empresa.

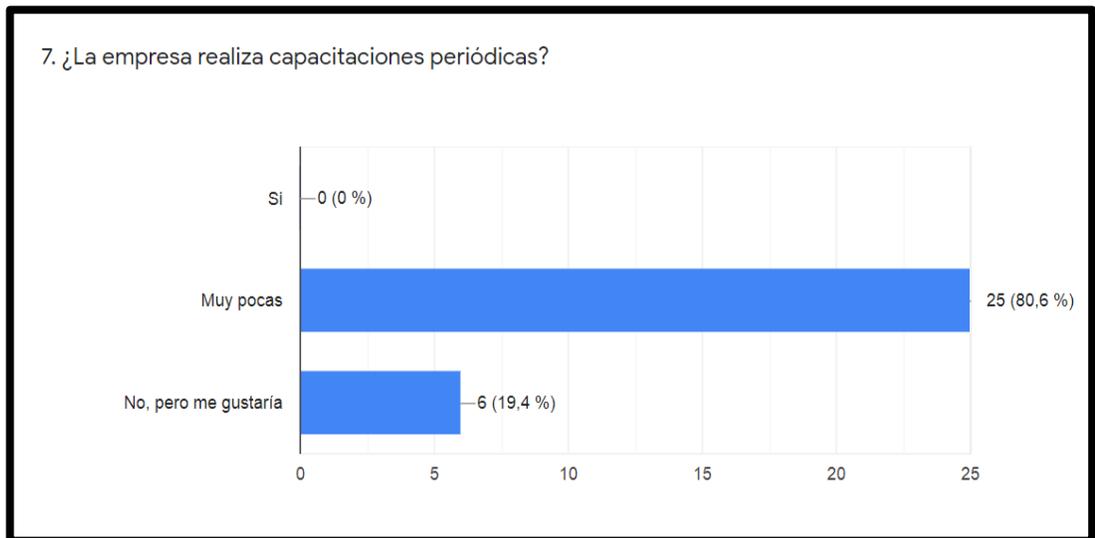
Gráfico 19 Renuncias



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 19, el 64,5% que equivalen a 20 trabajadores respondieron que no renunciarían a la empresa, el 32,3% que equivalen a 10 trabajadores contestaron que estaban inseguros de la decisión y el 3,2% que equivale a 1 trabajador por circunstancias desconocidas renunciarían a la empresa, los trabajadores que afirmaron la pregunta y los que respondieron “inseguro”, según estudios analizados es probable que estén insatisfechos con servicios sanitarios, salarios, horario laboral, trabajo en equipo o motivación por parte de los líderes.

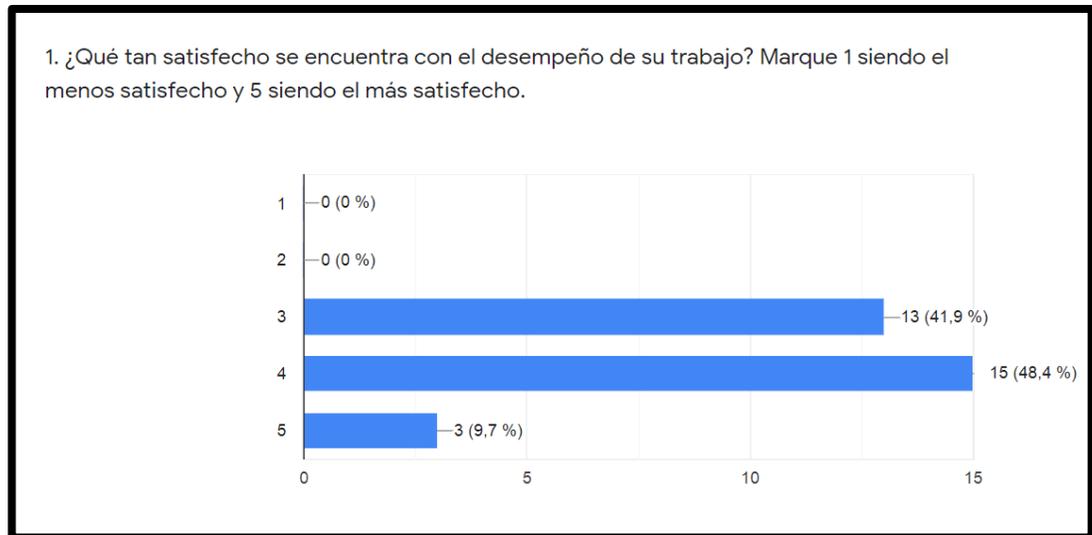
Gráfico 20 Capacitaciones



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa que en el grafico 20, el 80,6% que equivalen a 25 trabajadores respondieron que se les otorga muy pocas capacitaciones y el 19,4% que equivalen a 6 trabajadores no reciben capacitaciones y les gustaría tenerlas, debido que la empresa no tiene un cronograma especifico de las capacitaciones o pausas activas para que el personal obtenga conocimiento suficiente para realizar su labor.

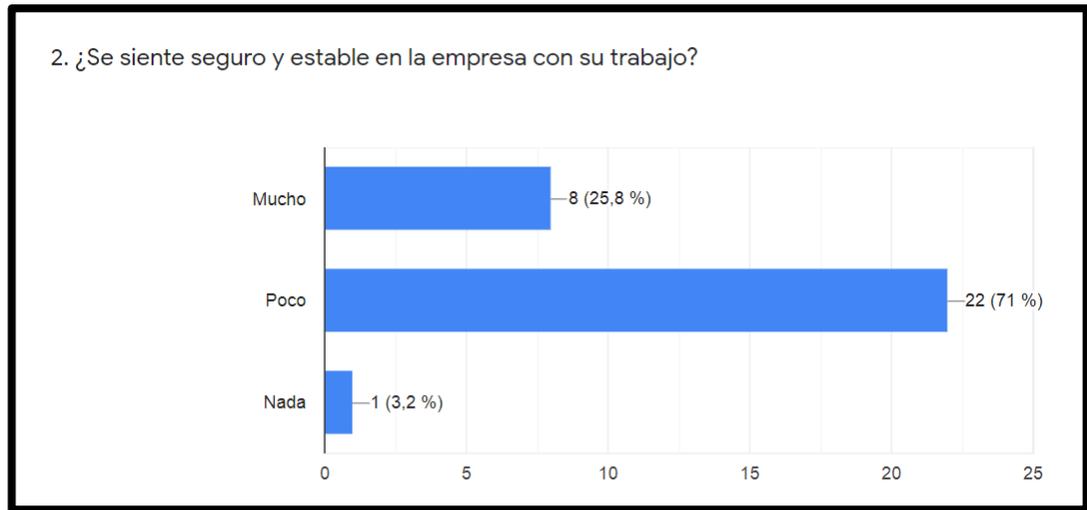
Gráfico 21 Trabajadores satisfechos.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 21, el 48,4% que equivale a 15 trabajadores calificaron con grado tres la satisfacción del desempeñando su trabajo, el 41,9% que equivale a 13 trabajadores seleccionaron el grado cuatro la satisfacción y el 9,7% que equivale a 3 trabajadores que calificaron con grado 5 la satisfacción en su desempeño, creando disgustos del personal hacia el trabajo dando motivos de renuncia.

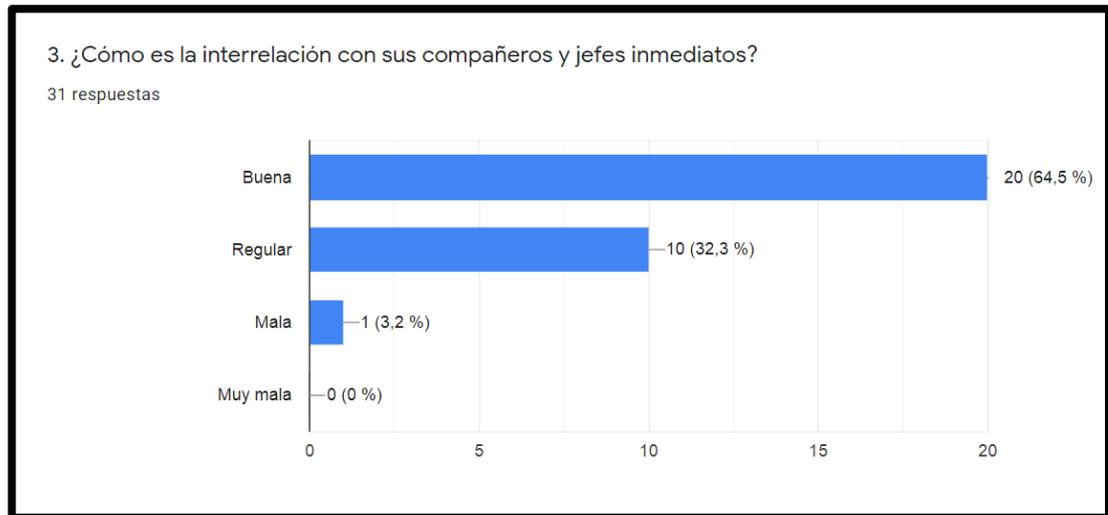
Gráfico 22 Estabilidad laboral.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: En el gráfico 22 se observa que, el 25,8% que equivalen a 8 trabajadores se sienten seguros y estables dentro de la empresa, el 71% que equivalen a 22 trabajadores respondieron que sienten poca estabilidad laboral y el 3,2% que equivale a 1 trabajador indicó que no se sienten seguros ni estables en la empresa; en conclusión, con estos datos suministrados nos afirma que la inestabilidad es debido a los contratos por obra labor.

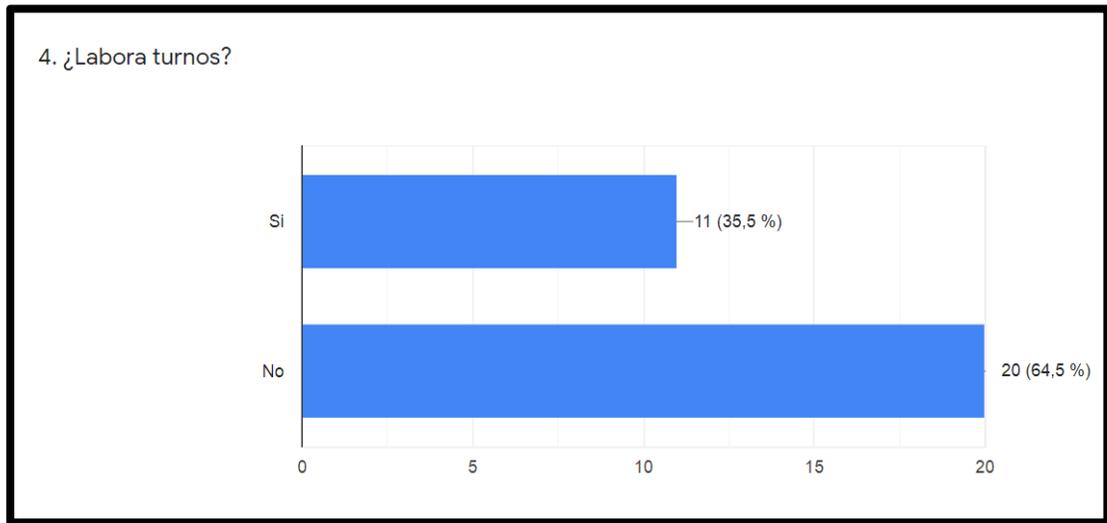
Gráfico 23 Relación jefes y compañeros



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 23, el 64,5% que equivale a 20 trabajadores indicaron que la relación entre compañeros y jefes es buena, el 32,2% que equivale a 10 trabajadores respondieron que la relación entre compañeros y jefes es regular y el 3,2% que equivale a 1 trabajador subraya que la relación es mala, esto lo podemos persuadir en cualquier organización, las relaciones no siempre son el cien por ciento buenas.

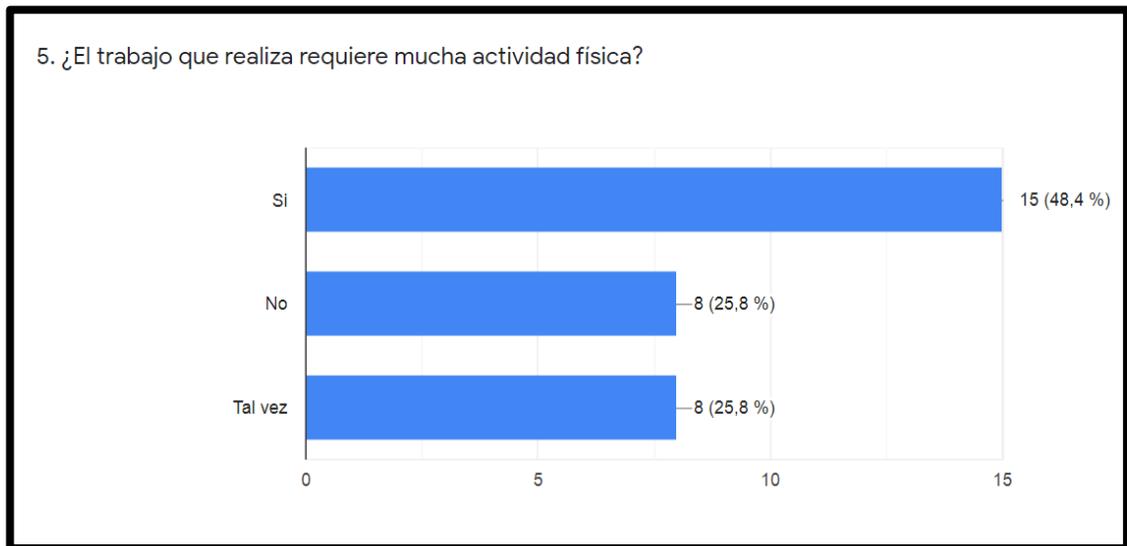
Gráfico 24 Turnos de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 24, que el 64,5% que equivale a 20 trabajadores respondieron que no laboran por turnos y el 35,5% que equivale a 11 trabajadores su modalidad de es en turnos, ya que la mayoría de trabajadores laboran en jornada continua de 8 horas.

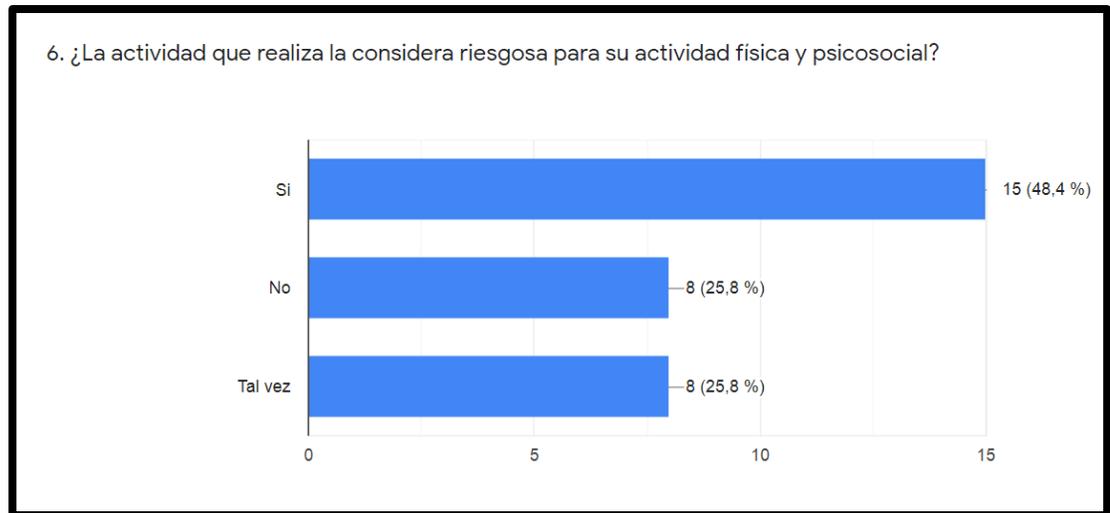
Gráfico 25 Requerimiento físico.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el gráfico 25, que el 48,4% que equivale a 15 trabajadores requieren de mucha actividad física, el 25,8% que equivale a 7 trabajadores no requieren actividad física y el 25,8% que equivale a 8 trabajadores no siempre, pero en algunas ocasiones necesitan de actividad física más de lo normal, el porcentaje más alto lo podemos asociar a que más del 50% del personal de la empresa trabaja en el área de producción y por el objetivo de la empresa es necesario.

Gráfico 26 Riesgo para actividad física y psicológica.



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Metalmecánica.

Interpretación: Se observa en el grafico 26, que el 48,4% que equivale a 15 trabajadores consideran que su actividad es riesgosa, física y psicológicamente, el 25,8% que equivale a 8 trabajadores consideran que su actividad no es riesgosa ni física ni psicológicamente y el 25,8% que equivale a 8 trabajadores consideran que en algunas ocasiones su actividad es riesgosa, teniendo en cuenta que la empresa se dedica a la metalmecánica, y que su actividad durante todo el día es con maquinaria pesada y diminutas partículas de residuos de los materiales.

8. ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ FODA CRUZADA

Se realizó una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) cruzada para poder identificar y poder definir un plan de estrategias, herramienta que nos ayuda a visualizar habilidades futuras.

Véase el cuadro 5.

9. ERRORES A CORREGIR CON EL DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Se implementó el diagrama causa y efecto o también llamado diagrama espina de pescado, esta herramienta nos ayudó a crear ideas sobre las causas de un problema en específico que está sucediendo en la empresa, visualizando errores a corregir y reducir el índice de rotación del personal

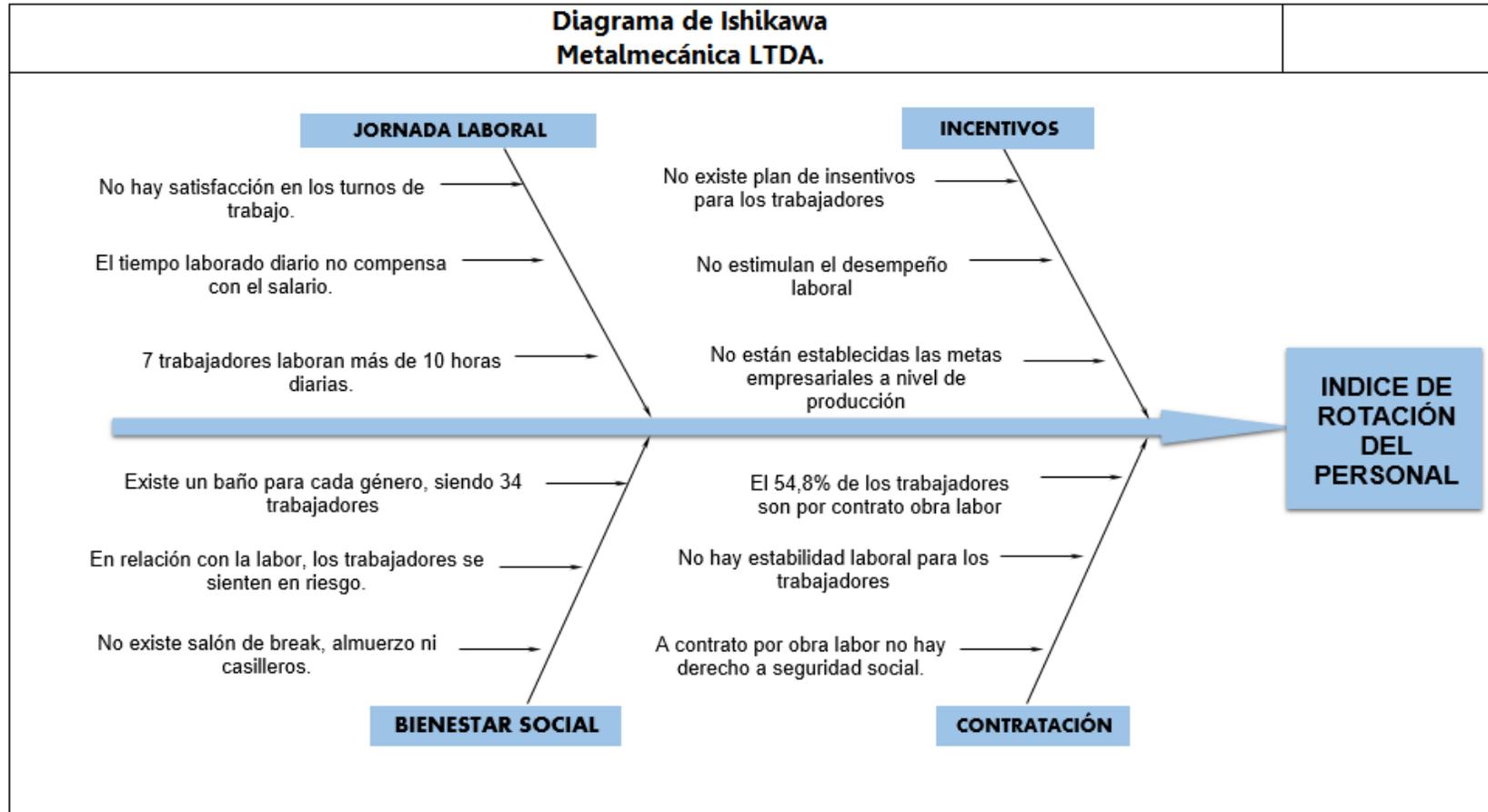
Véase la figura 4.

Cuadro 5 Matriz Foda Metalmecánica

MATRIZ DOFA					
METALMECÁNICA LTDA.	FORTALEZAS	DEBILIDADES			
	F1	Satisfacción salarial con respecto a su labor.	D1	La empresa cuenta únicamente con servicio sanitario, uno para cada género.	
	F2	Personal calificado de cada área de la empresa	D2	El 54.8% el personal tiene contrato por obra labor.	
	F3	Buenas relaciones	D3	No existe un plan de incentivos para los trabajadores	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO			
O1	Existe oferta de personal calificado para las diferentes áreas de la empresa	F101	Ser contaste con el cumplimiento de los pagos de nomina y demás responsabilidades legales, esto hace que los trabajadores se sienta seguros economicamente, es una manera de motivar para que no renuncien de la empresa.	D101	Hacer un reajuste en la planta de la empresa.
O2	El SENA ofrece cursos de formación y capacitación a los trabajadores de las empresas afiliadas, lo cual garantiza que el personal formado se quede en la empresa.	F202	Fomentar a los trabajadores a seguir especializandose en sus labores, con facilidad de horarios para estudios.	D202	Aprovechando el convenio que se tiene con el SENA para las practicas de los estudiantntes, se puede ampliar y fortalecer los contratos a termino fijo para ellos, se reduce tanto en costos como en tiempo de contratar a nuevo personal. Diseñar un plan de incentivos para los trabajadores motivandolos con metas establecidas, así mitigar la rotación del personal y obtener una mejor calidad en los procesos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA			
A1	Crecimiento lento por la situacion actual de pandemia.	F1A1	Teniendo en cuenta las finanzas de la empresa y la situación actual de pandemia, para el área administrativa tener la modalidad teletrabajo y para el área de producción no cancelar contratos pero reajustar el horario de trabajo.	D1A1	Implementar servicios sanitarios con todos los protocolos de bioseguridad de Covid-19 e incrementar o mejorar el crecimiento de la empresa.
A2	Empresas a nivel nacional con modalidad de contrato fijo.	F2A2	Organizar el talento humano por título del trabajador y hacer un ajuste en los contratos y salarios, motivando al personal que puede que baje un poco el salario pero van a tener derecho a seguridad social, prima, cesantias y vacaciones.	D2A2	Realizar un comité donde se evalúe el reajuste de los contratos y asignar un responsable del encargado de la implementación del plan de incentivos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 4 Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia.

10. MANUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

MANUAL DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	VERSIÓN	1
	VIGENCIA	ENERO-21
	CÓDIGO	F-TH-842 MD
	PÁGINAS	1 de 9

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	79
2. ORGANIGRAMA	79
1. GENERALIDADES	80
2.1. Objetivo general.	80
2.2. Objetivos específicos.....	80
1. ALCANCE.....	80
2. MARCO CONCEPTUAL.....	81
3. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	82
4. METODOLOGÍA	82
4.1. Procedimientos.....	83
4.1.1. Reclutamiento del personal.....	83
4.1.2. Selección del personal.....	85
4.1.3. Contratación.....	86
4.1.3. Proceso de inducción.....	86
4.1.3. Plan de incentivos.....	87
4.1.3. Bienestar social.....	91
5. INDICADORES	93
6. EVALUACIÓN	92

MANUAL DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	VERSION	1
	VIGENCIA	ENERO-21
	CODIGO	F-TH-842 MD
	PAGINAS	2 de 9

INTRODUCCION

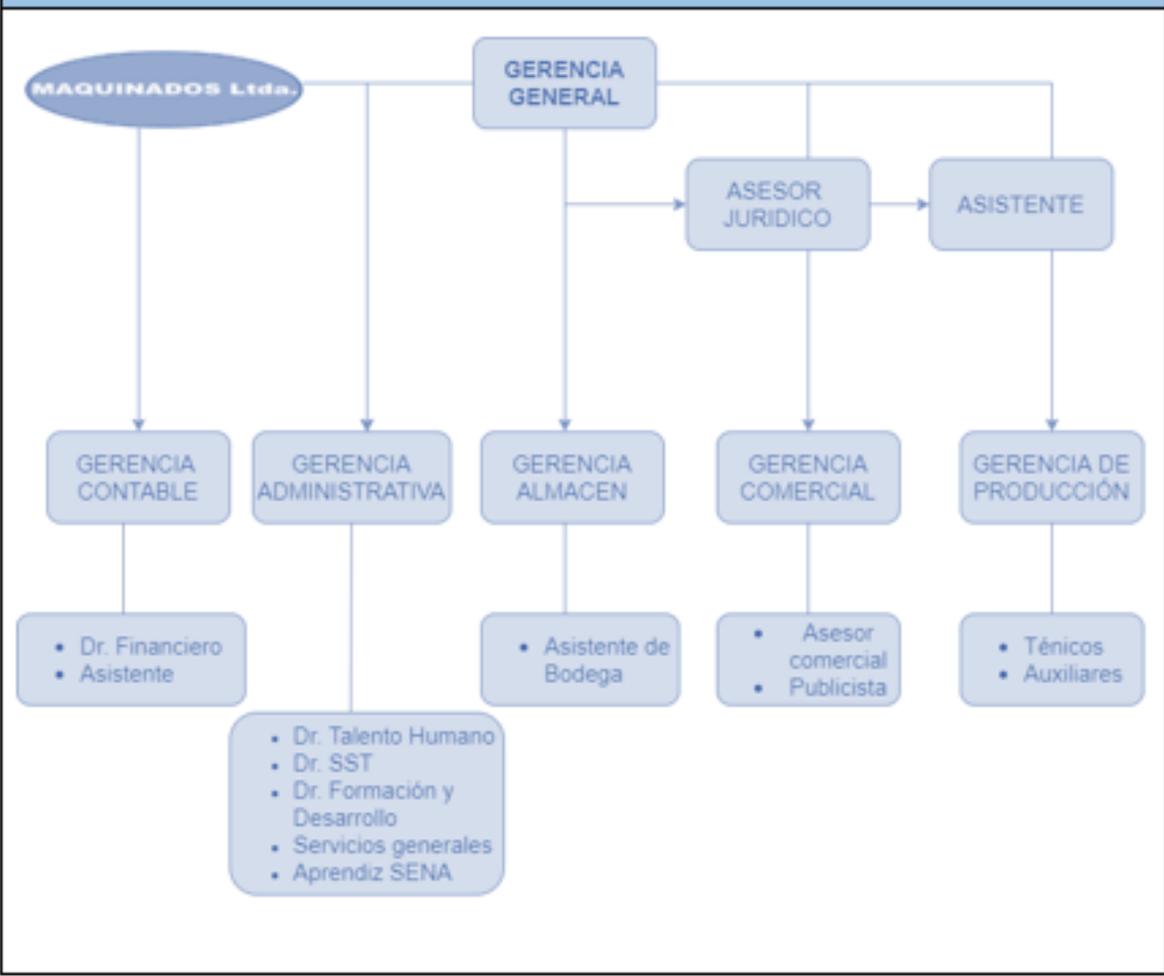
La compañía Maquinados LTDA se encuentra en un proceso de reorganización institucional enfocado en el avance hacia el desarrollo de la gestión de recursos humanos, lo anterior sólo será posible en la medida en que cambie la cultura organizacional. Se requiere introducir la mentalidad de compromiso dentro de las personas que conforman la organización y también se debe promover la cultura de cambio, participación y cooperación. El propósito del proceso de mejora de Recursos Humanos es permitir que el personal de Maquinados LTDA se consolide progresivamente como un grupo de alto desempeño, capaz de asumir exitosamente los retos impuestos por las demandas de un mercado tan cambiante, junto a la situación de la actual pandemia, en un entorno caracterizado por la escasez de recursos humanos especializados que garanticen la captación y permanencia de personal competente y comprometido. Dado lo anterior, el avance de Recursos Humanos en esta empresa debe estar dirigido primordialmente a satisfacer las demandas de los cargos donde existe mayor deserción, prioritariamente aquellas áreas donde es necesario consolidar la permanencia del personal porque los reentrenamientos representan gastos muy elevados. El contenido de este manual va en dirección a garantizar la permanencia de personal con calidad, efectividad y eficiencia; además, implica una responsabilidad administrativa para la directiva de Maquinados LTDA ya que deben garantizar la elaboración de los planes y la ejecución de las actividades relacionadas con la mejora continua, esto con el propósito de convertirse en una empresa organización mucho más competitiva, pudiendo alcanzar en paralelo la superación profesional de todo el equipo. El Manual de mejoramiento de la gestión del Talento Humano contiene los objetivos, el alcance y la metodología así como sus procedimientos, determinando para ello el eje del Talento Humano.

MANUAL DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	VERSION	1
	VIGENCIA	ENERO-21
	CODIGO	F-TH-842 MD
	PAGINAS	3 de 9

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre o razón social: Maquinados Ltda.
Nit. 800.190.786-6
Dirección: Carrera 42 n° 8 – 52 Duitama- Boyacá
Representante legal: José Salamanca Zea

ORGANIGRAMA



MANUAL DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	VERSION	1
	VIGENCIA	ENERO-21
	CODIGO	F-TH-842 MD
	PÁGINAS	4 de 9

2. GENERALIDADES

- 2.1. Objetivo general.
- Planificar, desarrollar y mejorar la selección y el reclutamiento del personal para mermar la rotación de personal.
- 2.2. Objetivos específicos.
- Planificar los procesos de reclutamiento con registros de procesos y control apropiados, apoyados en los indicadores y enfocados en alcanzar las metas propuestas.
 - Desarrollar registros de procesos y control apropiados, apoyados en los indicadores y enfocados en alcanzar las metas propuestas.

3. ALCANCE

El alcance de este manual debe ser capaz de alcanzar la completa satisfacción del personal, de los clientes y de todas las partes interesadas. Una vez garantizado esto, el alcance debe ir enfocado en la mejora continua sin descuidar los objetivos logrados.

MANUAL DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	VERSION	1
	VIGENCIA	ENERO-21
	CODIGO	F-TH-842 MD
	PAGINAS	6 de 9

4. MARCO CONCEPTUAL

- **Capital Humano:** Potencial productiva de las personas de una empresa en función de su educación, formación y capacidades.
- **Contratación de Personal:** Es el cierre de todo el proceso de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado.
- **Desvinculación:** Es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.
- **Evaluación de Desempeño:** Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.
- **Factor Externo:** Son las reglas del juego al que toda empresa debe acogerse y que, por término general, son para todos igual y no se puede ejercer ningún control sobre ello.
- **Factor Interno:** Se refieren a todas las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control, sin importar si son tangibles o intangibles.
- **Índice de Rotación de Personal:** Porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico.
- **Mecánica:** Parte de la Física que trata del equilibrio y del movimiento de los cuerpos sometidos a cualquier fuerza.
- **Metal:** Aleación de color, brillo y dureza semejantes a los de la plata, que ordinariamente se obtiene mezclando cobre, níquel y cinc.

Continúa el marco conceptual

- **Plan de Mejoramiento:** Es un conjunto de acciones sistemáticas que propone el mejoramiento permanente de la gestión y los procesos de la entidad.
- **Rotación de Personal:** Trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha.
Talento Humano: Pieza clave para lograr los objetivos dentro de una empresa.
- **Trastornos Mentales:** Conjunto de reacciones nocivas tanto físicas como emocionales que concurren cuando las exigencias del trabajo superan a las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Esta área se encarga de reclutar, seleccionar, planificar y formar al personal de la empresa. Su principal encargado es el Gerente o Coordinador(a) de recursos humanos, y entre sus tareas destacan: la elaboración y seguimiento de la nómina de empleados, afiliaciones a seguros sociales, creación de expedientes cuando corresponda, control de asistencia del personal, realización de las entrevistas laborales, coordinación de eventos y la gestión efectiva en la resolución de conflictos.

6. METODOLOGÍA

El correcto desarrollo de recursos humanos, es un proceso de toda la compañía, planeado, de mediano y largo plazo; debe tomar como base el enfoque de competencias, el cual concede una gran importancia a los aspectos actitudinales por lo que, además de las preguntas ¿qué tiene que saber hacer la persona?, ¿cómo tiene que hacerlo?, debe formularse la siguiente pregunta: ¿cómo tiene

que saber ser y convivir la persona? En la siguiente gráfica se presenta un esquema para lograr el éxito en el ámbito laboral, el cual descansa en el cambio de actitud del personal de la organización. Las preguntas orientadoras del éxito son:

¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?

¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?



En busca del éxito, El Manual de mejoramiento de la gestión del Talento Humano, se lleva a cabo en las fases, cuyos procedimientos se describen a continuación:

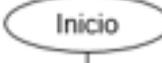
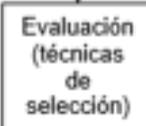
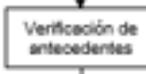
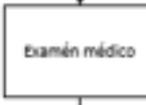
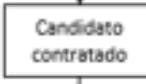
1. Detección de motivos de deserción.
Elaboración del Plan Global de Acciones de Mejora Integral.
2. Elaboración del Plan Anual de Acciones de Mejora Integral.
3. Ejecución del Plan Anual de Acciones de Mejora Integral.
4. Seguimiento y Evaluación de los resultados del Plan de Mejoramiento de la gestión del Talento Humano.

4.1. PROCEDIMIENTOS:

4.1.1. Reclutamiento del personal: Para esta actividad el objetivo es atraer candidatos adecuados para un puesto de trabajo determinado, empezando por redes sociales o sitio web de la empresa, radio o periódico, existen tres formas de reclutar colaboradores, para personal interno, externo o mixto. En la mayoría de las empresas utilizan el método mixto. A continuación, se muestra el flujograma del proceso de selección del personal.

Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1		Se genera la vacante por desvinculación laboral o por creación de nueva área.	
2		Se realiza el requerimiento por parte de la gerencia del área con la vacante.	Gerente encargado del área.
3		Se desarrolla la convocatoria de acuerdo al perfil de la vacante, y se inicia el proceso de reclutamiento, si es candidato externo sigue con el paso número 4; de ser candidato interno directamente pasa al paso número 6.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano.
4		Si el candidato es reclutado de manera externa, se recepciona y revisa el curriculum vitae como el primer filtro del proceso y continúa con el paso número 5.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano, capacitación e inducción.
5		Luego de recepcionar la hoja de vida se realiza la evaluación del mismo para ver si cumple con los lineamientos del perfil convocado, para continuar con la entrevista preliminar.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano y Gestor de inducción y capacitación.
6		Terminado la evaluación de la hoja de vida, se realiza la entrevista preliminar y con esto concluye este primer proceso y el candidato está apto para el proceso de selección.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano.

4.1.2. Selección del personal: Cuando ya se haya realizado la recepción de los documentos de cada uno de los postulantes en el proceso de reclutamiento. Para realizar este proceso existe cinco técnicas, las cuales son: entrevista de selección, pruebas de conocimiento o capacidades, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

N°	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
			
1		En la etapa anterior se realizó la entrevista preliminar y el candidato apto continua con el proceso de las evaluaciones de las técnicas de selección, las que contemplan pruebas de conocimiento, psicológicas, personalidad y de simulación.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano y Gestor de inducción y capacitación.
2		Culminado el proceso de las evaluaciones se analiza y valida los resultados de los candidatos que lograron obtener los puntajes establecidos.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano y la asistente de Gerencia.
3		Con la validación de los resultados de las evaluaciones y de la entrevista preliminar, se continúa con la etapa de la decisión de seleccionar a los candidatos aptos, para continuar con el proceso.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano y Gestor de inducción y capacitación.
4		Ya culminada la etapa de las evaluaciones y con el o los candidatos aptos para la contratación, se realiza los exámenes médicos correspondientes en la clínica establecida por la empresa.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano, Gestor de inducción y capacitación y el médico responsable de la empresa.
5		Finalizado este proceso de selección y contando con los candidatos aptos se procede a la etapa de contratación, para luego programar la inducción adecuada de acuerdo a la vacante.	Gerente del área de Gestión de Talento Humano Gestor de inducción y capacitación, Gestor de finanzas.
			

4.1.3. Contratación: Terminando el proceso de selección se viene el tema de la contratación del personal, para lo cual se firma el contrato según establecido por la Gerencia general, descrito sus derechos y obligaciones tanto para el trabajador como para la empresa, existen varios contratos sea verbal o escrito, colectivo o individual, por tiempo determinado y por obra labor. En Maquinados Ltda. los contratos son escritos y por obra labor para el área de producción donde tienen la mayor parte de trabajadores.

4.1.4. Proceso de inducción: Es la etapa final para poder culminar el proceso de contratación, se dividen en inducción a la empresa e inducción al puesto de trabajo de la siguiente manera como lo muestra el flujograma.

N°	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Inicio		
1	Inducción	Culminada la etapa de contratación de personal, se inicia el proceso de inducción, para lo cual se hace la programación respectiva teniendo como premisa el puesto de trabajo a ocupar, pues dependerá de esta información, para saber el tiempo exacto y la ubicación del lugar para desarrollar la inducción	Gerente de Gestión de Talento Humano y formación y desempeño
2	Programación de la inducción	En caso de colaboradores administrativos y de trabajo en oficina, el tiempo de inducción será de 15 días calendario remunerado. En caso de colaboradores y técnicos que deban realizar labores de campo el tiempo de inducción será de 30 días calendario remunerado.	Gerente de Gestión de Talento Humano y formación y desempeño
3	Ejecución de la inducción	Esta etapa del proceso de inducción se realizará de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa, donde se indica el proceso paso a paso para cada una de las etapas de inducción.	Gerente de Gestión de Talento Humano y formación y desempeño
4	Evaluación de la inducción	La evaluación del desempeño y de la inducción se realizará de acuerdo a los parámetros de la empresa, donde se establece el método de evaluación adecuado a desarrollar para cada una de las áreas.	Gerente de Gestión de Talento Humano y formación y desempeño
	Final		

4.1.5. Plan de incentivos: Para el plan de incentivos deben tener en cuenta que existen dos tipos de incentivos que se pueden abarcar tales como pecuniarios y no pecuniarios.

Incentivos pecuniarios: Son las bonificaciones por meta o venta de servicio, dinero en efectivo

Incentivos no pecuniarios: Son en especie, como ascensos, traslados, comisión, becas.

A continuación, el plan de incentivos para las diferentes áreas de trabajo de la empresa Maquinados Ltda.

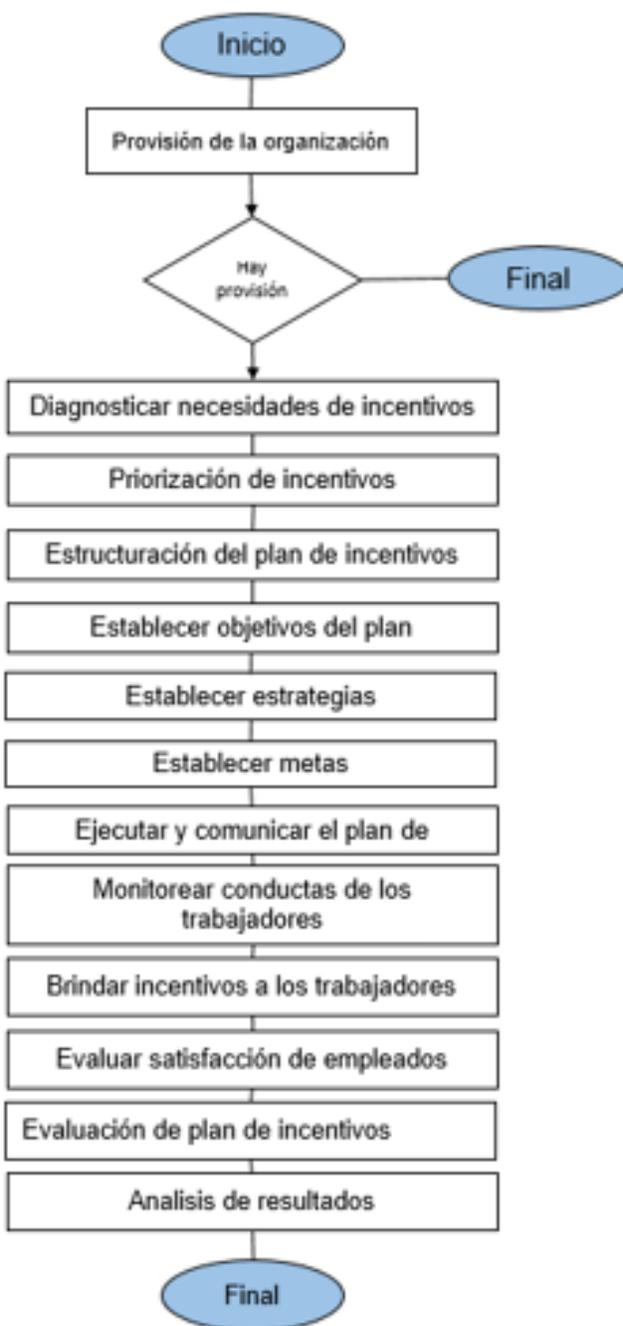
Véase el anexo B ficha técnica de indicadores.

El cronograma de actividades hace parte del plan de incentivos, para otorgar un reconocimiento a los trabajadores se debe programar y diseñar como mejor lo establezca la gerencia financiera, si por año, semestre o mensual.

véase el siguiente cronograma de actividades:

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE PROGRAMACIÓN	FECHA DE REALIZACIÓN
1	Recepcionar evaluaciones de desempeño - periodo 2020	Gerencia de Talento Humano		
2	Consolidar las evaluaciones de desempeño 2020	Gerencia de Talento Humano		
3	Presentar al Comité de Formación y Capacitación los servidores que cumplen con el perfil para	Gerencia de Formación y desarrollo.		
4	Realizar el proceso de contratación para la adquisición de bonos de	Gerencia contable		
5	Coordinar los diferentes incentivos no pecuniarios (Mención de Honor, Reconocimiento a la labor meritoria, ascensos, traslados,	Gerencia de Talento Humano		
6	Realizar Sesión de incentivos 2021	Gerencia de Talento Humano		

Flujograma de actividades



Programa de incentivos para empleados de le empresa Maquinados Ltda.

ÁREAS	CARGOS	MONETARIO	NO MONETARIO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
GERENCIA GENERAL	GERENCIA GENERAL	Bono semestral como reconocimiento a su compromiso con la empresa. Ancheta navideña	Reconocimiento al frente de todos los empleados de Maquinados, por su compromiso en la empresa. Memorandos de reconocimiento por mejor desempeño en sus labores, trimestral.	Recompensar el desempeño por el tiempo laborado.	Hacer seguimiento efectivo al momento de planear de forma responsable ya que es un ejemplo a seguir.	Ejecutar este incentivo cada 6 meses, llevando control acerca del desempeño del trabajador así mismo logrando satisfacción.
	ASESOR JURIDICO	Entradas a un lugar turístico de acuerdo al núcleo familiar. Bonos en compras semestral. Celebración de cumpleaños	Reconocimiento al mejor empleado frente a todos los trabajadores, resaltando los aspectos positivos. Día compensatorio	Incentivar a los trabajadores a realizar sus labores con eficiencia.	Realizar seguimiento con el fin de verificar si se cumple el objetivo o no	Ejecutar los incentivos de acuerdo al rendimiento laboral.
GERENCIA CONTABLE	DIRECTOR FINANCIERO	Bono en efectivo, como resultado de su buen desempeño. Celebración de cumpleaños. Anchetas Navideñas	Reconocimiento al mejor empleado frente a todos los trabajadores, resaltando los aspectos positivos. Día compensatorio	Reconocer al trabajador por mostrar un mejor desempeño en el desarrollo de sus labores a través de incentivos monetarios y no monetarios.	Comunicar al trabajador a través de su correo electrónico sobre los incentivos que recibirá con mensajes llamativos.	Brindar incentivos de acuerdo al rendimiento, siendo bonificación semestral y el cumpleaños anual.
	AXILIAR CONTABLE	Salidas de integraciones, fortaleciendo el clima laboral, semestral. Celebración de cumpleaños con detalle. Ancheta navideña	Bono del 30% de descuento en compras. Reconocimiento del mejor empleado, trimestral. Memorando de reconocimiento.	Incentivar al auxiliar contable al buen desarrollo continuo de sus labores.	Realizar evaluaciones respecto al desempeño de los trabajadores y fomentar su productividad.	Ejecutar los incentivos de acuerdo al tiempo estipulado y la efectividad de los mismo.

ÁREAS	CARGOS	MONETARIO	NO MONETARIO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
GERENCIA ADMINISTRATIVA	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Bono en efectivo, como resultado de su buen desempeño. Celebración de cumpleaños. Anchetas Navideñas	Otorgar reconocimientos por el buen desempeño propiciando así una cultura de trabajo el cual debere estar orientado a la excelencia, a la calidad y a la productividad. Memorando de reconocimiento por desempeño laboral	Brindar incentivos monetarios y no monetarios con el fin de generar en él motivación.	Satisfacer las necesidades de los trabajadores.	Efecutar los incentivos de acuerdo al tiempo estipulado y la efectividad de los mismo.
	DIRECTOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Bono en efectivo, como resultado de su buen desempeño. Celebración de cumpleaños. Anchetas Navideñas	Preocuparse por la familia de los trabajadores es el mayor incentivo. Recordar siempre fechas como el día de los niños, familia, navidad u otro, mantener canales de comunicación ya que ello aumenta la sensación de seguridad del trabajador.	Incentivar al trabajador s al continuo desarrollo de sus habilidades.	Monitorear el desempeño, con el fin de verificar si los incentivos lo impulsan a desempeñarse correctamente.	Lograr que el trabajador cumpla en el 100% con las actividades requeridas de su puesto de trabajo
	DIRECTOR FORMACIÓN Y DESARROLLO	Bono en efectivo, como resultado de su buen desempeño. Celebración de cumpleaños. Anchetas Navideñas	Otorgar reconocimientos por el buen desempeño propiciando así una cultura de trabajo el cual debere estar orientado a la excelencia, a la calidad y a la productividad. Memorando de reconocimiento por desempeño laboral	Brindar incentivos monetarios y no monetarios con el fin de generar en él motivación.	Satisfacer las necesidades de los trabajadores.	Efecutar los incentivos de acuerdo al tiempo estipulado y la efectividad de los mismo.

GERENCIA ADMINISTRATIVA	SERVICIOS GENERALES	Salidas de integraciones, fortaleciendo el clima laboral, semestral. Celebración de cumpleaños con detalle. Ancheta navideña	Reconocimiento al frente de todos los empleados de Maquinados, por su compromiso en la empresa. Memorandos de reconocimiento por mejor desempeño en sus labores, trimestral.	Recompensar el desempeño por el tiempo laborado.	Hacer seguimiento efectivo al momento de planear de forma responsable ya que es un ejemplo a seguir.	Ejecutar este incentivo cada 6 meses, llevando control acerca del desempeño del trabajador así mismo logrando satisfacción.
-------------------------	---------------------	--	--	--	--	---

4.1.6. Bienestar social: El programa de bienestar social laboral se establece con las nuevas normas de bioseguridad, ya que en la actualidad se está presentando una pandemia a nivel mundial covid-19 y para ello se requiere de unos permisos o lineamientos específicos para estas actividades:

- Considerar un reajuste en la planta de trabajo, solo se evidencia un baño para cada género para 34 trabajadores, no hay salón de descanso ni de almuerzo ni casilleros.
- Realizar programas culturales, deportivos o recreacionales, sociales y de integración y capacitaciones contantes.

7. EVALUACIÓN

Es claro que para saber si el plan aplicado es efectivo, es necesario medir y archivar los resultados para conocer su alcance y para posteriores procesos comparativos que pueden ayudar en la mejora continua, para ello, las siguientes fórmulas son un ejemplo de cómo medir resultados.

Índice de rotación de personal =

$$\frac{\frac{A + D}{2} * 100}{PE}$$

Contratación efectiva =

$$\frac{\text{Personas reclutadas al mes}}{\text{Total de vacantes al mes}} * 100$$

Capacitación efectiva =

$$\frac{\text{Capacitaciones realizadas al mes}}{\text{Total de empleados nuevos al mes}} * 100$$

Siendo,

A = el número de personas contratadas durante el período considerado

D = las personas desvinculadas durante el mismo período

PE = Promedio efectivo del período considerado.

Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período y el resultado se divide por 2. El cociente obtenido se multiplica por 100 (el índice de rotación se expresa siempre en porcentaje).

8. INDICADORES

Para poder medir las metas es necesario definir los parámetros que se conocen como indicadores, en este caso, se trata de: Buen ambiente laboral, Personal calificado y Satisfacción de las partes interesadas, mientras que las metas planteadas son:

- 75% de Personal reclutado mensualmente, comprometido con los objetivos de la compañía.
- 100% de capacitaciones trimestrales al personal.
- Evaluación positiva de la percepción de los empleados y clientes.

Ver anexo B ficha técnica de indicadores.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma	Firma	Firma
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

11. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Tabla 6 Matriz de mejoramiento continuo.

		MATRIZ DE PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO (GESTIÓN DE TALENTO HUMANO)						VERSIÓN	1
								VIGENCIA	ene-21
								CÓDIGO	F-TH-842 MD
								PÁGINAS	1 DE 1
PROBLEMA:	Alta rotación del personal obrero y administrativo.								
OBJETIVO:	Planificar, desarrollar y mejorar la selección y el reclutamiento del personal para mermar la rotación de personal.								
RESPONSABLE:	Coordinador(a) de recursos humanos.								
OBSERVACIONES:									
ITEM	CAUSAS	SOLUCIÓN	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR	METAS	INDICADORES	SEGUIMIENTO
Mano de obra especializada y general	Retiro voluntario de personal que ha laborado en lapsos sustancialmente breves de tiempo	Plan de mejoramiento enfocado en la gestión del talento humano.	Procesos de reclutamiento y selección de los empleados.	Métodos para la capacitación de los empleados. Metodología para selección y evaluación de los empleados	Evaluación constante de los empleados y las normativas de la empresa.	Análisis de la información para identificar oportunidades de mejora.	75% de Personal reclutado mensualmente, comprometido con los objetivos de la compañía.	Buen ambiente laboral, Personal calificado, Satisfacción de las partes interesadas.	Registro de Procesos de reclutamiento.
Metodología	La empresa no cuenta con la documentación pertinente para realizar el proceso de selección y reclutamiento del personal.	Realizar la documentación y formatos para el proceso de reclutamiento del personal.	Documentación del control de la asistencia, contratación y estrategia para capacitar al personal.	Establecer registros de las actividades, reclutamientos, control de asistencia, resolución de conflictos y eventos.	Auditorías internas. Medición y seguimiento de los procesos.		100% de capacitaciones trimestrales al personal.		Registros sobre los resultados de las estrategias.
Medio Ambiente	No existe una distribución adecuada de los espacios que permita realizar las entrevistas y capacitaciones para el personal.	Acondicionar mejor los espacios destinados para realizar la actividad.					Evaluación positiva de la percepción de los empleados y clientes.		Mantenimiento de la infraestructura.

Fuente: elaboración propia.

12. CONCLUSIONES

Realizado la metodología de las encuestas a los trabajadores de la empresa, se pudo investigar más afondo las posibles causas que llevan al alto índice de rotación del personal e implementar las estrategias que se lograron gracias a las herramientas como la matriz FODA y el diagrama de Ishikawa.

Se considera que los objetivos han sido desarrollados satisfactoriamente, ya que se logró demostrar las causas raíz del problema, implementando estrategias, diseñando el Manual de mejoramiento de la gestión del Talento Humano con todos los formatos y procesos que la empresa no contaba y la matriz de mejoramiento continuo para mejorar los procesos.

Se determina que el alcance del Manual de mejoramiento de la gestión del Talento Humano es un documento con las necesidades internas de la empresa en el área de la gestión del talento humano.

13. RECOMENDACIONES

Darle solución pronta y oportuna a los problemas y riesgos presentes mediante las oportunidades identificadas para la empresa.

Realizar auditorías semestrales con el fin de evaluar los resultados de los objetivos planteados, mejorando las metas propuestas según los indicadores establecidos, para así lograr un aumento en la satisfacción de los clientes y las partes interesadas, e incrementar la productividad del personal administrativo y operativo.

Es clave mantener al día en capacitaciones y demás actividades a todo el personal en cuanto a las tareas pertinentes en su área; lo anterior para que cada empleado pueda tener actualizados sus conocimientos y las responsabilidades de sus cargos.

BIBLIOGRAFÍA

- Analisis FODA*. (2020). Obtenido de <https:// analisisfoda.net/historia-de-la-matriz-de-analisis-foda/>
- Association, A. S. (s.f.). *JSTOR*. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2095845?seq=1>
- Benavides, M. A. (2019). *Tesis*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10965/4/T08497.pdf>
- BIZNEO BLOG* . (s.f.). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/etapas-proceso-de-seleccion-de-personal/>
- Calderon1*, C. H. (2017). *Revista Facultad de Ciencias Contables, Economicas y Administrativa* , 2.
- Castillo Smith, E. J. (12 de Marzo de 2018). *Tesis*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf>
- Castro, W. A. (2009). *Procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: aplicaciones en la industria metalmecanica*. D - Pontificia Universidad Javeriana.
- Cayo Huerta, T. K. (2019). *Tesis*. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3088/TESIS%20Cayo%20Thania.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chacín, D. R. (2007). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0104638/cap03.pdf>
- Chaverra, M. E. (2018). *AUDITORIA EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO* . Boavita: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/18715/4060926.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Chiavenato. (2019). *Gestión de talento humano*. En Chiavenato. Mexico: IURE Editores.

- DANIEL LEONARDO CABEZA, J. G. (2016). *Tesis*. Obtenido de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/412/1/REDI-FDA-2016-11.pdf>
- Española, R. A. (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/diccionario>
- Fernández, R. M. (2017). *CEPAL NACIONES UNIDAS*. Obtenido de http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf
- Gómez, A. Z. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Gumucio, J. R. (2010). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- JULIAN ROBERTO MORENO PEREZ, J. J. (Agosto de 2017). *Tesis*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KOOLEN, I. (2015). *Master Thesis Talent Management*. Obtenido de <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=134668>
- Martínez, N. S.-S. (2020). Análisis a la productividad del sector metalmeccánico en Colombia y Boyacá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Murillo. (2009). *REvista Educación*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- PAZ, F. I. (Enero de 2018). *Tesis*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrzd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- PEREZ, S. M. (2017). *Tesis*. *Portafolio*. (18 de diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>
- Saavedra, J. C. (2016). Obtenido de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/412/1/REDI-FDA-2016-11.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education .

Sarache, W. A. (2007). *Industria Metalmeccanica*. Bogota: D - Pontificia Universidad Javeriana.

ANEXOS

ANEXO A FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

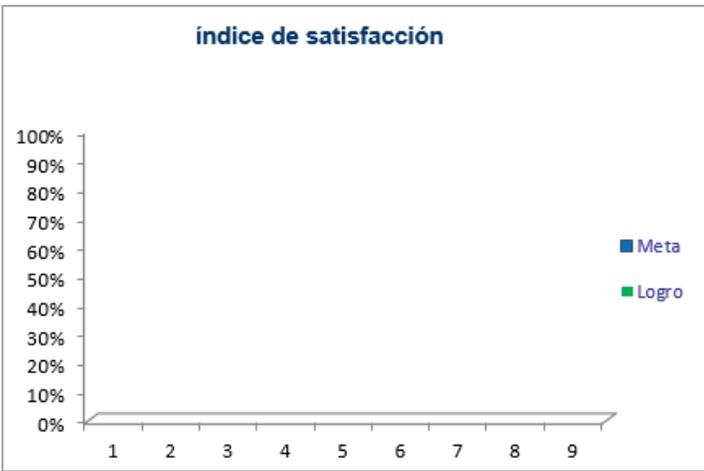
HOJA DE VIDA DE INDICADORES		VERSIÓN	1
		VIGENCIA	ene-21
		CÓDIGO	F-TH-841 MD
		PÁGINAS	1 DE 1
Fecha de diligenciamiento	30/01/2021		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR		
Proceso		
Nombre del indicador		
Objetivo del indicador		
Proceso relacionado		
Objetivo de calidad al cual contribuye		
Responsable de la medición <i>(Cargo)</i>		
Fuentes de información <i>(Bases de datos, encuestas, etc.)</i>		
Fórmula de calculo		

Unidad de medida <i>(Unidades, %, No. Personas,</i>	Frecuencia de medición	Meta para la última medición
Valor para la última medición (Logro, resultado del último periodo)		Vigencia
Observaciones (comentarios, efectos no deseados, imprevistos)		

DATOS DEL INDICADOR

No. de medición	Periodo	Meta	Logro
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			



			Tendencia del indicador

MEJORAMIENTO:	Acción Correctiva	Acción preventiva	Acción de mejora
----------------------	-------------------	-------------------	------------------

Análisis y descripción de la acción

--