



**LINEAMIENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
PARA LA EMPRESA SARINAH S.A.S PRODUCTORA DE LA FLOR
GERBERA**

**ANGEL ESTEBAN CAICEDO PACHON
CRISTIAN MAURICIO MARTINEZ FORERO
AUTORES**

**ANA PATRICIA DIAZ ALDANA
DIRECTOR**

**JUAN MANUEL RAMIREZ MORA
JHON JAIRO ANGARITA
JURADOS**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CHIQUINQUIRÁ
2019**

**LINEAMIENTOS DE UN LINEAMIENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SARINAH S.A.S. PRODUCTORA DE
LA FLOR GERBERA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

AUTORES:

ANGEL ESTEBAN CAICEDO PACHÓN

CÓDIGO: 201311116

CRISTIAN MAURICIO MARTINEZ FORERO

CÓDIGO: 201310789

DIRECTOR:

Mg. ANA PATRICIA DIAZ ALDANA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2019

NOTA DE ACEPTACION:

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

CHIQUINQUIRÁ, _____ DE MAYO DE 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedicamos primeramente a Dios, por ser nuestro guía espiritual y ser el que nos inspira para seguir adelante y por darnos fuerza para luchar cada día por una de las metas más anheladas para nosotros.

A nuestros padres, por su amor, su entrega, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestros hermanos (as) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyándonos en todo momento.

A todas las personas que nos han ayudado y han hecho posible que el trabajo se realice, en especial a aquellos que nos colaboraron y compartieron sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer la ayuda que nos han brindado muchas personas y colegas durante el desarrollo del presente trabajo de grado.

Primero queremos, agradecer a nuestros padres que nos han ayudado y apoyado en todo el proceso universitario

A nuestra tutora y profesora Ana Patricia Díaz Aldana, por habernos ayudado en todos los momentos que la necesitamos, orientándonos y colaborándonos en la realización del trabajo de grado; siempre estaba allí para ayudarnos a realizar lo correcto y de la mejor manera posible.

A todos nuestros amigos, vecinos y conocidos que de una u otra forma han contribuido para el desarrollo del presente trabajo, damos infinitas gracias por toda su ayuda.

A la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por ser la institución que nos vio crecer y formarnos profesionalmente y nos acogió de la mejor manera en sus aulas y en un ambiente sano y tranquilo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. CAPITULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 MARCO DE REFERENCIA	15
1.4.1 Marco teórico	15
1.4.1.1 Autores de la gestión de talento humano	16
1.4.1.2 ¿Qué es la gestión de talento humano?	17
1.4.1.3 Importancia de la gestión de talento humano	18
1.4.1.4 Modelos de gestión de talento humano	18
1.4.2 Marco conceptual	29
1.4.3 Marco institucional	33
1.4.4 Marco espacial	34
1.4.5 Marco temporal	35
1.4.6 Marco legal	36
1.5 METODOLOGÍA	37
2. CAPITULO II DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	38
2.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	39
2.1.1 Resultados y tabulación de encuestas	40
2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
3. CAPITULO III DISEÑO DE PUESTOS DE SARINAH S.A.S	62
3.1 MISION DE SARINAH S.A.S	62
3.2 VISION DE SARINAH S.A.S	63
3.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	64

3.4 MODELO DE TALENTO HUMANO	65
3.5 DISEÑO DE PUESTOS	66
4. CAPITULO IV LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	73
4.1 RECLUTAMIENTO	73
4.1.1 Objetivos del reclutamiento	73
4.1.2 Tipo de reclutamiento de SARINAH S.A.S	73
4.1.3 Pasos para el reclutamiento	74
4.2 SELECCIÓN DE PERSONA	75
4.2.1 Pasos para la selección de personal	75
4.3 CONTRATACIÓN	76
4.3.1 Pasos para la contratación	76
5. CAPITULO V CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE SARINAH S.A.S	77
5.1 PROGRAMA DE CAPACITACION DE SARINAH S.A.S	78
5.2 FORMATO DE ASISTENCIA DE LAS CAPACITACIONES	80
5.3 CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES DE SARINAH S.A.S	81
6. CAPITULO VI EVALUACION DE DESEMPEÑO DE SARINAH S.A.S	82
6.1 FORMATOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	83
7. IMPACTO ECONÓMICO LUEGO DE IMPLEMENTAR EL MODELO	86
8. CONCLUSIONES	87
9. RECOMENDACIONES	89
10. REFERENCIAS	90
11. ANEXOS	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Teorías de gestión de talento humano	16
Tabla 2. Medio de comunicación	40
Tabla 3. Nivel educativo trabajadores	41
Tabla 4. Pruebas de ingreso	42
Tabla 5. Inducción en puesto de trabajo	43
Tabla 6. Tipo de contrato	44
Tabla 7. Tiempo laborando en la empresa	45
Tabla 8. Ascensos	46
Tabla 9. Manual de funciones	47
Tabla 10. Conocimiento acerca del manual de funciones	48
Tabla 11. Puesto en la empresa	49
Tabla 12. Objetivo del puesto de trabajo	50
Tabla 13. Funciones del puesto de trabajo	50
Tabla 14. Condiciones ambientales	51
Tabla 15. Enfermedades laborales	52
Tabla 16. Programa de capacitación	53
Tabla 17. Incentivos	54
Tabla 18. Evaluación de desempeño	55
Tabla 19. Periodicidad de la evaluación de desempeño	56
Tabla 20. Opinión de la evaluación de desempeño	57
Tabla 21. Objetivos y funciones de los trabajadores	60
Tabla 22. Responsabilidades, riesgos y evaluación de desempeño	61
Tabla 23. Diseño de puestos para la secretaria	66
Tabla 24. Diseño de puestos para el ingeniero agrónomo	67
Tabla 26. Diseño de puestos para contador público	69
Tabla 27. Diseño de puestos para el supervisor	70
Tabla 28. Diseño de puestos para el conductor	71
Tabla 29. Diseño de puestos del operario	72
Tabla 30. Formato de asistencia capacitaciones	80
Tabla 31. Cronograma capacitación	81
Tabla 32. Formato de evaluación de desempeño para operarios	83
Tabla 33. Formato de evaluación de desempeño para conductor	84
Tabla 34. Formato de evaluación de desempeño para supervisor	84
Tabla 35. Formato de evaluación de desempeño de la secretaria	85
Tabla 36. Formato de evaluación de desempeño del gerente	85
Tabla 37. Impacto económico después de implementar el modelo	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gestión estratégica de los recursos humanos.	20
Figura 2. Tecnología de gestión de recursos humanos	21
Figura 3. Administración de personal y recursos humanos	23
Figura 4. Recursos humanos y marketing interno	24
Figura 5. Estrategia empresarial	25
Figura 6. ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?	26
Figura 7. Mapa de Saboya	34
Figura 8. Medio de comunicación	40
Figura 9. Nivel educativo trabajadores	41
Figura 10. Pruebas de ingreso	42
Figura 11. Inducción en puesto de trabajo	43
Figura 12. Tipo de contrato	44
Figura 13. Tiempo laborando en la empresa	45
Figura 14. Ascensos	46
Figura 15. Manual de funciones	47
Figura 16. Conocimiento acerca del manual de funciones	48
Figura 17. Puesto en la empresa	49
Figura 18. Condiciones ambientales	51
Figura 19. Enfermedades laborales	52
Figura 20. Programa de capacitación	53
Figura 21. Incentivos	54
Figura 22. Evaluación de desempeño	55
Figura 23. Periodicidad de la evaluación de desempeño	56
Figura 24. Opinión de la evaluación de desempeño	57
Figura 25. Misión SARINAH S.A.S	62
Figura 26. Visión SARINAH S.A.S	63
Figura 27. Organigrama SARINAH S.A.S	64
Figura 28. Modelo de talento humano SARINAH S.A.S	65
Figura 29. Reclutamiento SARINAH S.A.S	74
Figura 30. Selección de personal SARINAH S.A.S	75
Figura 31. Contratación SARINAH S.A.S	76
Figura 32. Capacitación SARINAH S.A.S	78

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de la actualidad le han dado una gran importancia al área de talento humano, puesto que anteriormente este sector no era muy significativo para las empresas porque lo subvaloraban y lo consideraban más un gasto que una inversión, este pensamiento ha tenido un gran cambio a través de los años considerando el talento humano la parte más importante de una compañía, un modelo de gestión de talento humano es de vital importancia en cualquier empresa, ya sea productora de bienes o prestadora de servicios, para que pueda lograr mayor desarrollo y competir en un entorno globalizado.

Teniendo en cuenta que el talento humano es uno de los pilares más importantes de la organización, se desarrolló este trabajo con el objetivo de consolidar unos lineamientos para un modelo de gestión de talento humano en la empresa SARINAH S.A.S para así mejorar la productividad y eficiencia en los procesos dentro del área de talento humano de esta organización, dándole un valor agregado a la empresa y a los productos que ofrecen.

Se realizaron los lineamientos para un modelo de gestión de talento humano en la empresa SARINAH S.A.S, la cual se dedica a la producción de flores. La organización actualmente no cuenta con una clara estructura de talento humano, y por tal motivo este estudio está dividido en cinco fases, que son: primero se realizó el diagnóstico del área de talento humano de la empresa, luego se diseñaron los puestos de trabajo en la empresa, para proseguir con el diseño de los lineamientos de los procesos de reclutamiento, selección de personal, contratación de personal, programas de capacitación y entrenamiento y la evaluación del desempeño.

CAPITULO 1

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa SARINAH S.A.S. ubicada en la vereda Puente de Tierra del municipio de Saboya es una organización dedicada a la producción y comercialización de la flor GERBERA, actualmente cuenta con 7 empleados de tiempo completo con contrato a término fijo, lo que permite estabilidad y tranquilidad tanto para la empresa como para el trabajador, esta organización actualmente es estable económicamente, pues la producción de sus flores es de muy buena calidad y por ello venden grandes cantidades de la misma, a su vez carece de una estructura de talento humano clara que no especifica las funciones y responsabilidades de sus colaboradores dentro de la compañía.

El activo más importante para SARINAH S.A.S. es su capital humano, es por ello que la empresa ha considerado diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la estructura de la organización y gestionar eficientemente el personal que colabora en ella, con el objetivo de potencializarse y lograr un mayor crecimiento en la empresa.

Los síntomas más comunes al no tener una estructura de talento humano en la organización, son el desconocimiento de las funciones que debe realizar el trabajador, y esto puede crear conflictos en el clima laboral, sobrecarga de trabajo e incluso atrasar los procesos productivos.

La razón de ser de una empresa deben ser sus colaboradores, pues de ellos depende el éxito de la misma y su desarrollo tanto interno como externo.

Si no se llegara a implementar el modelo de gestión de talento humano en la empresa SARINAH S.A.S., puede bajar la productividad de los colaboradores creando una ineficacia en los procesos productivos y conllevando a una utilidad más baja de la proyectada por la organización, lo que puede conllevar a aumentar sus costos operativos y financieros.

Al implementarse el modelo de gestión de talento humano los procesos productivos se sistematizan y a su vez se vuelven más eficientes; hay un mayor control en las funciones que realiza cada integrante de la empresa, se maximiza la producción pues el trabajador al estar motivado por los incentivos que le entregan realiza sus labores más eficientemente, también se puede saber exactamente qué tan capacitados están los colaboradores y qué planes de desarrollo se pueden implementar con base en las competencias, conocimientos y experiencias de cada uno.

Lo anterior dio lugar a la formulación de la pregunta base de este estudio: ¿Qué lineamientos se requieren para diseñar un modelo de gestión de talento humano para la empresa SARINAH S.A.S.?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo se realizó con la finalidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano a la compañía SARINAH S.A.S. que en la actualidad no cuenta con una estructura de talento humano definida y se realizará un diagnóstico a la empresa, diseño de puestos, proceso de contratación del personal y la capacitación a sus empleados para ayudar a que la empresa tenga una estructura más organizada y definida, administrar más eficientemente el capital humano en la organización y aumentar así su productividad y competitividad.

El presente trabajo abordó puntos de vista de varios autores que han escrito acerca de los modelos de gestión de talento humano, como lo son: Schuler R.S, Milkovich George y Boudrew John W, Yoder y Dale, Byars y Rue, para así comprender los modelos existentes de gestión de talento humano y aplicar el correcto a la empresa SARINAH S.A.S.

La metodología que se utilizó en el presente trabajo, es una investigación descriptiva, a través de fuentes primarias como encuestas y entrevistas, las cuales ayudaron a entender la forma en la cual está funcionando en la actualidad la empresa SARINAH S.A.S; también se obtuvo información a través de fuentes secundarias tales como: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, tesis de grado, artículos, revistas, páginas web y libros electrónicos, para comprender mejor como se encuentra el área de talento humano en la empresa SARINAH S.A.S y así poder diseñar los lineamientos para un modelo de gestión de talento humano en la compañía.

Este proyecto se realizó con el objetivo de alcanzar el grado como Administradores de Empresas, llevando a la práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, para aportar al desarrollo de nuestra región.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar los lineamientos para un modelo de gestión de talento humano para la empresa SARINAH S.A.S

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos en el área de talento humano de la empresa SARINAH S.A.S

Realizar el diseño de puestos de la empresa SARINAH S.A.S

Diseñar los lineamientos de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para los puestos de cada una de las áreas de la empresa SARINAH S.A.S

Establecer los mecanismos para el programa de capacitación o entrenamiento en la empresa SARINAH S.A.S para sus empleados para potenciar las competencias del personal de la empresa.

Diseñar el proceso de evaluación del desempeño para medir y encontrar brechas susceptibles de mejorar.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 MARCO TEÓRICO

La teoría en que se basa el presente trabajo de grado es la teoría Burocrática cuyo representante es a Max Weber, quien hizo énfasis en las normas escritas y reglamentos dentro de una organización, pues estas permiten formar una estructura organizada y que funcione correctamente, además presenta la teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización.

Weber afirma que el pilar de la burocracia es la jerarquización vertical y la creación de una cadena de mando estructurada, la cual se constituya por altos funcionarios, quienes estarán en el escalón más alto de dicha jerarquía, siendo estos mismos los que dirijan y controlen a los colaboradores (Weber, 2014).

En su obra, el político y el científico Weber, habla de que los trabajadores deben realizar sus labores con compromiso y dedicación siendo así que “todas las empresas deben estar encaminadas a las actividades humanas con dedicación por parte de los colaboradores hacia el patrón o jefe” (Weber, 2014). Siempre respondiendo a una estructura jerarquizada, guiada por una cabeza de mando o cargo superior.

Así mismo lo enuncia Alonso, “La autoridad y el poder no es propia del trabajador sino del cargo o funciones que desarrolle en la empresa; entre mayor sea el cargo del individuo mayor poder e influencia tendrá sobre sus colaboradores dentro de la organización” (Alonso, 2014).

Alonso afirma que entre más alto sea su cargo en la organización, mayor será la responsabilidad e influencia sobre los demás colaboradores, siendo dicho cargo el que le de autoridad y poder al trabajador.

1.4.1.1 AUTORES DE TEORÍAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

A continuación, se presentan algunos referentes teóricos que han enmarcado los procesos y prácticas funcionales de la gestión de talento humano de las organizaciones.

Tabla 1. TEORÍAS DE GESTION DE TALENTO HUMANO

AUTOR	PLANTEAMIENTO
DAVID McCLELLAND	Este autor fue uno de los pioneros en utilizar el término competencia dentro del área de talento humano dentro de una organización, donde el afirma que aparte de tener títulos o experiencias para un determinado puesto de trabajo, deben existir talentos, experiencias y habilidades personales que aporten y contribuyan a una mayor eficiencia en su trabajo.
SCHULER R.S	Es la gestión optimizada del talento humano y comprende todo lo que involucra el comportamiento de las personas dentro de una determinada área específica de la organización, teniendo en cuenta cómo afectan los factores internos y externos a los colaboradores de dicha empresa
MILKOVICH GEORGE Y BOUDREW JOHN W	Definen la gestión de talento humano como un conjunto de decisiones que afectan la eficiencia y comportamiento de los colaboradores y a su vez la eficacia de la empresa
YODER, DALE	Afirma que la gestión de talento humano es un conjunto de relaciones humanas entre las personas y que existen dichas relaciones por las necesidades que los colaboradores tienen de comunicarse con otros. También dice que dichas relaciones surgen a partir del contrato laboral
BYARS Y RUE	La gestión de talento humano para BYARS Y RUE es un área administrativa que regula todo lo que involucra a la administración de los recursos humanos de una determinada compañía.

Fuente: Propia basada en Carrillo K. 2013

Como se puede observar en la tabla 1, los autores coinciden en que la gestión de talento humano busca ayudar a la empresa a que sus procesos sean más eficientes, optimizando áreas específicas de la empresa; además coinciden en que el pilar o eje central de dicha gestión son las personas, las cuales se deben especializar para mejorar y contribuir con habilidades y destrezas a la organización.

1.4.1.2 ¿QUE ES LA GESTION DE TALENTO HUMANO?

“La gestión de talento humano es un conjunto de decisiones que afectan la eficiencia y comportamiento de los colaboradores y a su vez la eficacia de la empresa” (Carrillo, 2013); dicho autor se refiere a que según las decisiones que tome la organización, estas afectan los procesos y actividades de los colaboradores, ya sea positiva o negativamente a la empresa.

De igual forma, es importante hacer referencia a la definición de gestión de talento humano, (Villalpando, 2014) lo enuncia como el “conjunto de actividades necesarias que realiza un colaborador para lograr los objetivos según el cargo y responsabilidades que adquiera en la organización, también se ocupa de motivar y potenciar las habilidades y destrezas de los trabajadores.”

Esto significa que la gestión de talento humano son unas actividades que buscan cumplir unas estrategias de la organización, según las áreas que tenga a cargo y a su vez la gestión de talento humano se encarga de estimular y motivar al trabajador a ser mejor cada día.

El área de talento humano es una conexión de los objetivos que tenga la empresa con los trabajadores que la integran, que debe fomentar la motivación a sus colaboradores para que estos mismos den nuevas ideas y contribuyan con el desarrollo de la compañía, esto es de vital importancia pues estimula al trabajador porque se tiene en cuenta la opinión del mismo.

Un pilar fundamental en la gestión de talento humano es fomentar la creación o diseño de nuevas ideas u objetivos que estén de la mano con la visión de la empresa y con la situación actual del trabajador.

1.4.1.3 IMPORTANCIA DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO

El trabajador se puede convertir en un valor agregado para la empresa y también en una ventaja para la misma, pues con sus conocimientos y destrezas ayuda y contribuye a la organización a cumplir sus objetivos corporativos y misionales que tenga, mejorando día a día los procesos productivos y/o de servicios con ayuda de los trabajadores. Dicho valor se logra gracias a la motivación del personal para así poder mantenerlo y a su vez la empresa reduce gastos en despidos y contrataciones frecuentes; manteniendo una nómina constante y con las mismas personas.

Otra razón por la que la gestión de talento humano es importante en una empresa es que promueve la solución de conflictos internos entre los colaboradores, con el objetivo de tener un clima organizacional agradable, esto conlleva a mejorar la eficiencia en los procesos de la empresa y por tanto la productividad de la empresa.

El área de talento humano es de vital importancia para todas las organizaciones, pues permite que todos los procesos de determinadas áreas, funcionen de la manera correcta y lo más eficientemente posible, a través de las habilidades y destrezas que tenga cada trabajador.

1.4.1.4 MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS:

La gestión de recursos humanos por competencias sirve, entre otras cosas, para cerciorarse de que la persona asignada a una determinada tarea resulta la más idónea para hacerse cargo de las labores que de ella se derivan. Este popular sistema analiza la realidad de un negocio y tiene como objetivo conseguir el éxito de la empresa. David Mc Clelland fue reconocido principalmente por su teoría de

necesidades y el modelo de talento humano por competencias, quien a través de dichos planteamientos buscaba explicar cómo el individuo o la persona necesita factores motivadores y estímulos que lo impulsen a mejorar cada día y a ser más competente en el ámbito laboral. (Kanvas, 2018).

Mc Clelland fue reconocido principalmente por su teoría de necesidades y el modelo de talento humano por competencias, quien a través de dichos planteamientos buscaba explicar cómo el individuo o la persona necesita factores motivadores y estímulos que lo impulsen a mejorar cada día y a ser más competente en el ámbito laboral, y cuyo objetivo principal es que la empresa sea exitosa.

MODELO DE BESSEYRE DES HORTS:

(Horts, 1990), Plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.

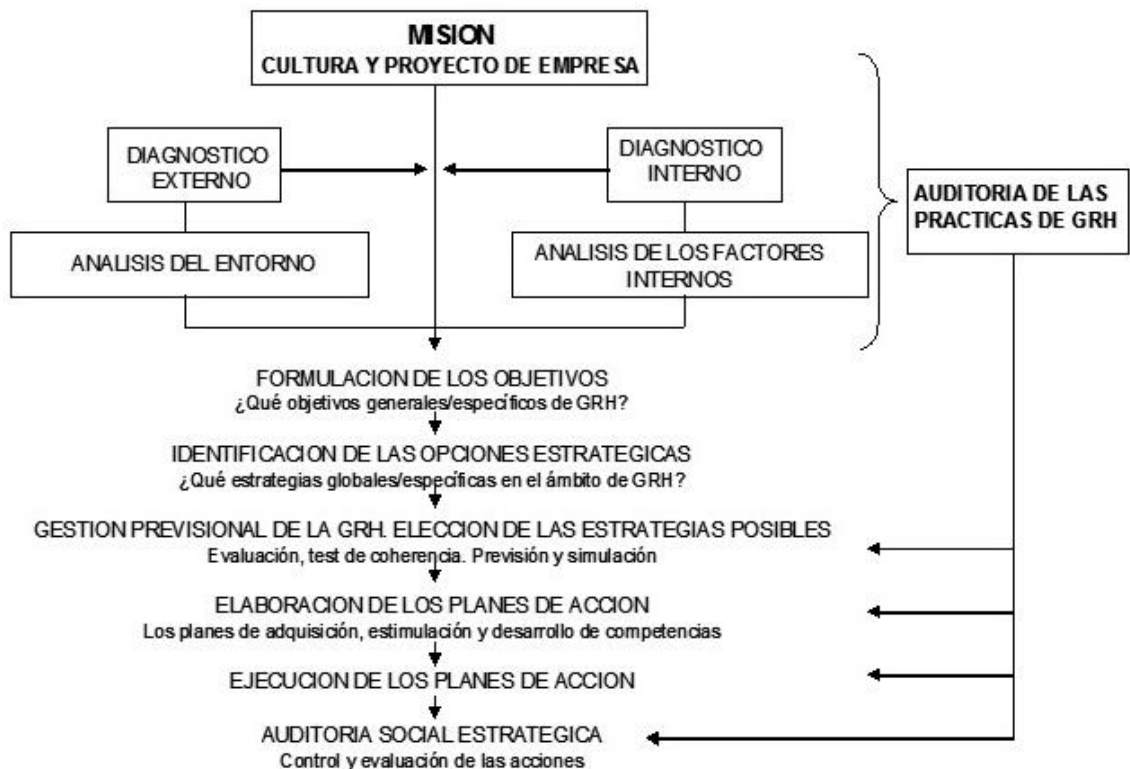
Para adquirir la gestión por competencias se deben diseñar los puestos de trabajo para así identificar las responsabilidades y funciones de cada cargo y así después estimular dichas competencias con el objetivo de optimizar los resultados, motivando a los colaboradores a ser más eficientes en sus actividades.

Se debe realizar un diagnóstico tanto interno como externo a través de sistemas de evaluación de desempeño del área de trabajo, para mejorar los procesos de dicha área.

Existen 3 pilares fundamentales dentro de su modelo de gestión de talento humano, y son: adquirir competencias, estimularlas y desarrollarlas, con el fin de mejorar el desarrollo de los procesos y hacer de los colaboradores más competentes y colaboradores dentro de su área o sector de trabajo. Cómo se observa a continuación en la en la figura 1.

Como se puede observar en la figura 1, se tiene como eje principal la misión de la empresa, teniendo en cuenta los pasos anteriores, se procede a realizar un diagnóstico interno y externo a través de auditorías de talento humano y luego de esto se formulan los objetivos, para proseguir con la identificación de estrategias que ayuden a cumplir dichos objetivos.

Figura 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.



Fuente: Horts, B. 1990.

En esta figura se planteó todo el esquema, creando un proceso jerarquizado, para hacer más fácil su comprensión, también se observa un paso a paso para lograr una gestión estratégica de talento humano correcta, siendo las auditorías el ente de control para evaluarla.

MODELO DE BEER Y COLABORADORES:

Beer integró todas las actividades clave de la gestión de talento humano en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En este modelo se explica que la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de talento humano (Mondragón, Mata, & Gutiérrez, 2007).

El autor en este modelo de gestión de talento humano resalta al trabajador como el eje central de todas las políticas y procedimientos del área de talento humano y la influencia que tienen estos para la toma de decisiones de la alta gerencia.

A continuación, se puede observar en la figura 2 los elementos más importantes dentro de la tecnología de gestión de recursos humanos, como lo es el sistema de trabajo, el flujo de recursos humanos y el sistema de recompensas que influyen en los colaboradores.

Figura 2. TECNOLOGIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Mondragón, Mata, & Gutiérrez. 2007

Como se aprecia en la figura 2, la influencia de los colaboradores depende principalmente de 3 factores clave, como lo es el sistema de recompensas, el cual

es un factor muy importante, pues motiva a las personas a mejorar sus procesos para recibir beneficios, por realizar bien sus tareas; otro factor relevante es el sistema de trabajo, pues si se tienen claras las tareas de cada trabajador, sin que se vea afectadas las de los demás colaboradores, estos trabajan más armoniosamente, y por lo tanto maximizan el rendimiento.

MODELO DE WERTHER Y DAVIS:

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves del talento humano que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la gestión del talento humano y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. (Davis, 1991)

Dicho modelo de talento humano habla sobre todas las relaciones que existen dentro de los elementos dentro del sistema de talento humano que están vinculados para obtener un objetivo en común dentro de la organización para el bienestar de la empresa.

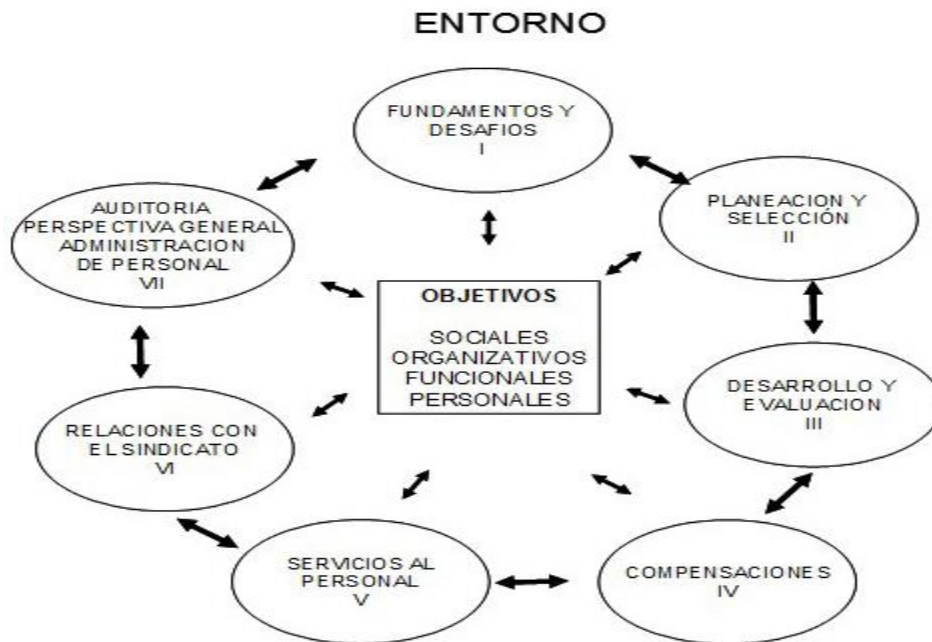
También es importante señalar que dentro de este modelo se tiene muy presente el entorno donde se realizan dichos procesos para establecer el sistema de trabajo. Se resalta que la auditoría no es solamente un elemento de corrección, sino que ofrece una retroalimentación continua de los procesos de gestión del talento humano.

Este modelo expone temas fundamentales en el área de talento humano, que son los más importantes al momento de contratar, capacitar y motivar a los colaboradores, además resalta la auditoría no solamente como un ente de control sino también como una retroalimentación de los procesos en el área de trabajo de cada persona.

Como se observa en la figura 3 el eje central de este modelo son los objetivos, tanto a nivel social, como organizacional, funcional y personal, que, para lograrlos

correctamente, se deben aplicar 7 factores que van interrelacionados entre si y si no se realiza paso a paso, no cumpliría con sus metas establecidas.

Figura 3. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS



Fuente: Davis W 1991.

La figura pretende explicar cómo ciertos factores pueden afectar tanto positiva como negativamente los objetivos organizacionales de una empresa determinada, siendo el entorno, un factor muy importante para tener en cuenta.

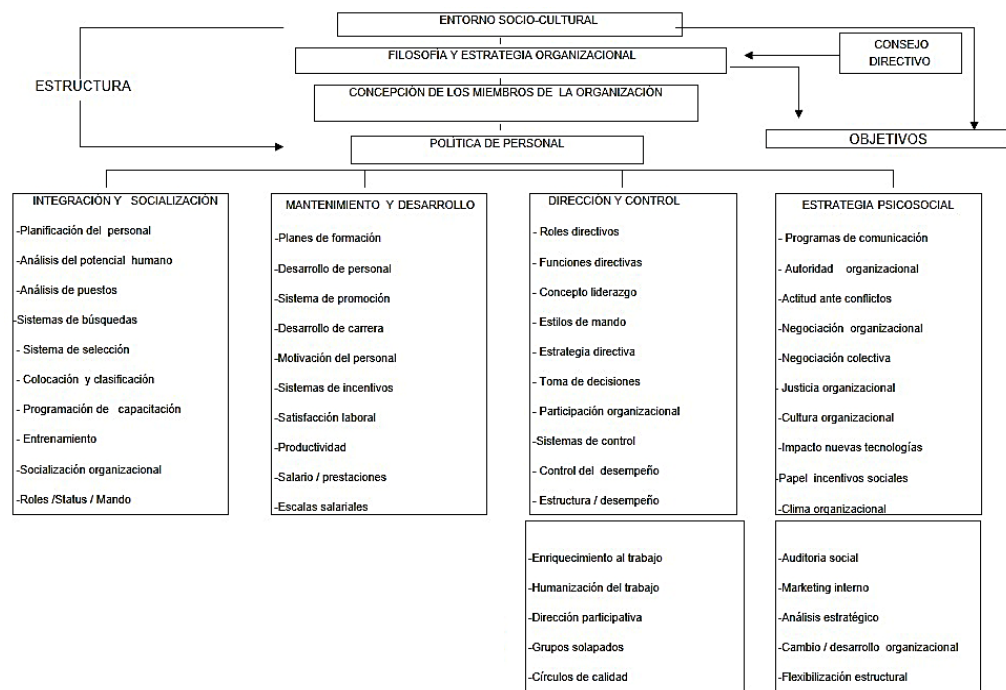
MODELO DE QUINTANILLA:

Quintanilla muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la organización; establece la política de personal y formula la existencia de cuatro funciones, entre los que plantea el subsistema de integración y socialización. (Pardo, 1992)

El autor explica que el entorno o clima laboral de la organización es un factor clave para poder establecer una política o lineamientos en el área de talento humano, planteando un sistema de socialización en el que todos los colaboradores y ares se interrelacionan entre si y se ayudan mutuamente en pro de las relaciones humanas. A continuación, la figura 4, enuncia el Modelo de Quintanilla.

En la siguiente figura se puede observar que uno de los objetivos principales es mantener un buen clima organizacional dentro de la empresa, a través, de capacitaciones y entrenamientos a los empleados, para así tener personas más idóneas y especializadas para determinado cargo.

Figura 4. RECURSOS HUMANOS Y MARKETING INTERNO



Fuente: Pardo I 1992

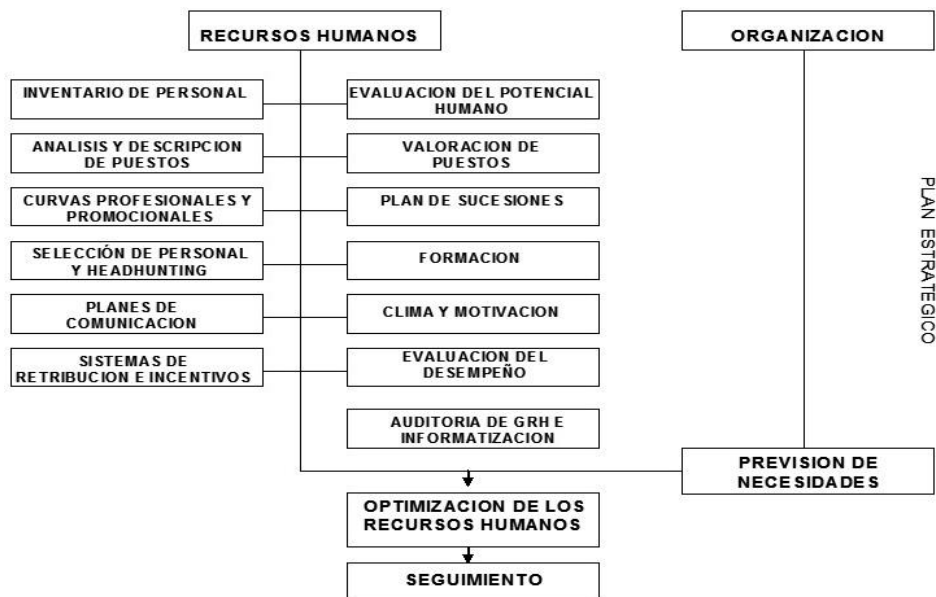
Este modelo, resalta que, a través de políticas del personal, y evaluando todos los aspectos que comprenden la parte productiva y de talento humano de la empresa se puede influenciar a los trabajadores de una manera positiva y que realicen sus procesos correctamente.

MODELO DE HARPER Y LYNCH:

Presentan un modelo basado en que la organización requiere personal en determinada cantidad y calidad; precisamente, la gestión de talento humano permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. (Lynch, 1992). Se debe mantener un seguimiento para verificar si los resultados obtenidos por el personal de la organización son los más adecuados o los que necesita la empresa para mejorar sus resultados; este modelo es de tipo descriptivo, pues muestra las actividades de gestión de talento humano para lograr la optimización de las misma, pero no cuantitativamente en su dinámica y su operación.

Como se puede observar en la figura 5, el talento humano se divide en varios factores fundamentales como lo es el análisis de puestos, el clima laboral y la motivación, todo esto con el objetivo de optimizar el área de talento humano en la organización, y luego de haberlo logrado, se realiza seguimiento a los procesos para mantener la eficiencia en los mismo.

FIGURA 5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL



Fuente: Lynch H. 1992

Este modelo muestra los principales factores de talento humano que ayudan a optimizar esta área, pero se debe evaluar detalladamente cada uno de ellos, pues abarca muchos subprocesos que, si no funcionan correctamente, comienza la ineficacia, ya sea en los procesos productivos o en el clima organizacional.

También refleja la importancia que las auditorías tienen para el desarrollo de un correcto modelo de gestión de talento humano, pues estas evalúan los aspectos fundamentales y en los que se está fallando, para así crear un plan de acción y corregirlos.

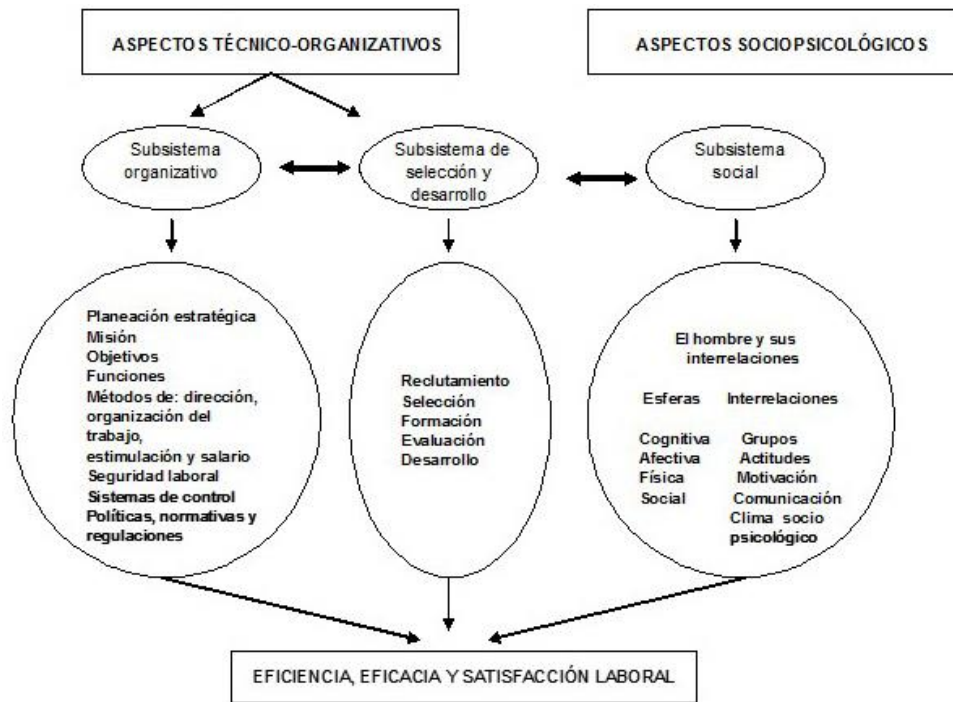
El autor afirma que su modelo es de carácter descriptivo, pues solamente se aprecian las actividades relacionadas con la gestión de talento humano para optimizarlo, pero no se enfoca en cómo operan dichas actividades, además añade que una determinada empresa requiere personal en una cantidad específica y una calidad determinada.

MODELO DE ZAYAS:

Se destaca el carácter sistémico de la gestión de talento humano planteando que no puede considerarse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos. (Zayas, 1996)

A continuación, en la figura 6, se identifican aspectos a tener en cuenta cuando se selecciona el personal para un determinado cargo de una empresa, todo esto con el objetivo de que la persona contratada sea la correcta y sienta satisfacción laboral que a su vez se verá reflejado en la eficiencia de sus procesos y la calidad con que desarrolla sus funciones.

FIGURA 6. ¿CÓMO SELECCIONAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA?



Fuente: (Mondragón, Mata, & Gutiérrez, 2007)

Para seleccionar al personal se deben tener en cuenta aspectos técnicos y aspectos socio psicológicos, los cuales ayudan a seleccionar al candidato más apto para determinado cargo que necesite la organización.

A través de la planeación estratégica tomando como base la misión de la empresa, define los objetivos y la estructura de la empresa, creando el diseño de puestos y requerimientos para cada cargo, así como sus responsabilidades y compromisos de cada trabajador, todo esto sirve como base para definir los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Este modelo funciona como un conjunto de tareas interrelacionadas entre si y que surge a partir de la misión de la empresa y del análisis de puestos de trabajo, y esto condiciona el perfil del trabajador que comienza a laborar en la empresa y a su vez las interrelaciones con las demás áreas de trabajo.

El modelo de gestión de talento humano que se tomará como base en para el diseño de los lineamientos de gestión de talento humano para la empresa SARINAH S.A.S es el modelo de Gestión Por Competencias de David Mc Clelland porque sus objetivos están direccionados al:

- Comportamiento del trabajador dentro de un área específica
- Optimización del talento humano
- Eficiencia del talento humano
- Competencias
- Indicadores

Y su aplicabilidad a las prácticas que componen el área de talento humano de las organizaciones tales como: planeación y selección de personal, competencias, desarrollo, evaluación de desempeño y compensaciones.

1.4.2 MARCO CONCEPTUAL

CAPACITACIÓN:

Es un conjunto de actividades que se realizan según la necesidad de la empresa u organización, dirigido a un grupo de colaboradores y orientados hacia una mejora en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador para hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la compañía (fuente propia).

CAPITAL HUMANO:

Conjunto de colaboradores que operan para una entidad, empresa o compañía y su objetivo final es ayudar a la venta, oferta o transformación de un producto o servicio. Este grupo de personas tienen derechos y deberes según las políticas y objetivos de cada empresa y ayudan con sus destrezas, conocimientos y habilidades en pro del desarrollo de la organización (fuente propia).

CARGO:

Descripción de las funciones que realiza un colaborador, según la jerarquización que ocupe dentro de una determinada empresa o compañía (fuente propia).

CONTRATACIÓN:

Es un proceso en el que se realiza una celebración de un acuerdo donde intervienen 2 partes: el empleador y el trabajador; una parte se compromete a otorgar un pago por la prestación de un servicio y la otra a realizar unas funciones específicas según la necesidad del contratista (fuente propia).

ANÁLISIS DE PUESTOS:

Es el proceso en el que se divide un puesto de trabajo en partes o áreas menores para su fácil identificación, como lo son: las tareas, movimientos y funciones del trabajador (fuente propia).

ENTRENAMIENTO:

Es el proceso de capacitación o retroalimentación al talento humano para realizar determinada actividad o función dentro de una organización, con el objetivo de que sean más eficientes en la ejecución de sus labores (fuente propia).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Es el análisis y evaluación de los logros de los colaboradores de una organización y se toman como base las siguientes variables: eficiencia en los procesos, cumplimiento de tareas, valor agregado por parte del trabajador a la organización (fuente propia).

GERBERA:

Son híbridos de la Gerbera jamesonii y Gerbera viridifolia, que pertenecen a la familia de las compuestas. Fue introducida en Europa proveniente de África del sur y su producción como flor de corte comenzó a fines del siglo pasado (Zuñiga, 1991).

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:

Su objetivo principal es que los colaboradores de una organización sean lo más eficientes posible, así como fortalecer el trabajo en equipo (fuente propia).

GESTIÓN POR COMPETENCIAS:

Es un proceso que ayuda a identificar las capacidades de un colaborador para realizar las tareas que requiera la empresa y así mejorar la eficiencia de los procesos dentro de la organización (fuente propia).

INVESTIGACIÓN:

Es el proceso mediante el cual se pretende recolectar, reunir e interpretar información necesaria que aporte nuevos conocimientos y estrategias que ayuden a mejorar un área o proceso de una determinada empresa (fuente propia).

MOTIVACION:

Son los impulsos y deseos que llevan a una determinada actividad, objetivo o meta, gracias a incentivos o beneficios por lograr tareas específicas tanto a nivel laboral como personal (fuente propia).

PUESTO DE TRABAJO:

Conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un colaborador dentro de una organización, en un determinado cargo con el fin de aportar conocimientos, habilidades y destrezas que posea a dicha compañía (fuente propia).

SELECCIÓN DE PERSONAL:

Proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo determinado, cuando se cree necesario la implementación de este en una organización (fuente propia).

RECLUTAMIENTO:

Herramienta que ayuda en la contratación de talento humano a una determinada empresa en el momento que requiera un colaborador para un área o cargo específico con competencias puntuales para realizar las labores que se requieran (fuente propia).

TRABAJADOR:

Persona apta para la ejecución de funciones específicas, acorde a los requerimientos del puesto, siendo remunerado por las actividades realizadas dentro de una organización (fuente propia).

1.4.3 MARCO INSTITUCIONAL

La empresa SARINAH S.A.S. es una empresa legalmente constituida que fue creada en el año 2012 y posteriormente en el año 2017 fue registrada ante la Cámara de Comercio, en sus inicios la compañía producía flores para ventas a nivel nacional, posteriormente en el mes de marzo del año 2017 se comenzó a exportar la Gerbera a los Estados Unidos.

Empezó con 2 trabajadores, y actualmente cuenta 7 colaboradores, entre los cuales se encuentran el representante legal, secretaria, contador por prestación de servicios y los demás empleados que se dedican a la producción y recolección de las flores Gerbera.

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de la flor Gerbera, tanto a nivel nacional como extranjero, su principal cliente son los Estados Unidos, actualmente se exportan cerca de 15.000 flores anualmente a dicho país.

El objetivo social de la empresa SARINAH S.A.S es generar más empleos en la región, puesto que en la actualidad se presenta una alta tasa de desempleo en el municipio de Saboya y alrededores; yendo de la mano con el medio ambiente pues genera un impacto bajo de contaminación dentro del área donde se cultivan las flores.

Otro objetivo de la organización es aumentar el comercio en la región, aumentando las exportaciones de las flores y a su vez motivando a otros productores ya sean de flores u otros productos a exportarlos y así generar mayor rentabilidad y proporcionalmente más empleos.

1.4.4 MARCO ESPACIAL

Figura 7. MAPA DE SABOYÁ



Fuente: Imagen tomada de Google Maps: (GOOGLE, 2018)

La empresa SARINAH S.A.S está ubicada en el municipio de Saboya vereda Puente de Tierra en el departamento de Boyacá, Colombia.

Su relieve se compone de sedimentos de areniscas recubiertas de ceniza volcánica y es conocida como formación arenisca de Chiquinquirá.

Este relieve es muy importante para la región por los nacimientos de agua con que cuenta, pues abastecen al municipio de Saboya y a sus habitantes

El municipio de Saboya, presenta las siguientes clases de clima:

- ✓ Súper húmedo, donde se encuentran las veredas Pantanos, Molino, Puente de Tierra, Tibistá, Escobal, Resguardo, Lajita, Pire y Vínculo.
- ✓ Muy húmedo, donde están localizadas las veredas de Merchán, Mata de Mora, Velandia y Monte de luz.
- ✓ Húmedo, donde se encuentra un pequeño sector de la vereda Merchán.

1.4.5 MARCO TEMPORAL

La información de la investigación corresponde al periodo comprendido entre los años 2012 a 2019.

1.4.6 MARCO LEGAL

El presente trabajo en el ámbito legal se basa en el código sustantivo de trabajo (CST), en el cual se describen los tipos de contratos y las jornadas laborales permitidas por el gobierno nacional, así como los salarios y prestaciones sociales.

Contrato a término indefinido: Se considera que existe un contrato de trabajo a término indefinido cuando en él no se pacta un tiempo de duración, cuando no se pacta una fecha de terminación, es decir, no se define en el contrato cuándo se terminará ni cuánto durará, por tanto, no es posible determinar la fecha de terminación. Art. 45 (Codigo sustantivo de trabajo, 2017)

Periodo de prueba: Etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo. Art. 76 (Codigo sustantivo de trabajo, 2017).

Reglamento interno de trabajo: Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio. Art. 106 (Codigo sustantivo de trabajo, 2017).

Jornada ordinaria: La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal. Art. 158 (Codigo sustantivo de trabajo, 2017).

Trabajo suplementario: Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal. Art. 159 (Codigo sustantivo de trabajo, 2017).

1.5 METODOLÓGIA

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA:

El proyecto tuvo un enfoque cualitativo, puesto que describió las prácticas funcionales y la situación actual del área de talento humano en la empresa SARINAH S.A.S, para tal fin, se realizaron encuestas y entrevistas para identificar las características del área de talento humano en la organización.

TIPO DE ESTUDIO:

Este trabajo es de carácter descriptivo, obtuvo información del estado actual del área de talento humano de la empresa SARINAH S.A.S; se identificaron y explicaron las variables o factores faltantes en dicho sector de la organización, además se recolectaron datos cualitativos de la compañía, realizando un análisis a la información obtenida y así se prosiguió a realizar un diagnóstico de la empresa, con el fin de diseñar los lineamientos de un modelo de gestión de talento humano que le aporte desarrollo a la empresa.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

Se utilizaron fuentes primarias tales como, entrevista al representante legal de la empresa, encuestas a los trabajadores de la organización y observación directa.

También se recurrió a fuentes secundarias de apoyo como lo son libros, revistas científicas, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, tesis de grado, artículos, revistas, páginas web y libros electrónicos.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Se realizó el diagnóstico del estado actual del área de talento humano de la empresa SARINAH S.A.S, ubicada en el municipio de Saboya- Boyacá. Con base en la información recabada se diseñara los lineamientos de un Modelo de Gestión de Talento Humano para dicha empresa, teniendo como referente teórico el Modelo de Gestión por Competencias de David McClelland, quien utilizó por primera vez el término de competencia en el año 1975 y en la actualidad es uno de los principales modelos de talento humano que utilizan las empresas, pues dicho modelo por competencias destaca y ayuda a desarrollar aún más los conocimientos y habilidades de los trabajadores, lo que impacta positivamente a la organización, generando un valor agregado para la compañía.

En la actualidad empresas reconocidas a nivel global están trabajando la gestión por competencias cada día más y esto impulsa y motiva a las personas a ser más competentes y adquirir mayores conocimientos y ser reconocidos por sus habilidades y destrezas.

Los beneficios para la empresa al implementar el modelo de Gestión por Competencias, son que los colaboradores se verán motivadas a potenciar sus conocimientos, habilidades, destrezas, para así obtener reconocimiento por sus habilidades y aportes a la organización, por medio de la competitividad y el establecimiento de metas que impulsan al colaborador a ser más productivo y eficiente en su puesto de trabajo.

El modelo de David Mc Clelland es acorde a las necesidades que tiene la empresa, porque es un modelo incluyente y justo para cualquier puesto de trabajo y evalúa a los colaboradores a través de las competencias que posean, para así ubicarlos en un cargo que se acomode a su perfil, este modelo busca cerrar la brecha que existe entre el perfil del puesto de trabajo y el perfil del colaborador.

2.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

El estudio realizado arrojó que al 100% de los colaboradores se les exigía que tuvieran por lo menos bachillerato en el nivel educativo; según los resultados, los trabajadores de nivel operativo afirman que la experiencia requerida para el cargo de operario en la empresa SARINAH S.A.S es tener conocimientos en el manejo cultivo de flores, también comentaron que una persona que aspira a un cargo en la organización no se le exigía ningún tipo de habilidad o destreza en específico para poder ingresar a la empresa.

La única prueba que se le realizó a los candidatos antes de ingresar a la compañía fue la entrevista directa con el administrador, también a todos los trabajadores de la empresa se les realizó la inducción respectiva según el cargo que poseen con una duración de una semana, y todos los trabajadores son contratados a término indefinido generando estabilidad laboral para los mismos.

El 100% de los trabajadores de la empresa SARINAH S.A.S aluden que no han tenido ningún ascenso durante el tiempo que han laborado en esta compañía y una de las razones es por los pocos cargos que la misma posee, además la empresa no cuenta con un manual de funciones establecido para los trabajadores, sin embargo, en las encuestas el 66.6% de ellos afirman que, si lo conocen, puesto que, si conocen sus funciones de su puesto, pero no hay un manual como tal establecido o creado.

Los colaboradores dicen que en su puesto no detectan riesgos laborales, pues que las funciones que realizan no son de alto riesgo, a excepción del conductor que manifiesta que puede sufrir un accidente de tránsito, considerándolo, así como un riesgo laboral añadiendo se pudo deducir que ningún trabajador ha sufrido un accidente laboral ya que su cargo no expone su integridad física.

La empresa actualmente no cuenta con ningún programa de capacitación que pueda ayudar a retroalimentar o mejorar los conocimientos de los trabajadores,

además comentan que reciben incentivos en efectivo por lograr realizar sus labores con calidad y evitar los daños en el producto. La empresa SARINAH S.A.S realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores de forma directa cuyo encargado de realizarla es el Administrador, pero no tiene unas pautas definidas o establecidas para medir el desempeño real de los empleados.

Se realizaron 6 encuestas a trabajadores de la empresa SARINAH S.A.S en donde se analizó la información arrojada comparando y tabulando los datos obtenidos y posteriormente se analizó dicha información, arrojando los siguientes resultados:

2.1.1 RESULTADOS Y TABULACION DE LAS ENCUESTAS

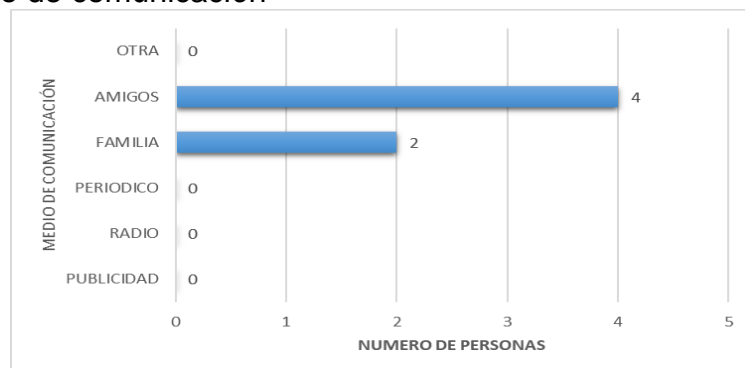
1- ¿A través de qué medios de comunicación se enteró de que había la vacante en la empresa SARINAH S.A.S?

Tabla 2. Medio de comunicación

MEDIO DE COMUNICACIÓN	N° DE PERSONAS
PUBLICIDAD	0
RADIO	0
PERIODICO	0
FAMILIA	2
AMIGOS	4
OTRA	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 8. Medio de comunicación



Fuente: propia basada en la información recabada

La población objeto de estudio afirma que se enteró de la vacante que tenía disponible la empresa por un amigo con un porcentaje del 66.6%, mientras que el 33.3% dice que por familiares

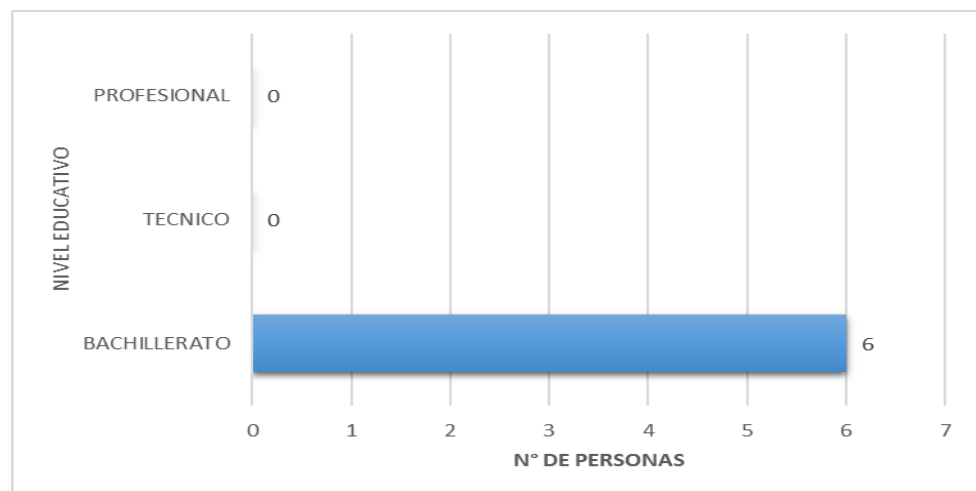
2- ¿Qué nivel educativo le exigían para el puesto al que aspiraba?

Tabla 3. Nivel educativo trabajadores

NIVEL EDUCATIVO	N° DE PERSONAS
BACHILLERATO	6
TECNICO	0
PROFESIONAL	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 9. Nivel educativo trabajadores



Fuente: propia basada en la información recabada

El 100% de los encuestados afirma que todos los colaboradores que se encuentran dentro de esta organización tienen nivel de estudios hasta bachillerato, el cual es el nivel exigido para el puesto vacante en la empresa

3- ¿Qué tipo de experiencia le exigían para el puesto al que aspiraba?

Los trabajadores manifestaron que era requisito tener conocimientos sobre cultivo de flores, independientemente de la variedad que hayan manejado. Por parte del conductor debía tener experiencia en el manejo de vehículos clase C1 para conducir la camioneta que transporta las flores

4- ¿Qué tipo de habilidades y destrezas le exigían para el puesto al que aspiraba?

Por parte del conductor le exigían que tuviera buenos reflejos, para los demás puestos no se les exigía ningún tipo de habilidad en especial.

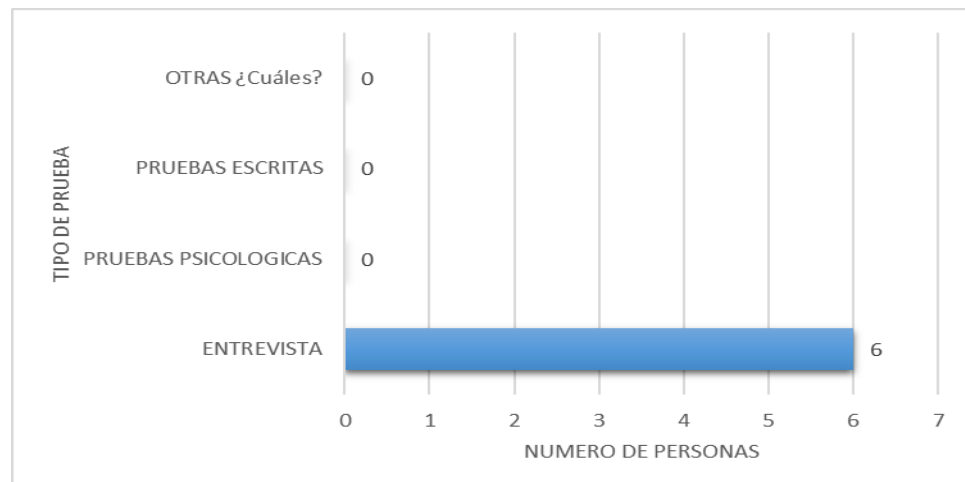
5- ¿Qué tipo de pruebas le realizaron en el proceso de selección de personal?

Tabla 4. Pruebas de ingreso

TIPO DE PRUEBA	N° DE PERSONAS
ENTREVISTA	6
PRUEBAS PSICOLOGICAS	0
PRUEBAS ESCRITAS	0
OTRAS ¿Cuáles?	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 10. Pruebas de ingreso



Fuente: propia basada en la información recabada

El 100% de la población objetivo dice que el tipo de pruebas que le realizaron a los trabajadores es la entrevista, lo cual evidencia que no se tienen unos parámetros para aplicar pruebas escritas y psicológicas a los candidatos aspirantes para determinado puesto en la organización.

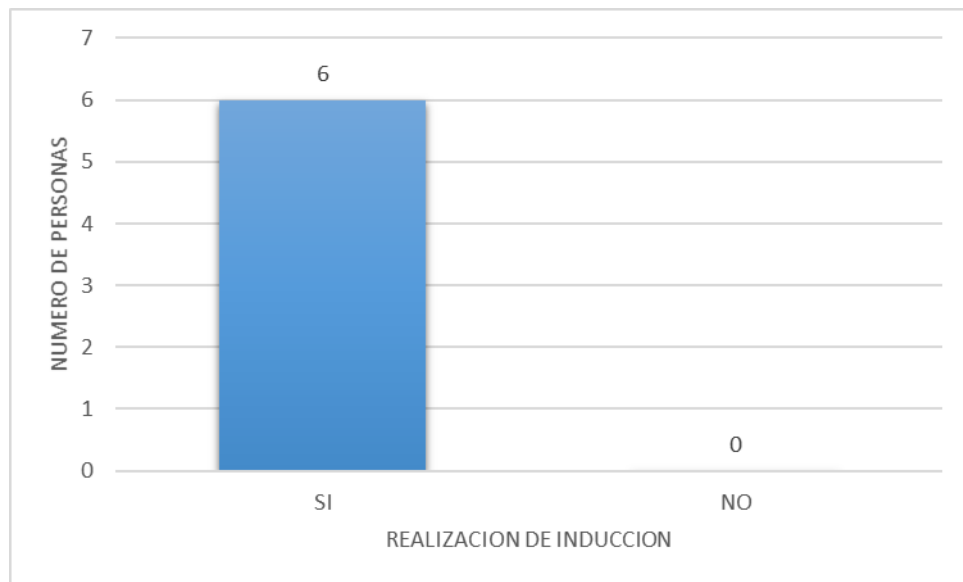
6- ¿Al ingresar a trabajar a la empresa, le realizaron algún tipo de inducción en su puesto de trabajo?

Tabla 5. Inducción en puesto de trabajo

REALIZACION DE INDUCCION	N° DE PERSONAS
SI	6
NO	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 11. Inducción en puesto de trabajo



Fuente: propia basada en la información recabada

Todos los trabajadores han recibido inducción en la empresa, a través de sus compañeros u otros colaboradores durante un lapso de tiempo de una semana, en la cual se le explica el manejo básico del cultivo y sus funciones.

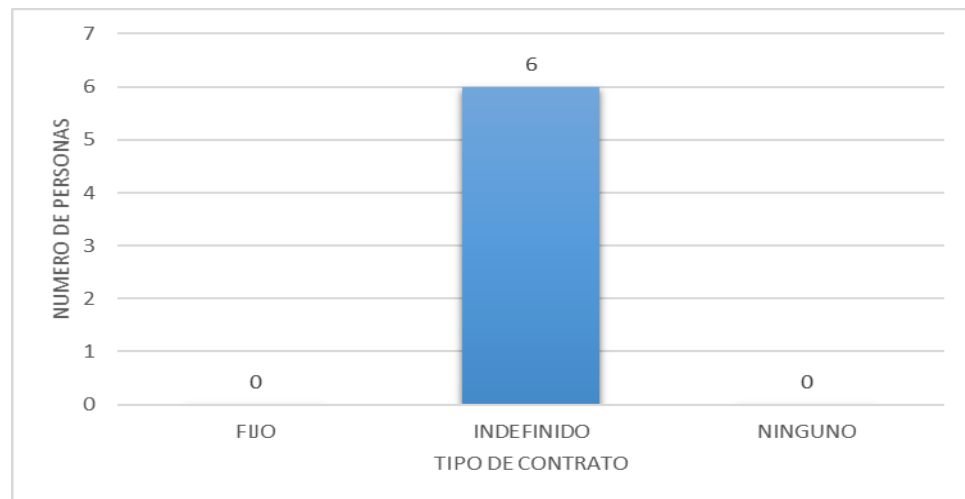
7- ¿Qué tipo de contrato tiene con la empresa?

Tabla 6. Tipo de contrato

TIPO DE CONTRATO	Nº DE PERSONAS
FIJO	0
INDEFINIDO	6
NINGUNO	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 12. Tipo de contrato



Fuente: propia basada en la información recabada

Todos los trabajadores tienen contrato a término indefinido, lo que les brinda mayor confianza y estabilidad laboral; que conlleva a tener una mejor productividad y rendimiento laboral, a su vez motiva más a trabajador para realizar sus tareas con calidad.

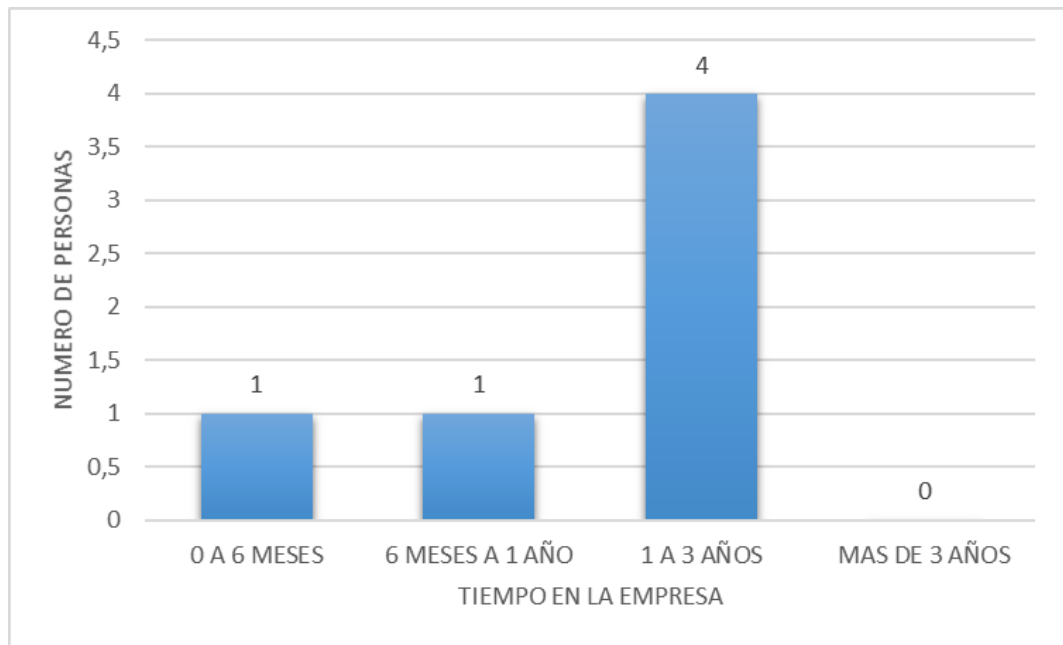
8- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Tabla 7. Tiempo laborando en la empresa

TIEMPO EN LA EMPRESA	N° DE PERSONAS
0 A 6 MESES	1
6 MESES A 1 AÑO	1
1 A 3 AÑOS	4
MAS DE 3 AÑOS	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 13. Tiempo laborando en la empresa



Fuente: propia basada en la información recabada

Se puede apreciar que la mayoría de colaboradores llevan de 1 a 3 años trabajando, es decir un porcentaje del 66.6% son antiguos lo que quiere decir que la empresa no realiza constante rotación de trabajadores y esto es bueno porque genera confianza y estabilidad en el trabajador.

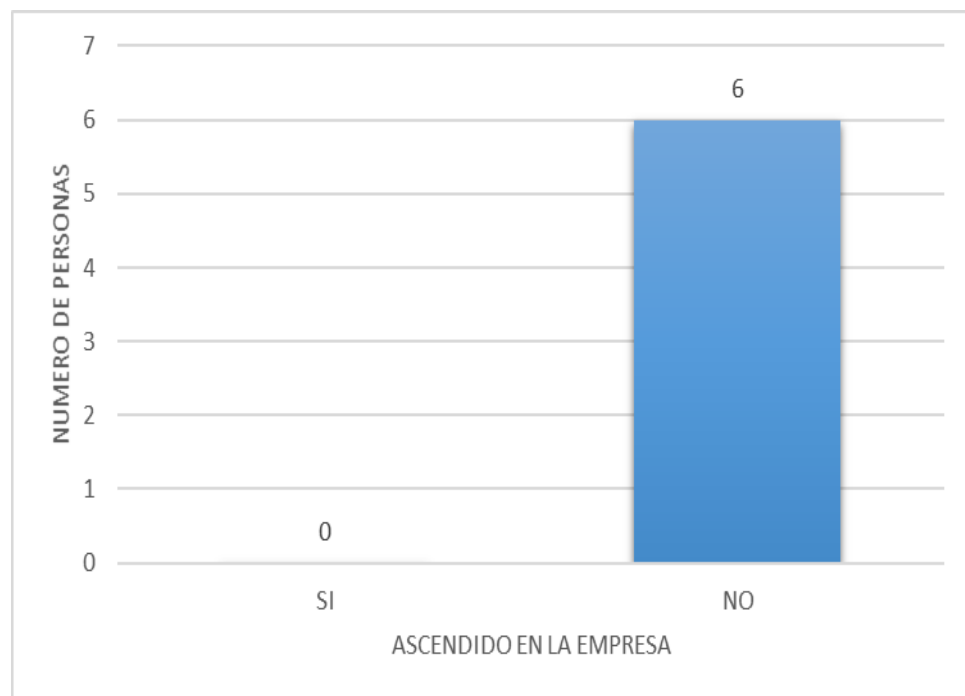
9- ¿Usted ha sido ascendido de puesto en la organización?

Tabla 8. Ascensos

ASCENDIDO EN LA EMPRESA	N° DE PERSONAS
SI	0
NO	6

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 14. Ascensos



Fuente: propia basada en la información recabada

El estudio determinó que ningún trabajador ha sido ascendido en la organización porque los demás puestos están manejados por los propietarios.

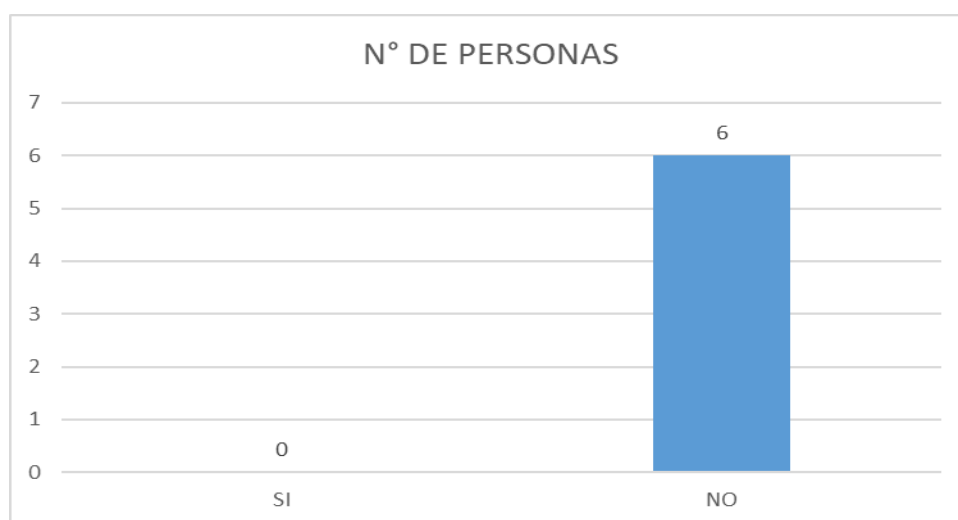
10-¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Tabla 9. Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	N° DE PERSONAS
SI	0
NO	6

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 15. Manual de funciones



Fuente: propia basada en la información recabada

No existe un manual de funciones en la empresa, todos los encuestados afirman que la empresa no posee ningún tipo de guías de puesto.

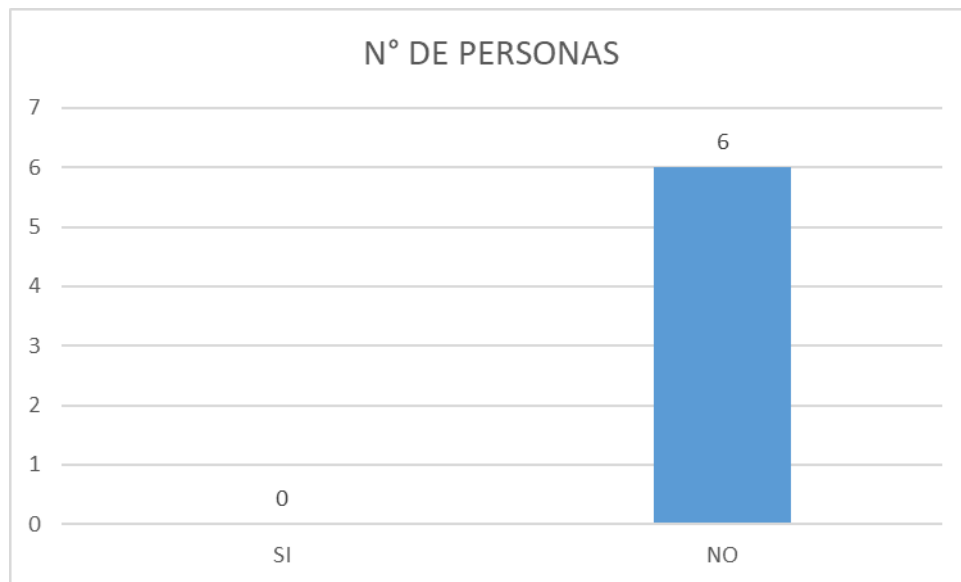
11-¿Conoce usted el manual de funciones de su puesto de trabajo?

Tabla 10. Conocimiento acerca del manual de funciones

CONOCE EL MANUAL DE FUNCIONES	N° DE PERSONAS
SI	0
NO	6

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 16. Conocimiento acerca del manual de funciones



Fuente: propia basada en la información recabada

Los colaboradores no conocen su manual de funciones, esto porque la empresa SARINAH no posee un manual de funciones establecido.

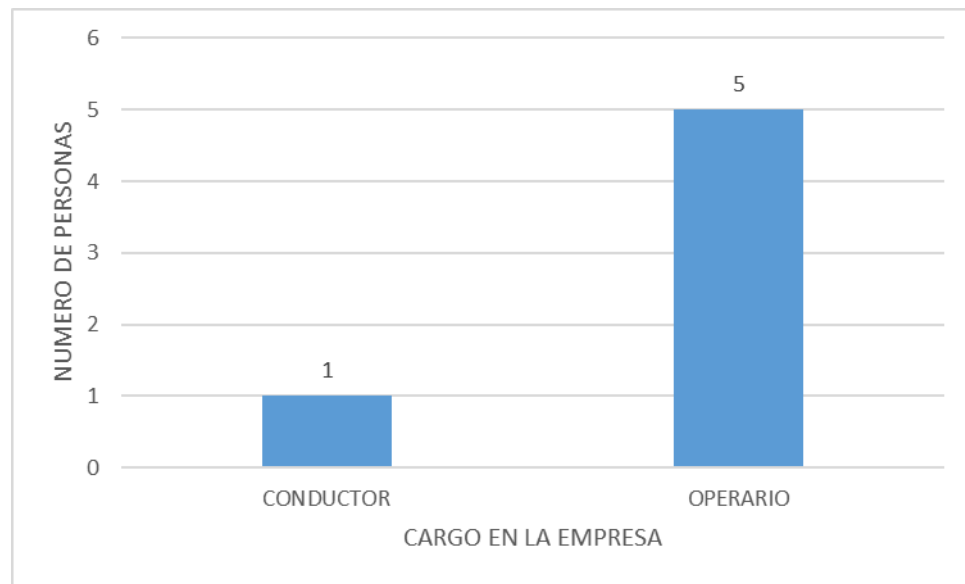
12-¿Qué puesto tiene usted en la empresa?

Tabla 11. Puesto en la empresa

CARGO EN LA EMPRESA	Nº DE PERSONAS
CONDUCTOR	1
OPERARIO	5

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 17. Puesto en la empresa



Fuente: propia basada en la información recabada

La empresa cuenta en su estructura jerárquica con un conductor y 5 operarios, los cuales se encargan del manejo de las flores.

13-¿Qué puesto tiene su jefe inmediato?

Todos los trabajadores afirmaron que su jefe inmediato es el Administrador de la empresa SARINAH S.A.S.

14-¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

Tabla 12. Objetivo del puesto de trabajo

PUESTO	OBJETIVO
OPERARIO	Mantener en las mejores condiciones las plantas que tienen bajo su responsabilidad
CONDUCTOR	Entregar el producto en óptimas condiciones al lugar de destino que se le asigne

15-¿Qué funciones debe cumplir en su puesto de trabajo?

Tabla 13. Funciones del puesto de trabajo

PUESTO	FUNCIONES
OPERARIO	Desyerbar las plantas Cortar las flores Fumigar las flores Empacar las flores Enmalle de las flores Embalaje de las flores Alistar los pedidos Riego de las plantas más jóvenes
CONDUCTOR	Manejo de vehículo

Fuente: propia basada en la información recabada

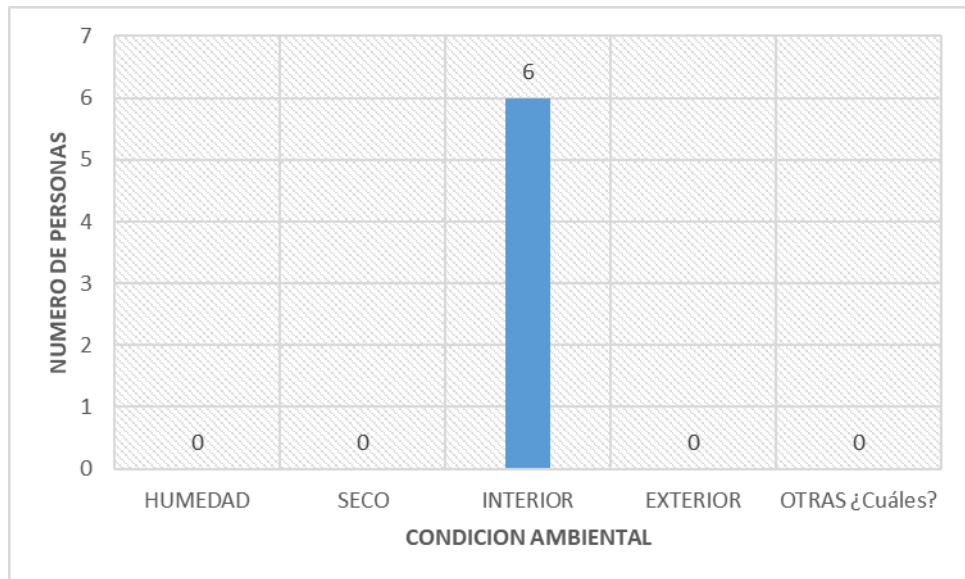
16-¿Bajo qué condiciones ambientales usted trabaja?

Tabla 14. Condiciones ambientales

CONDICION AMBIENTAL	N° DE PERSONAS
HUMEDAD	0
SECO	0
INTERIOR	6
EXTERIOR	0
OTRAS ¿Cuáles?	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 18. Condiciones ambientales



Fuente: propia basada en la información recabada

Todos los operarios y el conductor afirman que trabajan en condiciones donde no se ven expuestos a la lluvia, viento y sol pues laboran bajo invernaderos los cuales se encuentran cubiertos por plástico y poli sombra.

17-¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?

Mantener en las mejores condiciones las plantas para lograr obtener flores de excelente calidad y así poder exportarlas, el conductor afirma que su principal

responsabilidad es entregar los pedidos de flores en los destinos indicados y en el horario pactado.

18- ¿Cuáles son los riesgos laborales que puede sufrir en su puesto de trabajo?

Por parte de los operarios afirman que no tienen ningún riesgo al ejecutar sus labores y funciones en la empresa, pero el conductor afirma que puede tener un accidente de tránsito durante el transporte de las flores.

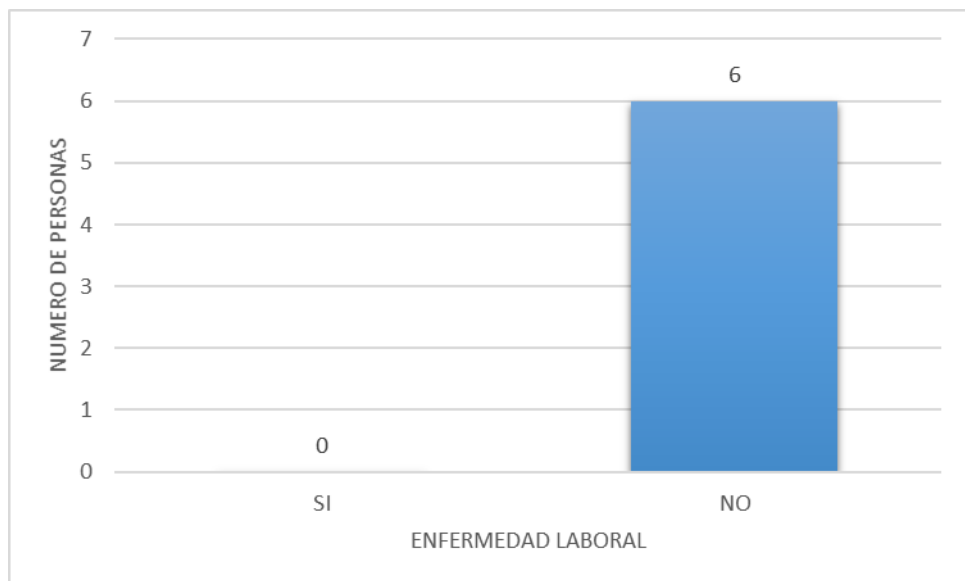
19- ¿Ha tenido alguna enfermedad o accidente laboral durante el tiempo que ha trabajado en la empresa?

Tabla 15. Enfermedades laborales

ENFERMEDAD LABORAL	N° DE PERSONAS
SI	0
NO	6

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 19. Enfermedades laborales



Fuente: propia basada en la información recabada

Ningún trabajador ha tenido enfermedades o accidentes laborales durante el periodo de tiempo que han laborado para la organización, con lo cual se concluye que es un trabajo de bajo riesgo por lo proporcionado en las encuestas.

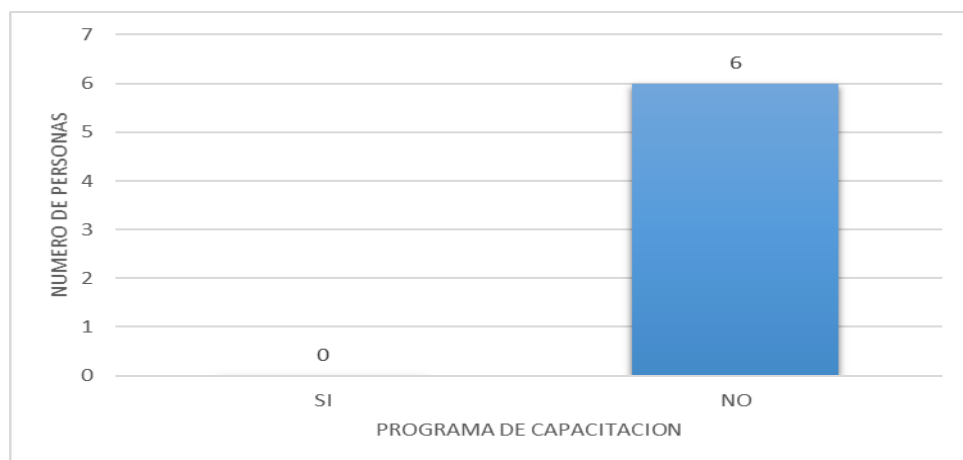
20- ¿la empresa cuenta con programas de capacitación y desarrollo?

Tabla 16. Programa de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACION	N° DE PERSONAS
SI	0
NO	6

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 20. Programa de capacitación



Fuente: propia basada en la información recabada

Se evidencia que la empresa no cuenta con ningún tipo de programa de capacitación y desarrollo, que retroalimente o mejore la productividad y ejecución de las funciones que les corresponden, según el puesto en la compañía.

21- ¿Cuántas capacitaciones ha recibido por año?

Ningún empleado ha recibido capacitación alguna.

22- ¿En qué temas o áreas ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Los empleados no han recibido capacitaciones por parte de la organización.

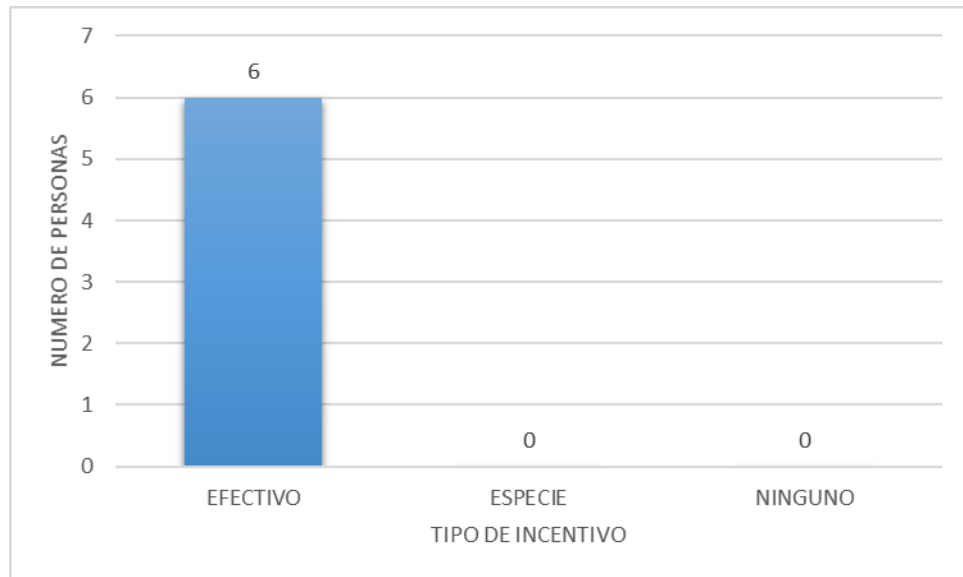
23-¿Qué tipo de incentivos ha recibido por parte de la organización?

Tabla 17. Incentivos

TIPO DE INCENTIVO	N° DE PERSONAS
EFFECTIVO	6
ESPECIE	0
NINGUNO	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 21. Incentivos



Fuente: propia basada en la información recabada

Los operarios y el conductor reciben incentivos por cumplimiento de ventas y crecimiento de la empresa, también por el bajo porcentaje de devoluciones de producto enviado por averías o maltrato de las flores.

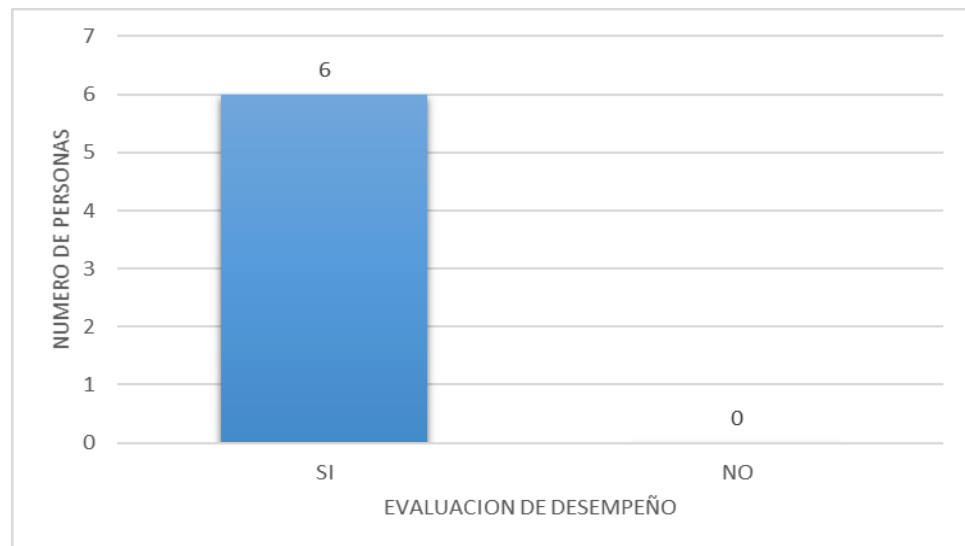
24- ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a sus empleados?

Tabla 18. Evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO	N° DE PERSONAS
SI	6
NO	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 22. Evaluación de desempeño



Fuente: propia basada en la información recabada

Los trabajadores afirman que les realizan evaluación de desempeño en su área de trabajo para saber si está realizando las funciones adecuadamente.

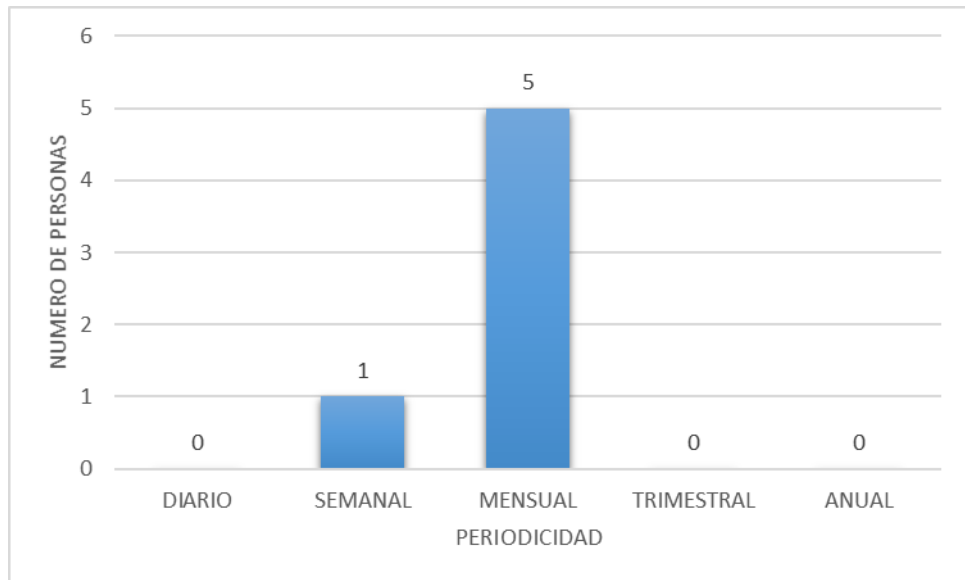
25-¿Con qué periodicidad la empresa realiza evaluación de desempeño a sus empleados?

Tabla 19. Periodicidad de la evaluación de desempeño

PERIODICIDAD	N° DE PERSONAS
DIARIO	0
SEMANTAL	1
MENSUAL	5
TRIMESTRAL	0
ANUAL	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 23. Periodicidad de la evaluación de desempeño



Fuente: propia basada en la información recabada

Al conductor se le realiza evaluación semanal, a través de los reportes que generan las empresas a donde se lleva el producto, así mismo, a los operarios se les realiza evaluación de desempeño mensualmente, según el número de flores sacadas en el mes.

26- ¿Qué método de evaluación utiliza la empresa para realizar este proceso?

A través de observación directa realizada por el administrador de la organización a todos los puestos de la empresa.

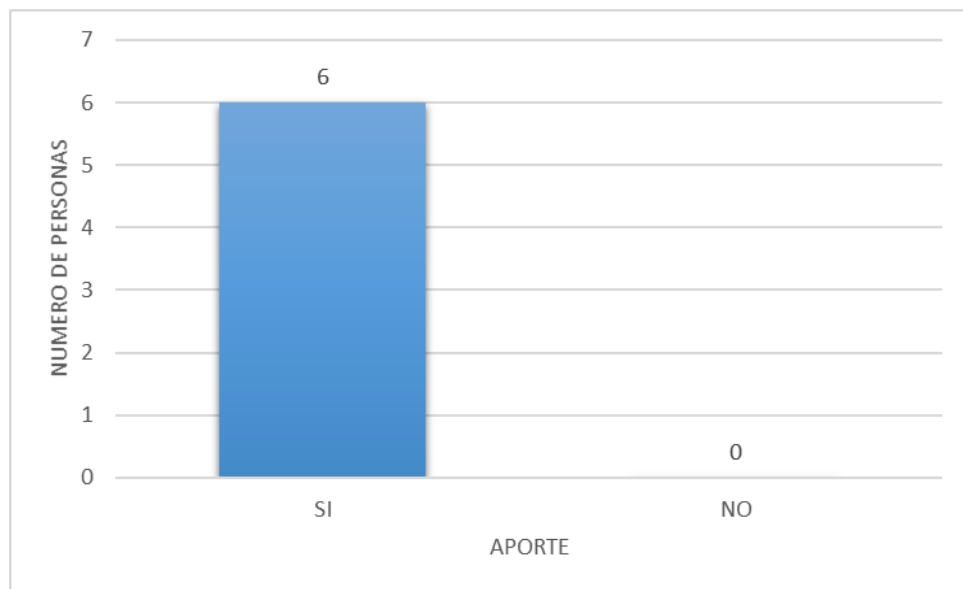
27- ¿Considera usted que la evaluación de desempeño le aporta a su crecimiento personal y mejora en su puesto de trabajo?

Tabla 20. Opinión de la evaluación de desempeño

APORTE DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	N° DE PERSONAS
SI	6
NO	0

Fuente: propia basada en la información recabada

Figura 24. Opinión de la evaluación de desempeño



Fuente: propia basada en la información recabada

Los trabajadores de la organización, afirman que las evaluaciones de desempeño sí le aportan positivamente a su trabajo, pues a través de ellas identifican en que están fallando, cómo corregirlo y crear acciones de mejora.

2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La empresa SARINAH S.A.S no tiene una estructura establecida para el área de talento humano, puesto que es una microempresa, usualmente, estas empresas en Colombia no tienen unas áreas definidas y todos estos procesos los realizan empíricamente y no de manera estandarizada.

Al no tener lineamiento establecidos en el área de talento humano, los colaboradores no saben exactamente las funciones, responsabilidades, derechos y deberes que estos tienen con la organización, además esto puede generar sobrecostos en las contrataciones, al emplear a un trabajador que no sea adecuado para el puesto que se le contrate.

DISEÑO DE PUESTOS EN SARINAH S.A.S:

La empresa SARINAH S.A.S no posee un diseño de puestos, pues los colaboradores de la empresa fueron contratados para laborar en varias áreas y no tienen unas funciones específicas establecidas dentro de la organización y se presta para sobrecarga laboral y confusiones al momento de realizar las tareas que se le asignen.

RECLUTAMIENTO EN SARINAH S.A.S:

En el reclutamiento de personal de la empresa SARINAH S.A.S todos los trabajadores manifestaron que conocieron la vacante que existía, por medio de otra persona, la cual fue un familiar o un amigo, lo cual quiere decir que todos los trabajadores son conocidos el uno del otro.

La empresa no cuenta con un perfil establecido para cada puesto de trabajo, los requisitos que debe tener el trabajador para ingresar a la organización son: tener el bachillerato y principalmente tener experiencia en el manejo y cultivo de flores.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN SARINAH S.A.S:

Los colaboradores de la empresa SARINAH S.A.S afirman que se les realizó una entrevista directa para poder ser contratados por la organización, la cual estuvo a cargo del administrador y no de un psicólogo, además no se les realizaron pruebas escritas, ni psicológicas a las personas postuladas para el cargo, además no se les realizó exámenes médicos a los elegidos, lo cual implica que no se tienen unos estándares para el proceso de selección de personal.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN SARINAH S.A.S:

Todos los trabajadores afirman que poseen contrato a término indefinido, lo cual los motiva y les genera una sensación de estabilidad y por este motivo trabajan con mayor eficiencia y eficacia.

CAPACITACION DEL PERSONAL EN SARINAH S.A.S:

Al realizar las encuestas se encontró que la empresa actualmente no cuenta con ningún programa de capacitación para sus empleados, por lo cual los procesos productivos no se mejoran y puede ocasionar problemas a la organización, como la falta de conocimientos para realizar mejor algunas tareas o procesos que se le asignen al trabajador.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN SARINAH S.A.S:

El resultado de las encuestas arroja que se realiza evaluación de desempeño a partir de la observación directa, la cual es dirigida por el administrador, pero no existen un método establecido para medir con exactitud el desempeño y rendimiento del trabajador.

OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES EN SARINAH S.A.S:

Es de aclarar que se realizaron las encuestas a los puestos existentes en la empresa, por eso no se incluye el gerente, contador e ingeniero agrónomo en la presente tabla.

Tabla 21. Objetivos y funciones de los trabajadores

ANALISIS DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA SAHARINA S.A.S		
CARGO	OBJETIVO	FUNCIONES
OPERARIO 1	Velar por el adecuado mantenimiento de las plantas	Sembrar, cortar, enmallar y fumigar y empacar
OPERARIO 2	Estar al pendiente de las plantas	Desyerbar, cortar, fumigar, empacar, enmallar, entre otras
OPERARIO 3	Garantizar el mejor estado de las plantas	Desyerbar, cortar, empacar, entre otras
OPERARIO 4	Cuidar las plantas de GERBERA	Cuidar, sembrar, conservar el cultivo de flores
OPERARIO 5	Ayudar al buen mantenimiento de las plantas	Desyerbar y realizar mantenimiento del cultivo
CONDUCTOR	Entregar el producto en las empresas indicadas	Conducir, descargar y entregar el producto en buen estado

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Como se puede observar el objetivo principal de los operarios en general es mantener las plantas en las mejores condiciones posibles para que de esta forma estas produzcan flores de alta calidad tipo exportación, el conductor tiene como objetivo entregar las flores en las empresas indicadas en buen estado y en el menor tiempo posible.

Las funciones de los operarios se basan en sembrar, desyerbar, cortar, fumigar, empacar, enmallar y cuidar el cultivo de flores de la flor GERBERA; la función

principal del conductor es entregar el producto en buen estado en el destino pactado y ayudar al descargue de la mercancía.

RESPONSABILIDADES, RIESGOS Y EVALUACION DE DESEMPEÑO EN SARINAH S.A.S:

Se realizaron las encuestas a los puestos existentes en la empresa, por eso no se incluye el gerente, contador e ingeniero agrónomo en la presente tabla.

Tabla 22. Responsabilidades, riesgos y evaluación de desempeño

PUESTO EN LA EMPRESA	RESPONSABILIDADES	RIESGOS LABORALES	EVALUACION DE DESEMPEÑO
OPERARIO 1	Mantener las plantas en optimas condiciones	NO TIENE RIESGOS RELEVANTES	MENSUAL
OPERARIO 2	Velar por el cuidado de las plantas	NO TIENE RIESGOS RELEVANTES	MENSUAL
OPERARIO 3	Tener en optimas condiciones las plantas	NO TIENE RIESGOS RELEVANTES	MENSUAL
OPERARIO 4	Mantener la calidad de la flor GERBERA	NO TIENE RIESGOS RELEVANTES	MENSUAL
OPERARIO 5	Realizar el adecuado mantenimiento del cultivo	NO TIENE RIESGOS RELEVANTES	MENSUAL
CONDUCTOR	Ser puntual en la entrega del producto	ACCIDENTES DE TRANSITO	SEMANAL

Fuente: Propia a partir de la información recabada

Las responsabilidades de los operarios son: cuidar los cultivos de la flor GERBERA, además de realizar un mantenimiento adecuado para que el producto no pierda calidad y así poderlo exportar, por parte del conductor, afirma que su principal responsabilidad es entregar el producto a tiempo.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE PUESTOS DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Al analizar la empresa SARINAH S.A.S se identificó que no contaba con una planeación estratégica como es misión, visión y organigrama, y se vio en la necesidad de crearlas para poder realizar un diseño de puestos acorde a la razón social de la compañía, teniendo en cuenta que es una pequeña empresa.

Para crear la misión de la empresa se tuvo en cuenta la razón social de la misma, y a su vez la competitividad que tiene en la región, además contribuyendo al medio ambiente y cumpliendo con todas las normas ambientales del país.

La visión de SARINAH S.A.S se pensó con base a su crecimiento tanto en ventas como productivo, proyectando que para el 2025 sea una de las más importantes de la región.

3.1 MISION DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

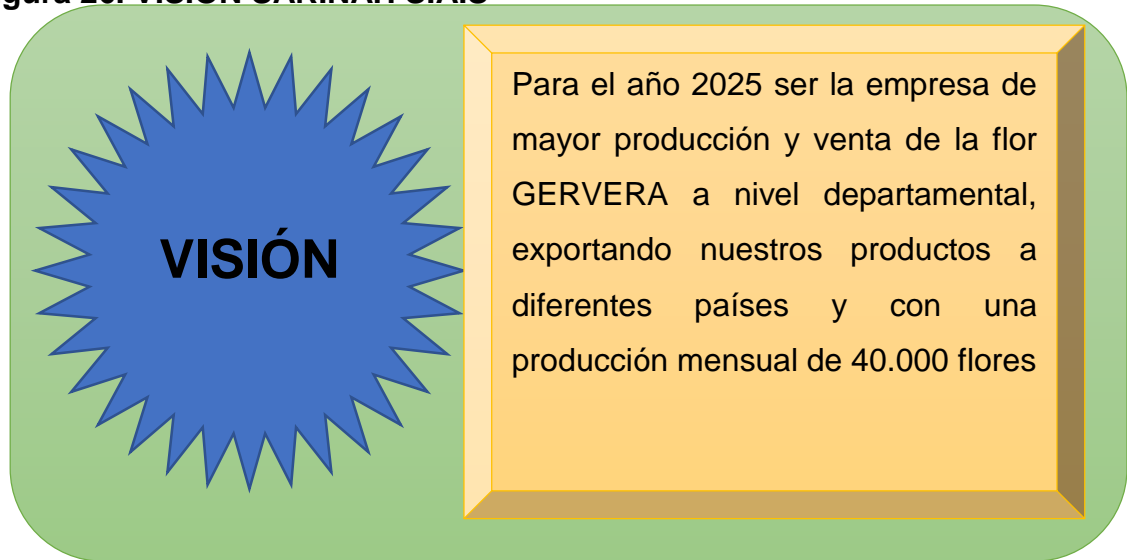
Figura 25. MISIÓN SARINAH S.A.S



Fuente: propia basada en la información recabada

3.2 VISION DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Figura 26. VISION SARINAH S.A.S



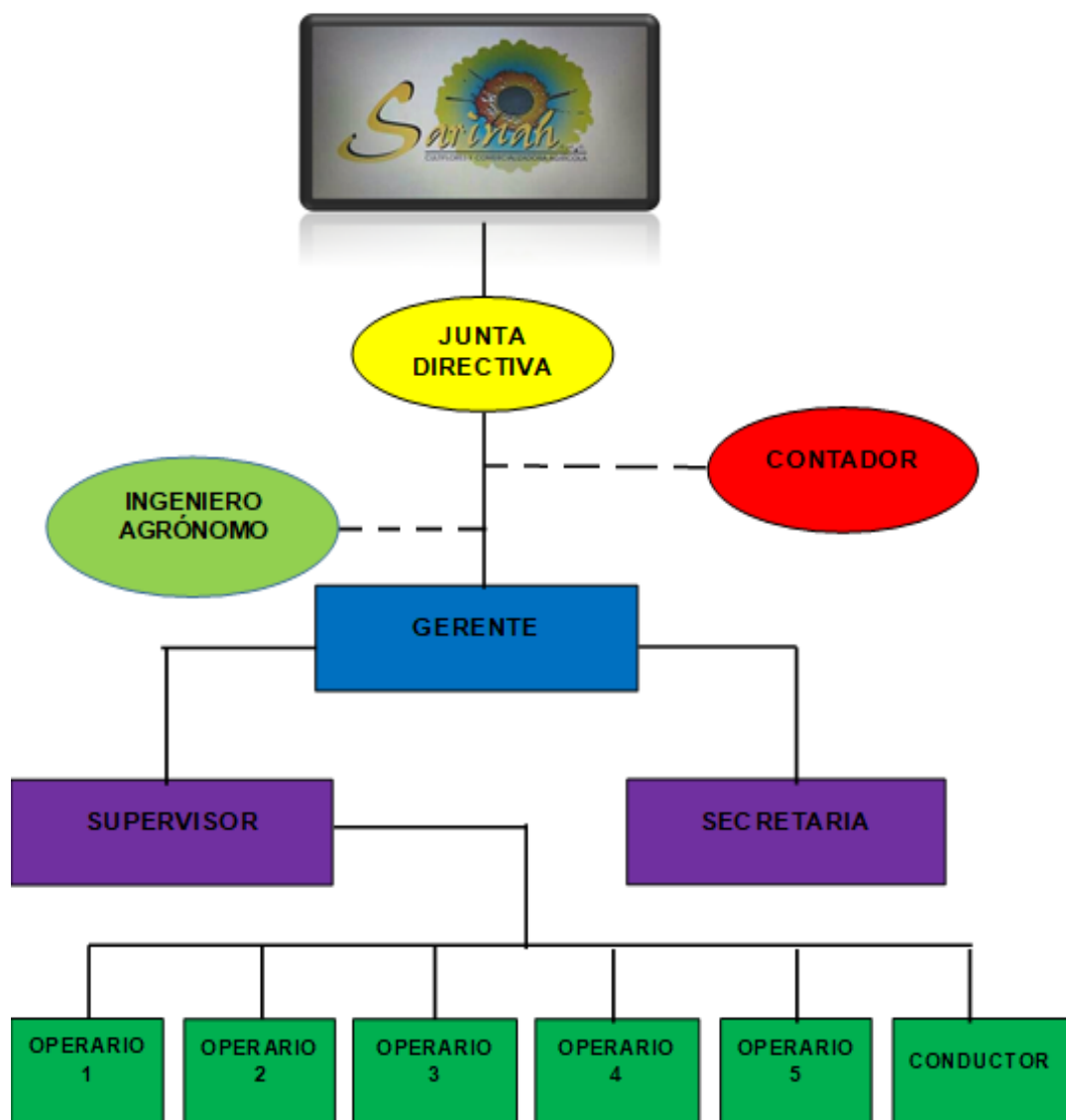
Fuente: propia basada en la información recabada

3.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

El organigrama que se construyó se basó en una jerarquización vertical, en la cual encabezan la junta de accionistas, seguida por el gerente y/o representante legal de la compañía y como subalternos está un supervisor y la secretaria, esta última no tiene otros subalternos, mientras que el supervisor se encarga de direccionar a los 5 operarios y 1 conductor que son los colaboradores con que cuenta la organización.

Este organigrama fue creado con base a la información recolectada, teniendo en cuenta que actualmente la empresa no tiene definida su estructura organizacional, se ve la necesidad de crear los puestos de supervisor, un contador público y una secretaria.

Figura 27. ORGANIGRAMA SARINAH S.A.S



Fuente: propia

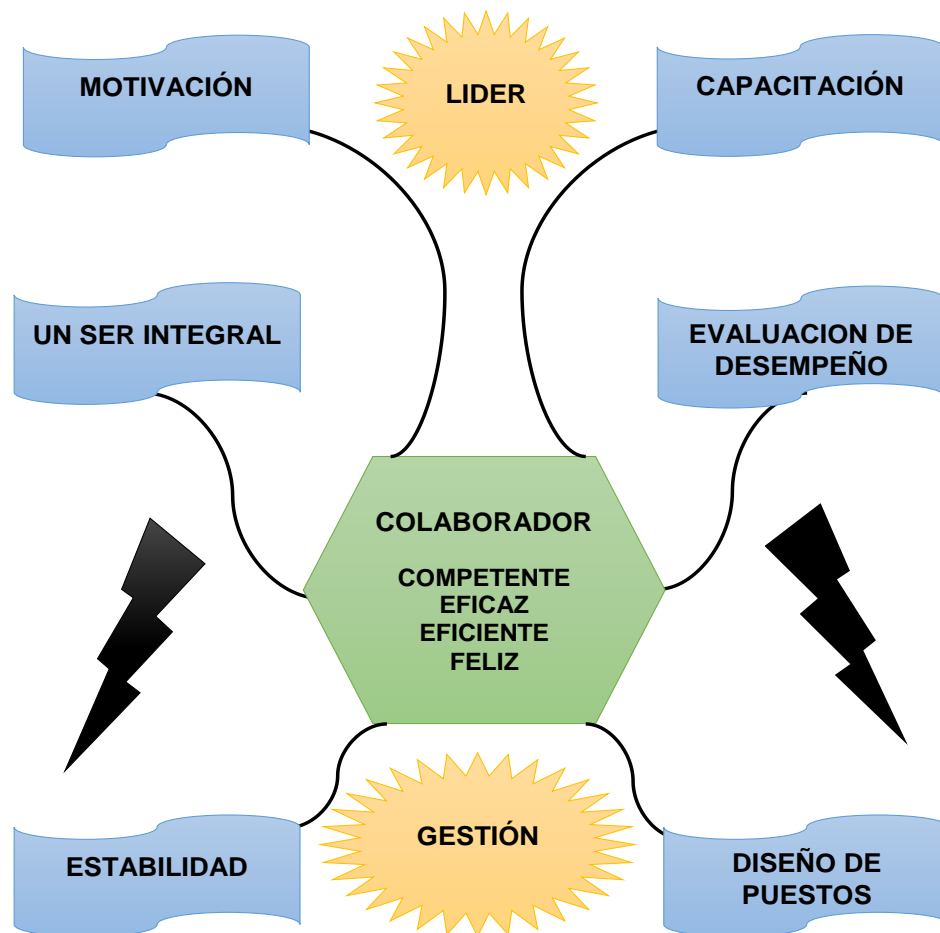
Como se puede apreciar el organigrama está conformado inicialmente con la junta directiva de SARINAH S.A.S, luego sigue el contador y el ingeniero agrónomo que son más asesores que empleados directos, enseguida está el gerente, para proseguir con el supervisor y la secretaria que están en el mismo nivel jerárquico, para terminar por ultimo con los operarios y el conductor.

3.4 MODELO DE TALENTO HUMANO SARINAH S.A.S

La estructura organizacional de la empresa SARINAH S.A.S de acuerdo con la información recolectada y las necesidades percibidas, estará conformada por los siguientes puestos de trabajo:

- 1 contador Público
- 1 Gerente
- 1 Supervisor
- 1 Secretaria
- 5 Operarios
- 1 Conductor
- 1 Ingeniero agrónomo

Figura 28. MODELO DE TALENTO HUMANO SARINAH S.A.S



Fuente: Propia

3.5 DISEÑO DE PUESTOS DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Tabla 23. DISEÑO DE PUESTOS PARA LA SECRETARIA

		DISEÑO DE PUESTOS	
		EMPRESA	SARINAH S.A.S
		PUESTO	SECRETARIA
		DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
		LOCALIZACION DEL PUESTO	SABOYA
		NIVEL JERARQUICO	OPERATIVO
		TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO
		HORARIO	LUNES A SABADO 6:AM-2:PM
DESCRIPCION DEL PUESTO			
OBJETIVO	Archivar documentacion y administrar los pagos de nomina de los operarios para llevar un control correcto y organizado de los documentos de la empresa, realizar la agenda del gerente		
FUNCIONES DEL PUESTO			
Archivar documentacion			
Entregar remisiones de la venta del producto			
Organizar reuniones entre el gerente y los operarios			
Realizar actas y desprendibles de pago de nomina			
Realizar informes al gerente			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
FORMACION ACADEMICA	Tecnico en secretariado y/o afines		
EXPERIENCIA	Un año de experiencia en manejo de archivos, documentos y office avanzado		
NIVEL DE ESFUERZO			
FISICO	No requiere realizar trabajos que impliquen mucha fuerza		
MENTAL	Debe contar con un estado mental excelente, pues debe tener habilidades informaticas en office y nivel de concentracion moderado		
CONDICIONES DE TRABAJO			
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	Es un lugar fijo, no es necesario tener disponibilidad para viajar; cuenta con una oficina personal, cuenta con ventilacion y buena iluminacion con un amplio espacio, limpio y un lugar con poco ruido		
RIESGOS	No existen riesgos relevantes para este puesto		
COMPETENCIAS			
TRABAJO EN EQUIPO	Ser abierto a trabajar con varios compañeros de trabajo de y colaborarsen entre sí cuando la empresa o tarea designada lo requiera		
LIDERAZGO	Dirigir correctamente tareas o personas de la empresa SARINAH S.A.S que queden bajo su responsabilidad, según la tarea o proceso que se esté realizando		
INNOVACION	Crear ideas nuevas o proyectos que contribuyan a la mejora en los procesos y la produccion del cultivo de flores		
CONOCIMIENTOS EN CULTIVO DE FLORES	Tener claro todos los conceptos basicos sobre el manejo de un cultivo de flores estando abierto a adquirir nuevo conocimiento y/o actualizarlo		
RESPONSABILIDAD	Cumplir las funciones y/o tareas requeridas que se le asignen en su puesto de trabajo, de una forma eficiente y que cumpla con las normas de la empresa		
TRABAJO BAJO PRESION	En momentos de que la empresa requiera que el colaborador realice tareas con un desempeño mas rapido, debe tener la mejor disposición y paciencia para dicha labor		
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Generar soluciones según el inconveniente que se presente en una tarea en especifico, independientemente del cargo que ocupe el colaborador en la organización		
CREACION DE NUEVAS IDEAS	Generar nuevo conocimiento o planes que contribuyan al mejoramiento del cultivo de flores o procesos de la empresa		
DISCIPLINA	Realizar las tareas o procesos designados con la mayor exactitud posible y llevando un control de los mismos con la mejor actitud posible		

Fuente: propia, a partir de la información recabada.

Tabla 24. DISEÑO DE PUESTOS PARA EL INGENIERO AGRONOMO

DISEÑO DE PUESTOS	
	EMPRESA
	SARINAH S.A.S
	PUESTO
	INGENIERO AGRONOMO
	DEPENDENCIA
	ADMINISTRATIVA
	LOCALIZACION DEL PUESTO
	SABOYA
	NIVEL JERARQUICO
	ASESOR
	TIPO DE CONTRATO
	OBRA-LABOR
	HORARIO
	1 DIA A LA SEMANA
DESCRIPCION DEL PUESTO	
OBJETIVO	Maximizar la producción del cultivo de la flor GERBERA y a su vez mejorar la calidad del producto, además disminuir la cantidad de desechos y averías en el proceso de producción
FUNCIONES DEL PUESTO	
	Identificar las enfermedades que pueden afectar el cultivo de la flor GERBERA
	Controlar y/o eliminar las enfermedades que pueden afectar a la flor GERBERA
	Mejorar la calidad de la flor
	Realizar recomendaciones acerca de los fertilizantes adecuados para esta planta
	Realizar un estudio de suelos semestralmente
	Recomendación de productos agroquímicos para la aplicación dentro del cultivo
	Aumentar la vida útil de la flor
	Dar nuevas ideas para el manejo del cultivo
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
FORMACION ACADEMICA	Ingeniero Agrónomo y/o carreras afines
EXPERIENCIA	Dos años de experiencia relacionada con el manejo y cultivo de flores de la variedad GERBERA y/o flores relacionadas
NIVEL DE ESFUERZO	
FISICO	Estado físico normal, requiere realizar trabajos que impliquen fuerza baja
MENTAL	Debe contar con un estado mental excelente, porque debe realizar mediciones precisas sobre ciertos productos agroquímicos y realizar las recomendaciones pertinentes para cada cultivo o tipo de suelo.
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	Es un lugar fijo, no es necesario tener disponibilidad para viajar; cuenta con una oficina personal, cuenta con ventilación y buena iluminación con un amplio espacio, limpio y un lugar con poco ruido
RIESGOS	No existen riesgos relevantes para este puesto
COMPETENCIAS	
TRABAJO EN EQUIPO	Ser abierto a trabajar con varios compañeros de trabajo de y colaborarse entre sí cuando la empresa o tarea designada lo requiera
LIDERAZGO	Dirigir correctamente tareas o personas de la empresa SAHARINA S.A.S que queden bajo su responsabilidad, según la tarea o proceso que se esté realizando
INNOVACION	Crear ideas nuevas o proyectos que contribuyan a la mejora en los procesos y la producción del cultivo de flores
CONOCIMIENTOS EN CULTIVO DE FLORES	Tener claro todos los conceptos básicos sobre el manejo de un cultivo de flores estando abierto a adquirir nuevo conocimiento y/o actualizarlo
RESPONSABILIDAD	Cumplir las funciones y/o tareas requeridas que se le asignen en su puesto de trabajo, de una forma eficiente y que cumpla con las normas de la empresa
TRABAJO BAJO PRESION	En momentos de que la empresa requiera que el colaborador realice tareas con un desempeño más rápido, debe tener la mejor disposición y paciencia para dicha labor
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Generar soluciones según el inconveniente que se presente en una tarea en específico, independientemente del cargo que ocupe el colaborador en la organización
CREACION DE NUEVAS IDEAS	Generar nuevo conocimiento o planes que contribuyan al mejoramiento del cultivo de flores o procesos de la empresa
DISCIPLINA	Realizar las tareas o procesos designados con la mayor exactitud posible y llevando un control de los mismos con la mejor actitud posible

Fuente: propia, a partir de la información recabada.

Tabla 25. DISEÑO DE PUESTOS PARA EL GERENTE

DISEÑO DE PUESTOS		
	EMPRESA	SARINAH S.A.S
	PUESTO	GERENTE
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	LOCALIZACION DEL PUESTO	SABOYA
	NIVEL JERARQUICO	DIRECTIVO
	TIPO DE CONTRATO	TERMINO INDEFINIDO
	HORARIO	LUNES A SABADO DE 6:AM-2:PM
DESCRIPCION DEL PUESTO		
OBJETIVO	Planear, controlar, dirigir y supervisar las areas de producción, asegurando el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los indicadores establecidos, generando mayores ganancias y crecimiento de la empresa SARINAH S.A.S	
FUNCIONES DEL PUESTO		
Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa SARINAH S.A.S		
Realizar las negociaciones de ventas y comercializacion del producto		
Asegurar la optima calidad del cultivo de la flor GERBERA, cumpliendo con los estandares internacionales		
Negociar la compra de materias primas para el cultivo de la flor		
Maximizar la utilidad de cada flor vendida, reduciendo costes de fabricación y aumentando la productividad		
Realizar informes mensuales de los estados financieros de la empresa		
Reducir la filtracion del cultivo de la flor GERBERA		
Realizar el pago de impuestos legales a que esté obligada la compañía		
Realizar el pago oportuno y correcto de la nomina a los trabajadores de SARINAH S.A.S		
Cumplir el presupuesto y ventas exigidas por la junta directiva		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
FORMACION ACADEMICA	Administrador de Empresas y/o carreras afines	
EXPERIENCIA	Dos años de experiencia laboral relacionada con administrar zonas y/o sectores agricolas	
NIVEL DE ESFUERZO		
FISICO	Estado fisico moderado, no requiere realizar trabajos que impliquen mucha fuerza	
MENTAL	Debe contar con un estado mental excelente, pues el cargo requiere altos niveles de concentracion para tomas de decisiones y negociacion con proveedores	
CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	Es un lugar fijo, no es necesario tener disponibilidad para viajar; cuenta con una oficina personal, cuenta con ventilacion y buena iluminacion con un amplio espacio, limpio y un lugar con poco ruido	
RIESGOS	No existen riesgos relevantes para este puesto	
COMPETENCIAS		
TRABAJO EN EQUIPO	Ser abierto a trabajar con varios compañeros de trabajo de y colaborarsen entre sí cuando la empresa o tarea designada lo requiera	
LIDERAZGO	Dirigir correctamente tareas o personas de la empresa SARINAH S.A.S que queden bajo su responsabilidad, según la tarea o proceso que se esté realizando	
INNOVACION	Crear ideas nuevas o proyectos que contribuyan a la mejora en los procesos y la produccion del cultivo de flores	
CONOCIMIENTOS EN CULTIVO DE FLORES	Tener claro todos los conceptos basicos sobre el manejo de un cultivo de flores estando abierto a adquirir nuevo conocimiento y/o actualizarlo	
RESPONSABILIDAD	Cumplir las funciones y/o tareas requeridas que se le asignen en su puesto de trabajo, de una forma eficiente y que cumpla con las normas de la empresa	
TRABAJO BAJO PRESION	En momentos de que la empresa requiera que el colaborador realice tareas con un desempeño mas rapido, debe tener la mejor disposición y paciencia para dicha labor	
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Generar soluciones según el inconveniente que se presente en una tarea en especifico, independientemente del cargo que ocupe el colaborador en la organización	
CREACION DE NUEVAS IDEAS	Generar nuevo conocimiento o planes que contribuyan al mejoramiento del cultivo de flores o procesos de la empresa	
DISCIPLINA	Realizar las tareas o procesos designados con la mayor exactitud posible y llevando un control de los mismos con la mejor actitud posible	

Fuente: propia, a partir de la información recabada.

Tabla 26. DISEÑO DE PUESTOS PARA EL CONTADOR PÚBLICO

DISEÑO DE PUESTOS		
	EMPRESA	SARINAH S.A.S
	PUESTO	CONTADOR
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	LOCALIZACION DEL PUESTO	SABOYA
	NIVEL JERARQUICO	ASESOR
	TIPO DE CONTRATO	OBRA-LABOR
	HORARIO	2 DIAS AL MES
DESCRIPCION DEL PUESTO		
OBJETIVO	Llevar el control de los estados financieros de la empresa, dar informes del estado actual de la organización y los impuestos de la misma	
FUNCIONES DEL PUESTO		
Realizar y analizar el estado de resultados de la Empresa SARINAH S.A.S		
Realizar y analizar el balance general de la organización		
Realizar y analizar el estado de flujo de efectivo de la compañía		
Realizar la declaracion de renta de la empresa para el pago de impuestos		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
FORMACION ACADEMICA	Contador y/o carreras afines	
EXPERIENCIA	Dos años de experiencia laboral relacionada con manejo de estados financieros de empresas agricolas	
NIVEL DE ESFUERZO		
FISICO	Estado fisico moderado, no requiere realizar trabajos que impliquen mucha fuerza	
MENTAL	Debe contar con un estado mental excelente, pues el cargo requiere altos niveles de concentracion para realizar los estados financieros de la empresa.	
CONDICIONES DE TRABAJO		
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	Es un lugar fijo, no es necesario tener disponibilidad para viajar; cuenta con una oficina personal, cuenta con ventilacion y buena iluminacion con un amplio espacio, limpio y un lugar con poco ruido	
RIESGOS	No existen riesgos relevantes para este puesto	
COMPETENCIAS		
TRABAJO EN EQUIPO	Ser abierto a trabajar con varios compañeros de trabajo de y colaborarsen entre sí cuando la empresa o tarea designada lo requiera	
LIDERAZGO	Dirigir correctamente tareas o personas de la empresa SAHARINA S.A.S que queden bajo su responsabilidad, según la tarea o proceso que se esté realizando	
INNOVACION	Crear ideas nuevas o proyectos que contribuyan a la mejora en los procesos y la produccion del cultivo de flores	
CONOCIMIENTOS EN CULTIVO DE FLORES	Tener claro todos los conceptos basicos sobre el manejo de un cultivo de flores estando abierto a adquirir nuevo conocimiento y/o actualizarlo	
RESPONSABILIDAD	Cumplir las funciones y/o tareas requeridas que se le asignen en su puesto de trabajo, de una forma eficiente y que cumpla con las normas de la empresa	
TRABAJO BAJO PRESION	En momentos de que la empresa requiera que el colaborador realice tareas con un desempeño mas rapido, debe tener la mejor disposición y paciencia para dicha labor	
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Generar soluciones según el inconveniente que se presente en una tarea en especifico, independientemente del cargo que ocupe el colaborador en la organización	
CREACION DE NUEVAS IDEAS	Generar nuevo conocimiento o planes que contribuyan al mejoramiento del cultivo de flores o procesos de la empresa	
DISCIPLINA	Realizar las tareas o procesos designados con la mayor exactitud posible y llevando un control de los mismos con la mejor actitud posible	

Fuente: propia, a partir de la información recabada.

Tabla 27. DISEÑO DE PUESTOS PARA EL SUPERVISOR

DISEÑO DE PUESTOS	
	EMPRESA SARINAH S.A.S
	PUESTO SUPERVISOR
	DEPENDENCIA OPERATIVA
	LOCALIZACION DEL PUESTO SABOYA
	NIVEL JERARQUICO OPERATIVO
	TIPO DE CONTRATO INDEFINIDO
	HORARIO LUNES A SABADO 6:AM-2:PM
DESCRIPCION DEL PUESTO	
OBJETIVO	Controlar y evaluar a los operarios del cultivo de la flor gerbera, ayudar a reducir los tiempos de produccion, mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores
FUNCIONES DEL PUESTO	
	Entregar informes al gerente de la operación dentro del cultivo
	Controlar el manejo de tiempos de la produccion
	Controlar la entrada y salida de personal
	Llevar el control de la productividad de la flor
	Realizar retroalimentacion y capacitacion del personal
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
FORMACION ACADEMICA	Técnico agronomo y/o afines
EXPERIENCIA	Un año de experiencia laboral en manejo de personal y cultivo de flores
NIVEL DE ESFUERZO	
FISICO	No requiere realizar trabajos que impliquen mucha fuerza
MENTAL	Debe contar con un estado mental excelente, pues debe transmitir claramente ordenes e informacion a los operarios, controlarlos y cumplir objetivos y metas de produccion.
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	Es un lugar fijo, no es necesario tener disponibilidad para viajar; no cuenta con una oficina personal, cuenta con ventilacion y buena iluminacion con un amplio espacio, limpio y un lugar con poco ruido
RIESGOS	No existen riesgos relevantes para este puesto
COMPETENCIAS	
TRABAJO EN EQUIPO	Ser abierto a trabajar con varios compañeros de trabajo de y colaborarsen entre sí cuando la empresa o tarea designada lo requiera
LIDERAZGO	Diirigir correctamente tareas o personas de la empresa SAHARINA S.A.S que queden bajo su responsabilidad, según la tarea o proceso que se esté realizando
INNOVACION	Crear ideas nuevas o proyectos que contribuyan a la mejora en los procesos y la produccion del cultivo de flores
CONOCIMIENTOS EN CULTIVO DE FLORES	Tener claro todos los conceptos basicos sobre el manejo de un cultivo de flores estando abierto a adquirir nuevo conocimiento y/o actualizarlo
RESPONSABILIDAD	Cumplir las funciones y/o tareas requeridas que se le asignen en su puesto de trabajo, de una forma eficiente y que cumpla con las normas de la empresa
TRABAJO BAJO PRESION	En momentos de que la empresa requiera que el colaborador realice tareas con un desempeño mas rapido, debe tener la mejor disposición y paciencia para dicha labor
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Generar soluciones según el inconveniente que se presente en una tarea en especifico, independientemente del cargo que ocupe el colaborador en la organización
CREACION DE NUEVAS IDEAS	Generar nuevo conocimiento o planes que contribuyan al mejoramiento del cultivo de flores o procesos de la empresa
DISCIPLINA	Realizar las tareas o procesos designados con la mayor exactitud posible y llevando un control de los mismos con la mejor actitud posible

Fuente: propia, a partir de la información recabada.

Tabla 28. DISEÑO DE PUESTOS PARA EL CONDUCTOR

DISEÑO DE PUESTOS	
	EMPRESA
	SARINAH S.A.S
	PUESTO
	CONDUCTOR
	DEPENDENCIA
	OPERATIVA
	LOCALIZACION DEL PUESTO
	SABOYA
	NIVEL JERARQUICO
	OPERATIVO
	TIPO DE CONTRATO
	INDEFINIDO
	HORARIO
	TIEMPO DE DURACION DE CADA VIAJE
DESCRIPCION DEL PUESTO	
OBJETIVO	Transportar la mercancia a los puntos de destino establecidos o indicados por la empresa, asegurando la correcta entrega y calidad del producto
FUNCIONES DEL PUESTO	
Cargue y descargue del producto	
Transporte de la flor GERBERA	
Transporte de las cajas y/o embalajes del producto	
Aseguramiento de la entrega del producto en los tiempos estipulados	
Entrega completa y sin daños de los pedidos exigidos	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
FORMACION ACADEMICA	Técnico en agricultura y/o afines
EXPERIENCIA	5 años de experiencia en conduccion de camiones tipo furgon y licencia de conduccion C1
NIVEL DE ESFUERZO	
FISICO	Estado fisico bueno, pues requiere manipular y/o levantar objetos pesados
MENTAL	Debe contar con un estado mental excelente porque debe estar concentrado al momento de conducir y transportar la mercancia
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	No tiene un lugar fijo de trabajo, debe tener disponibilidad para viajar; no cuenta con oficina
RIESGOS	Riesgos de accidentes de transito durante el tiempo de transporte del producto
COMPETENCIAS	
TRABAJO EN EQUIPO	Ser abierto a trabajar con varios compañeros de trabajo de y colaborarsen entre sí cuando la empresa o tarea designada lo requiera
LIDERAZGO	Diirigir correctamente tareas o personas de la empresa SAHARINA S.A.S que queden bajo su responsabilidad, según la tarea o proceso que se esté realizando
INNOVACION	Crear ideas nuevas o proyectos que contribuyan a la mejora en los procesos y la produccion del cultivo de flores
CONOCIMIENTOS EN CULTIVO DE FLORES	Tener claro todos los conceptos basicos sobre el manejo de un cultivo de flores estando abierto a adquirir nuevo conocimiento y/o actualizarlo
RESPONSABILIDAD	Cumplir las funciones y/o tareas requeridas que se le asignen en su puesto de trabajo, de una forma eficiente y que cumpla con las normas de la empresa
TRABAJO BAJO PRESION	En momentos de que la empresa requiera que el colaborador realice tareas con un desempeño mas rapido, debe tener la mejor disposición y paciencia para dicha labor
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Generar soluciones según el inconveniente que se presente en una tarea en especifico, independientemente del cargo que ocupe el colaborador en la organización
CREACION DE NUEVAS IDEAS	Generar nuevo conocimiento o planes que contribuyan al mejoramiento del cultivo de flores o procesos de la empresa
DISCIPLINA	Realizar las tareas o procesos designados con la mayor exactitud posible y llevando un control de los mismos con la mejor actitud posible

Fuente: propia, a partir de la información recabada.

Tabla 29. DISEÑO DE PUESTOS DEL OPERARIO

DISEÑO DE PUESTOS	
	EMPRESA
	SARINAH S.A.S
	PUESTO
	OPERARIO
	DEPENDENCIA
	OPERATIVA
	LOCALIZACION DEL PUESTO
	SABOYA
	NIVEL JERARQUICO
	OPERATIVO
	TIPO DE CONTRATO
	INDEFINIDO
	HORARIO
	LUNES A SABADO DE 6:AM-2:PM
DESCRIPCION DEL PUESTO	
OBJETIVO	Realizar el correcto manejo y siembra del cultivo de la flor GERBERA, optimizando la calidad de la flor para generar mayor rentabilidad en la organización
FUNCIONES DEL PUESTO	
	Realizar el corte de las flores
	Desyerbe de las plantas
	Realizar riego de los cultivos
	Siembra de plantas
	Aplicación de productos agroquímicos
	Embalaje de los paquetes
	Armado de paquetes para la venta
	Cargue y descargue de las cajas y mercancía que llegue
	Deshoje de la planta en los tiempos adecuados
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
FORMACION ACADEMICA	Técnico en agricultura y/o afines
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en cultivo de flores
NIVEL DE ESFUERZO	
FISICO	Estado físico bueno, pues requiere manipular y/o levantar objetos pesados
MENTAL	Debe contar con un estado mental excelente porque debe estar concentrado al momento de realizar el corte de flores y el armado de los paquetes
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	Es un lugar fijo, no es necesario tener disponibilidad para viajar; no cuenta con una oficina personal, cuenta con ventilación y buena iluminación con un amplio espacio, limpio y un lugar con poco ruido
RIESGOS	No existen riesgos relevantes para este puesto
COMPETENCIAS	
TRABAJO EN EQUIPO	Ser abierto a trabajar con varios compañeros de trabajo de y colaborar entre sí cuando la empresa o tarea designada lo requiera
LIDERAZGO	Dirigir correctamente tareas o personas de la empresa SARINAH S.A.S que queden bajo su responsabilidad, según la tarea o proceso que se esté realizando
INNOVACION	Crear ideas nuevas o proyectos que contribuyan a la mejora en los procesos y la producción del cultivo de flores
CONOCIMIENTOS EN CULTIVO DE FLORES	Tener claro todos los conceptos básicos sobre el manejo de un cultivo de flores estando abierto a adquirir nuevo conocimiento y/o actualizarlo
RESPONSABILIDAD	Cumplir las funciones y/o tareas requeridas que se le asignen en su puesto de trabajo, de una forma eficiente y que cumpla con las normas de la empresa
TRABAJO BAJO PRESION	En momentos de que la empresa requiera que el colaborador realice tareas con un desempeño más rápido, debe tener la mejor disposición y paciencia para dicha labor
RESOLUCION DE PROBLEMAS	Generar soluciones según el inconveniente que se presente en una tarea en específico, independientemente del cargo que ocupe el colaborador en la organización
CREACION DE NUEVAS IDEAS	Generar nuevo conocimiento o planes que contribuyan al mejoramiento del cultivo de flores o procesos de la empresa
DISCIPLINA	Realizar las tareas o procesos designados con la mayor exactitud posible y llevando un control de los mismos con la mejor actitud posible

Fuente: propia, a partir de la información recabada.

CAPITULO IV

4. LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL

4.1 RECLUTAMIENTO

La empresa SARINAH S.A.S no tiene estandarizado el proceso de reclutamiento de personal, adecuado a sus necesidades, es por ello que se creó uno acorde a los puestos existentes en el organigrama. Para el proceso de reclutamiento se tuvo en cuenta 4 pasos: en primera instancia se determina la necesidad de la empresa, después se diseña el perfil para cubrir la necesidad de la empresa, luego se abre la convocatoria ya sea interna o externa para determinado puesto, y por último se realiza el proceso de preselección del personal, más idóneo para el puesto de trabajo

4.1.1 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA

- Determinar las necesidades actuales y futuras partiendo de la planificación de talento humano de la empresa SARINAH S.A.S.
- Suministrar la cantidad de colaboradores, suficiente y calificada para el cargo, al menor costo posible para la organización.
- Reducir la deserción laboral de la organización, evitando costes adicionales.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

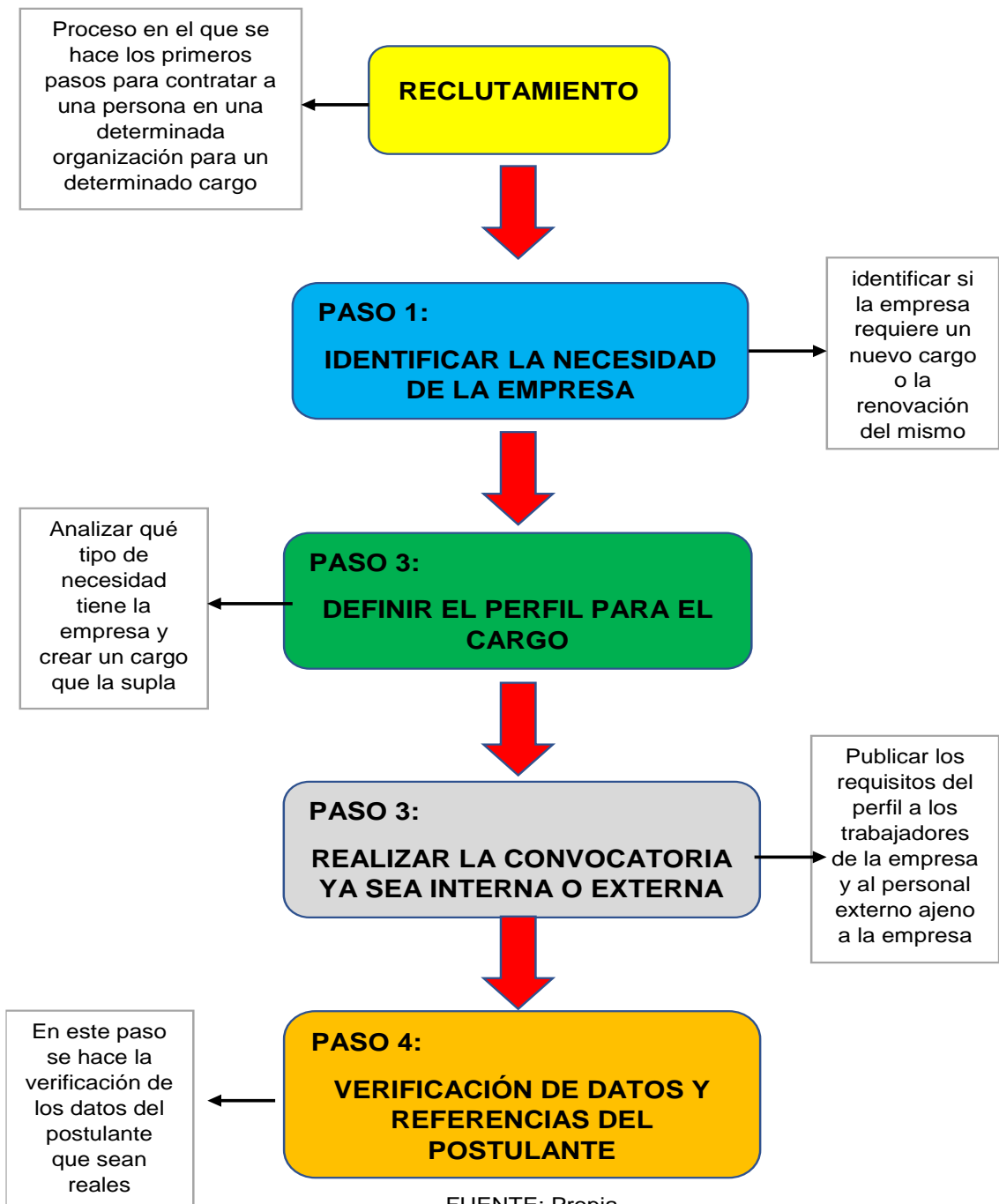
4.1.2 TIPO DE RECLUTAMIENTO QUE LA EMPRESA SARINAH S.A.S UTILIZARÁ

El tipo de reclutamiento que la empresa SARINAH S.A.S utilizará en su proceso de selección es el reclutamiento mixto, pues se debe tener en cuenta tanto los

colaboradores internos, como las personas que no forman parte de la organización y para tener un mayor rango de candidatos potenciales para un determinado cargo.

4.1.3 PASOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EL SARINAH S.A.S

Figura 29. RECLUTAMIENTO SARINAH S.A.S



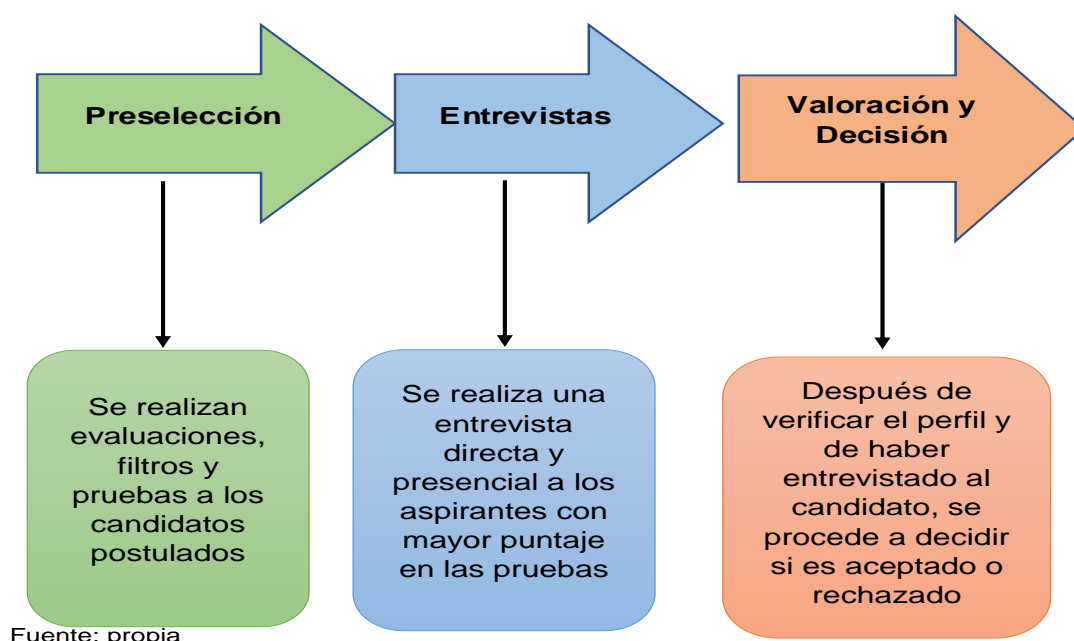
4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Para la selección de personal de la empresa SARINAH S.A.S se pretende, primero realizar una convocatoria interna con los requisitos que exige la vacante; luego si no se llegan a recibir postulaciones del personal que labora en la empresa, se procede con una convocatoria externa, en la que todas las personas que cumplan los requisitos del puesto se puedan postular.

Posteriormente se procede a seleccionar las personas idóneas para determinado puesto; seleccionándolas en una escala de mayor a menor, en cuanto a los siguientes ítems se refiere: experiencia laboral, conocimientos, estudios y competencias. Quien cumpla con las competencias exigidas para el puesto (suma de experiencia laboral, conocimientos del puesto y estudios), será quien se contrate en la organización.

4.2.1 PASOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Figura 30. SELECCIÓN DE PERSONAL SARINAH S.A.S



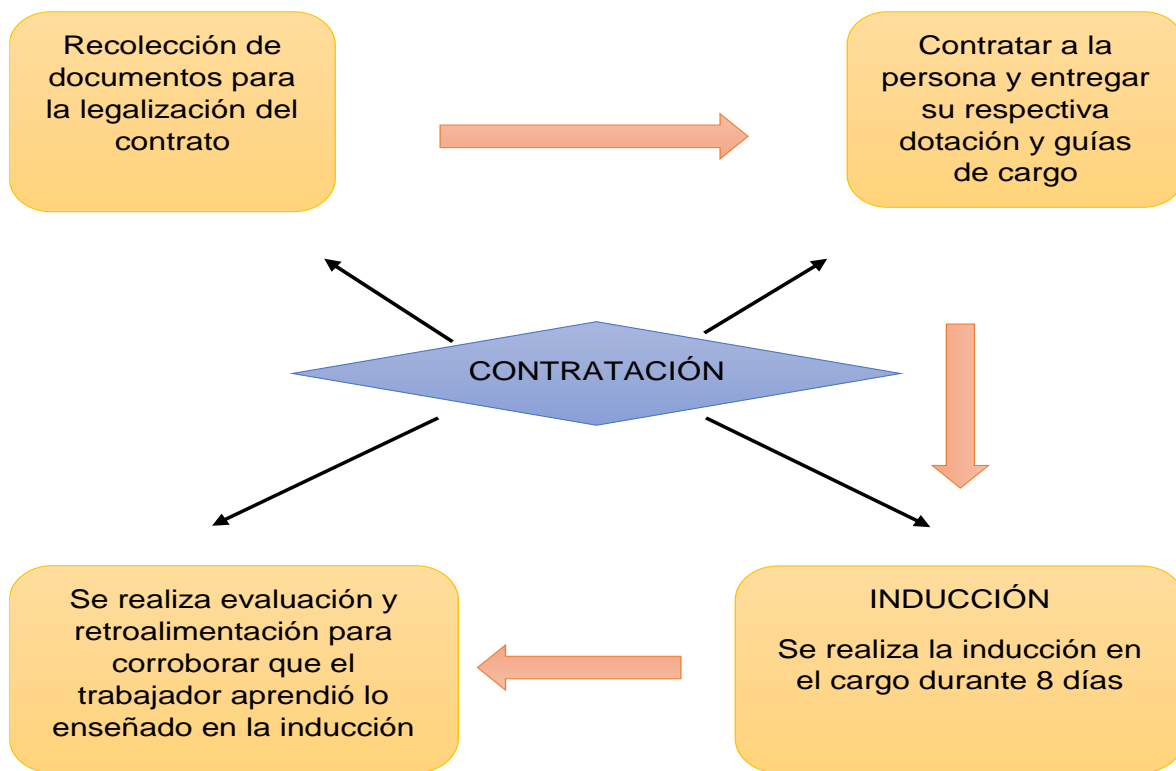
4.3 CONTRATACIÓN

Al analizar la información recolectada sobre la empresa SARINAH S.A.S se evidencia que no posee un proceso de contratación definido, es por ello que se decide a crear uno que tenga las bases, con un paso a paso de este proceso.

Este proceso es de gran importancia, se va a depositar la confianza en este colaborador y se espera que, a través del proceso de inducción, este pueda acoplarse a los procesos más fácilmente y con mayor estabilidad al ser un contrato a término indefinido.

4.3.1 PASOS PARA EL PROCESO DE CONTRATACION EN LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Figura 31. CONTRATACION SARINAH S.A.S



Fuente: Propia

CAPITULO V

5. MECANISMOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO EN LA EMPRESA SARINAH S.A.S

A partir de la información recabada se evidenció que la empresa SARINAH S.A.S., no cuenta con un programa de capacitación definido, ya sea individual o para un área en específico, por lo cual se diseñó un mecanismo para capacitar a los empleados, teniendo en cuenta que esta empresa no cuenta con un gran número de colaboradores y que su mayor densidad de mano de obra se encuentra en el área de operativa.

Un programa de capacitación es de vital importancia para una organización y se implementó un modelo sencillo y eficaz que permita al colaborador maximizar su rendimiento.

El proceso de capacitación es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, puesto que esto potencializa las aptitudes y actitudes de los colaboradores y esto se ve reflejado dentro de la empresa, generando unas mayores utilidades para esta y mejorando la calidad de los procesos.

Para este proceso de capacitación en la empresa SARINAH SAS se seguirán estos seis pasos:

5.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Figura 32. CAPACITACION SARINAH S.A.S



Detectar Las Necesidades:

En este paso se debe realizar una detección de las necesidades de la organización en cuestión de capacitación, y saber qué área tiene mayor prioridad y esto se identifica con el área que esté presentando mayor dificultad en algún proceso productivo dentro de la empresa

Clasificación de las necesidades:

Al terminar el primer paso de la capacitación, que es detectar las necesidades existentes en todas las áreas. Se prosigue con la clasificación de las necesidades,

es decir, elegir que puestos tienen mayor importancia de capacitación y que necesitan una intervención rápida de la gerencia o directores de la organización.

Definir el objetivo de la capacitación:

También es muy importante tener en cuenta el objetivo de la capacitación, por ejemplo, en la empresa SARINAH S.A.S, se va capacitar en manejo de instrumentos de fumigación este sería su objetivo. Y tener en cuenta el alcance que quiere de su capacitación y a quien quiere que le llegue.

Elaboración del programa de capacitación:

Al realizar un proceso de capacitación se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de formación de todos los colaboradores de la empresa, este va a ser el insumo del programa de capacitación y desarrollo, además es importante determinar la periodicidad con qué se va a realizar y establecer quién lo va a coordinar.

Ejercitación de la capacitación:

En este paso se concreta el plan de la capacitación de la organización y se le aplica al área o personal establecido.

Evaluación de la capacitación:

Luego de haberse realizado la capacitación, es necesario realizar una evaluación en el área capacitada, para ver si el personal está poniendo en práctica las capacitaciones realizadas por la organización y hacer una retroalimentación.

5.2 FORMATO DE ASISTENCIA CAPACITACIONES DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Tabla 30. Formato de asistencia capacitaciones

		PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESA SARINAH S.A.S				
		FECHA:				
		LUGAR:				
		RESPONSABLES:				
		TEMA DE CAPACITACION:				
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CEDULA	CARGO	CELULAR	CORREO	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Fuente: propia basada en la información recabada

Este formato se diseña para tener un control de asistencia de los colaboradores que asistan a las capacitaciones realizadas por la organización en temas específicos, para así llevar un control.

5.3 CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA SARINAH S.A.S

Tabla 31. Cronograma capacitación

ACTIVIDADES A REALIZAR	MESES												DIRIGIDA AL PUESTO	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Conceptos basicos de la floricultura	X													OPERARIOS
conceptos y características de la flor GERBERA		X												OPERARIOS
Trabajo en equipo y clima organizacional												X		TODOS
Manejo de equipos de fumigación												X		OPERARIOS
Buen manejo de productos quimicos										X				OPERARIOS
Corte adecuado de la flor GERBERA				X										OPERARIOS
Embalaje de la flor GERBERA					X									OPERARIOS
Siembra de la flor			X											OPERARIOS
Control de plagas del cultivo						X								OPERARIOS
Clasificacion y manejo de los residuos									X					TODOS
Manejo de archivos y ofimatica								X						ADMINISTRATIVO
Hidratacion de la flor en la pos cosecha							X							OPERARIOS

Fuente: propia basada en la información recabada

Se diseñó este formato de capacitación de personal basado específicamente en las funciones y responsabilidades que tiene el trabajador en la empresa SARINAH S.A.S, se realizó un cronograma mes a mes durante un periodo de tiempo de un año, con el fin de que al menos una vez al mes se capacite al personal involucrado, pues la organización no cuenta con ningún plan de capacitación para sus colaboradores.

CAPITULO VI

6. DISEÑAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEDIR Y ENCONTRAR BRECHAS SUSCEPTIBLES DE MEJORAR

En este apartado se diseñó un instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa SARINAH S.A.S, con el objetivo de medir el rendimiento de los empleados que hacen parte de dicha organización y a través del análisis de los resultados, mejorar en lo que se esté fallando. Por esta razón se decide realizar un método clásico de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que el tamaño de la organización nos es muy grande y su medición se facilita por la observación y por este motivo se implementará el método de evaluación mediante escala gráfica.


El Método de evaluación del desempeño en que se basa el presente trabajo es el método de escalas gráficas, (Ariza, 2006) pues mide el desempeño de las personas utilizando factores previamente definidos y según el puesto que ocupe en la empresa SARINAH S.A.S.

Los presentes formatos de evaluación manejan filas que representan los factores de evaluación del desempeño, y columnas que representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Se creó un formato de evaluación de desempeño para la empresa SARINAH S.A.S, pues no contaba con un formato establecido, dicha plantilla se basó en las funciones que ejecutan a diario los trabajadores y se evalúan de acuerdo a una escala que va de 0 a 5, siendo 5 el mejor y 0 el peor resultado, luego se realiza la sumatoria de los puntos y así se puede encontrar en que falla el trabajador y mejorar estas brechas que tenga.


**6.1 FORMATOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA
SARINAH S.AS**

TABLA 32. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA OPERARIOS

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TRABAJADOR PARA EL PUESTO DE OPERARIO						
Nombre del trabajador:		Fecha:				
Dependencia:		Puesto:			OPERARIO	
FUNCIÓN A EVALUAR	PUNTAJE					
	ÓPTIMO (5)	ALTO (4)	MEDIO (3)	BAJO (2)	MALO (1)	
Puntualidad en los horarios establecidos por la empresa						
Calidad del producto terminado						
Rapidez en el corte de la flor						
Manejo de yerbas en el cultivo						
Calidad de armado de paquetes de flores						
Buen manejo de las herramientas del cultivo						
Responsabilidad en el trabajo						
Respeto hacia sus compañeros						
Aplicación correcta de productos agroquímicos						
Correcto riego de cultivos						
Correcto manejo de residuos						
Adecuada siembra de plantas						
Correcto embalaje de las flores						
Deshoje en los tiempos adecuados según la evolución del cultivo						
Respeto hacia sus jefes superiores						
Trabajo en equipo						
PUNTAJE TOTAL						

Fuente: Propia, basado en Ariza A. 2006

TABLA 33. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA CONDUCTOR

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TRABAJADOR PARA EL PUESTO DE CONDUCTOR					
Nombre del trabajador:		Fecha:			
Dependencia:		Puesto:	CONDUCTOR		
FUNCIÓN A EVALUAR	PUNTAJE				
	ÓPTIMO (5)	ALTO (4)	MEDIO (3)	BAJO (2)	MALO (1)
Puntualidad en los horarios establecidos por la empresa					
Puntualidad en la entrega de los pedidos					
Correcto embalaje de las flores					
Correcto manejo del camion de la empresa					
Responsabilidad en el trabajo					
Respeto hacia sus compañeros					
Correcto manejo de residuos					
Respeto hacia sus jefes superiores					
Trabajo en equipo					
PUNTAJE TOTAL					


Fuente: Propia, basado en Ariza A. 2006

TABLA 34. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA SUPERVISOR

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TRABAJADOR PARA EL PUESTO DE SUPERVISOR					
Nombre del trabajador:		Fecha:			
Dependencia:		Puesto:	SUPERVISOR		
FUNCIÓN A EVALUAR	PUNTAJE				
	ÓPTIMO (5)	ALTO (4)	MEDIO (3)	BAJO (2)	MALO (1)
Puntualidad en los horarios establecidos por la empresa					
Cumplimiento de la produccion programada					
Cumplimiento con los embalajes mensuales					
Correcto manejo de residuos					
Responsabilidad en el trabajo					
Respeto hacia sus compañeros					
Velar por la seguridad de los operarios					
Respeto hacia sus jefes superiores					
Trabajo en equipo					
PUNTAJE TOTAL					


Fuente: Propia, basado en Ariza A. 2006

TABLA 35. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA SECRETARIA

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TRABAJADOR PARA EL PUESTO DE SECRETARIA					
Nombre del trabajador:		Fecha:			
Dependencia:		Puesto: SECRETARIA			
FUNCIÓN A EVALUAR	PUNTAJE				
	ÓPTIMO (5)	ALTO (4)	MEDIO (3)	BAJO (2)	MALO (1)
Puntualidad en los horarios establecidos por la empresa					
Correcto manejo de documentacion					
Asignacion correcta de horarios a trabajadores					
Velar por la seguridad de los operarios					
Responsabilidad en el trabajo					
Respeto hacia sus compañeros					
Respeto hacia sus jefes superiores					
Trabajo en equipo					
PUNTAJE TOTAL					

Fuente: Propia, basado en Ariza A. 2006

TABLA 36. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL GERENTE

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TRABAJADOR PARA EL PUESTO DE GERENTE					
Nombre del trabajador:		Fecha:			
Dependencia:		Puesto: GERENTE			
FUNCIÓN A EVALUAR	PUNTAJE				
	ÓPTIMO (5)	ALTO (4)	MEDIO (3)	BAJO (2)	MALO (1)
Puntualidad en los horarios establecidos por la empresa					
Cumplimiento de filtración mensual					
Informe de estados financieros					
Informe de estados financieros					
Cumplimiento de produccion programada					
Asignacion correcta de horarios a trabajadores					
Velar por la seguridad de los operarios					
Responsabilidad en el trabajo					
Respeto hacia sus compañeros					
Respeto hacia sus jefes superiores					
Trabajo en equipo					
PUNTAJE TOTAL					

Fuente: Propia, basado en Ariza A. 2006

7. IMPACTO ECONÓMICO ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE TALENTO HUMANO

A continuación, se evidencia el impacto económico que tendría la empresa SARINAH S.A.S antes y después de implementar el modelo de gestión de talento humano, el cual favorece e incrementa la producción y las utilidades de la organización.

TABLA 37. IMPACTO ECONÓMICO

SARINAH S.A.S		
ÍTEM	ANTES DE IMPLEMENTAR MODELO	DESPUES DE IMPLEMENTAR MODELO
Produccion mensual en unidades	25.000 FLORES	40.000 FLORES
Costo de producción x unidad: (incluidos costos de fabricación, pagos de nomina, impuestos y demás costos)	\$ 600	\$ 650
Costo de producción total	\$ 15.000.000	\$ 26.000.000
Precio de venta unitario	\$ 1.000	\$ 1.000
Ventas mensuales en efectivo	\$ 25.000.000	\$ 40.000.000
Utilidades netas en efectivo	\$ 10.000.000	\$ 14.000.000
Cantidad trabajadores	7 trabajadores	9 trabajadores directos
Productividad x empleado	120 flores x día	190 flores x día

Fuente: Propia.

Como se puede observar en la tabla numero 37 los costos de producción totales aumentan \$9.000.000 después de implementar el modelo, pero las utilidades netas aumentan \$4.000.000, lo que indica un crecimiento del 40% en las utilidades de la empresa.

Aumenta la productividad pasando de 120 flores producidas al día a 190 flores por día por cada trabajador, además se aumenta la producción en 15.000 flores, pasando de 25.000 flores mensuales a 40.000 en el mes.

8. CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado se encontró que la empresa no cuenta con una estructura de talento humano definida, lo cual llevó a la creación de un modelo de gestión de talento humano para la empresa SARINAH S.A.S

Se estableció una misión y una visión a la empresa SARINAH S.A.S que fuera acorde a la razón social de la misma y al tipo de productos que ofrece.

Se diseñó un organigrama vertical y jerarquizado para la organización, pues la empresa no tiene una estructura organizacional definida, sugiriendo la creando nuevos puestos que hacían falta en la empresa con el Contador Público, la Secretaria y el Ingeniero Agrónomo.

Se realizó un diagrama que explica con claridad cada fase del proceso de reclutamiento de personal, para así contar con un proceso más claro y eficiente, teniendo en cuenta el perfil del puesto.

Se fijaron tres pasos fundamentales al momento de seleccionar el personal, como lo es la realización de pruebas, la entrevista directa y la valoración del aspirante, para tener un proceso claro y específico, según el puesto para luego contratar la persona de acuerdo al perfil requerido por la empresa.

Se establecieron unas fases básicas del proceso de contratación de personal, como lo es la legalización del contrato, entrega de los diseños de puesto, manual de funciones, reglamento interno y respectivas dotaciones, realización de la inducción y luego una retroalimentación para comprobar si fue correcta y mejorar debilidades que el trabajador tenga.

Se elaboraron los diseños de puestos, según la estructura organizacional sugerida, para tener claro cuáles son los objetivos, funciones, competencias, responsabilidades, condiciones laborales de cada puesto de trabajo.

Según las funciones que realizan los trabajadores en la empresa SHARINA S.A.S, se estableció un programa de capacitación, el cual se centra en mejorar los procesos productivos de la empresa.

Se elaboró una planilla de asistencia para las capacitaciones, pues es de vital importancia, saber quiénes han sido capacitados y en qué temas en específicos.

Se creó un diagrama de capacitación del personal con el objetivo de tener claridad en dicho proceso y necesidades de formación, además comprender las fases o pasos que lo componen.

Se creó un formato de evaluación de desempeño basado en el método escalas gráficas, específicamente en los puestos de la empresa SARINAH S.A.S

9. RECOMENDACIONES

Tener en cuenta los diseños de puestos elaborados en el presente trabajo, para que tanto la empresa como el colaborador, tengan claro el objetivo del puesto, sus funciones, responsabilidades, horarios y al momento de celebrar un contrato.

Aplicar los pasos recomendados para la contratación de personal, para así evitar accidentes laborales o demandas por parte de los empleados y contratar a la persona más idónea para el cargo.

Que la empresa SARINAH S.A.S capacite al personal, por lo menos 1 vez cada trimestre para que así los colaboradores sean más eficientes y contribuyan en la mejora de la calidad de los procesos.

Retroalimentar a los colaboradores acerca de las funciones y responsabilidades que tiene con la empresa SARINAH S.A.S, pues al no tener claros estos conceptos, se puede presentar sobrecarga laboral por desconocimiento de las funciones.

Tener como base el presente trabajo, para realizar mejoras al área de talento humano de la empresa SARINAH S.A.S pues de ello depende el crecimiento y expansión de la misma.

10. REFERENCIAS

- Alonso, J. (4 de Noviembre de 2014). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/discover?scope=%2F&query=Evolucion+Del+Capital+Humano+A+Traves+De&Submit=>
- Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion Basado en Competencias* (Tercera ed.). Universidad del Norte. Recuperado el 24 de Febrero de 2019
- Carrillo, K. M. (10 de Mayo de 2013). *Gestion del Talento Humano*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Universidad Francisco De Paula Santander. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de <https://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano>
- Davis, W. (1991). *Administracion de Personal de Recursos Humanos* (Sexta ed.). (J. M. Chacon, Ed., & J. M. Gomez, Trad.) Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 12 de Febrero de 2018, de <https://cucjonline.coibiblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- Google. (17 de Marzo de 2018). *Google Maps*. (Google, Editor, Google, Productor, & Google) Recuperado el 21 de Noviembre de 2018, de <https://www.google.com.co/maps/place/Saboya,+Boyac%C3%A1/@5.6971424,-73.7677639,16z/data=!4m5!3m4!1s0x8e41c66680cee1df:0xf0267db0a1586cca!8m2!3d5.697783!4d-73.764931>
- Hax A. (1992). *Estrategia Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Tiempos Buenos. Recuperado el 19 de Febrero de 2018
- Horts, B. D. (1990). *Gestion Estrategica de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Deusto. Recuperado el 12 de Marzo de 2018
- kanvas, A. (03 de Mayo de 2018). *¿Qué es el Modelo de Gestión por Competencias en Rrh?* Recuperado el 23 de Febrero de 2018, de Hrtrends: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-gestion-competencias-rrhh>
- Lynch, H. (1992). *Manuales de Recursos Humanos* (Primera ed.). Madrid, España: Gaceta de Negocios. Recuperado el 20 de Febrero de 2018
- Mondragón, A. P., Mata, E. G., & Gutiérrez, É. J. (20 de Julio de 2007). *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 11 de Marzo de 2018, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Pardo, I. Q. (1992). *Recursos Humanos y Marketing Interno*. Madrid, España: Piramide S.A. Recuperado el 22 de Febrero de 2018

Universidad Cooperativa De Colombia. (10 de Enero de 2014). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de Universidad Cooperativa de Colombia: <https://www.ucc.edu.co/popayan/prensa/2014/Paginas/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-por-Competencias.aspx>

Villalpando, R. F. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed.). (A. D. Portillo, Ed.) Estado de Mexico, Mexico: Editorial Digital Unid. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de www.unid.edu.mx

Weber, M. (2014). *El político y el científico* (Quinta ed.). Madrid, España: Madrid. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018

Zayas, P. (1996). *Como Seleccionar al Personal de la Empresa*. La Habana, Cuba: Academia. Recuperado el 20 de Febrero de 2018

Zuñiga, I. G. (1991). *Cultivo de Gerbera* (Primera Ed.). San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 20 de noviembre de 2018

11. ANEXOS
DISEÑO DE ENCUESTA A TRABAJADORES

La presente encuesta se realiza con el fin de conocer la situación actual del área de talento humano de la empresa SARINAH S.A.S, agradecemos su tiempo y lo invitamos a responder la encuesta con objetividad lo más veraz posible.

1. ¿A través de qué medios de comunicación se enteró de que había la vacante en la empresa SARINAH S.A.S?

Publicidad _____
Radio _____
Periódico _____
Familia _____
Amigos _____
Otra _____ (¿Cuál?) _____

2. ¿Qué nivel educativo le exigían para el puesto al que aspiraba?

Primaria _____
Bachillerato _____
Técnico _____
Profesional _____

3. ¿Qué tipo de experiencia le exigían para el puesto al que aspiraba?

4. ¿Qué tipo de habilidades y destrezas le exigían para el puesto al que aspiraba?

5. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron en el proceso de selección de personal?

Entrevista _____
Pruebas psicológicas _____
Pruebas escritas _____
Otras ¿Cuáles? _____

6. ¿Al ingresar a trabajar a la empresa le realizaron algún tipo de inducción en su puesto de trabajo?

Si _____

No _____

7. ¿Qué tipo de contrato tiene con la empresa?

Fijo _____

Indefinido _____

Ninguno _____

8. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

0 a 6 meses _____

6 meses a un año _____

1 a 3 años _____

Más de 3 años _____

9. ¿Usted ha sido ascendido de puesto en la organización?

Si _____

No _____

¿Por qué?

10. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si _____

No _____

Si su respuesta es SI pase a la pregunta 11, si su respuesta es NO pase a la pregunta 12.

11. ¿Conoce usted el manual de funciones de su puesto de trabajo?

Si _____

No _____

¿Por qué?

12. ¿Qué cargo tiene usted en la empresa?

13. ¿Qué cargo tiene su jefe inmediato?

14. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?

15. ¿Qué funciones debe cumplir en su puesto de trabajo?

16. ¿Bajo qué condiciones ambientales usted trabaja?

Humedad _____

Seco _____

Interior _____

Exterior _____

Otras _____

¿Cuáles? _____

17. ¿Cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?

18. ¿Cuáles son los riesgos laborales que puede sufrir en su puesto de trabajo?

19. ¿Ha tenido alguna enfermedad o accidente laboral durante el tiempo que ha trabajado en la empresa?

Si _____ ¿Cuál? _____

No _____

20. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación y desarrollo?

Si _____

No _____

¿Cuáles? _____

Si su respuesta es sí responda a las preguntas 21 y 22, de lo contrario pase a la pregunta 23.

21. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido por año?

De 1 a 2 _____

De 3 a 5 _____

Más de 5 _____

Ninguna _____

22. ¿En qué temas o áreas ha recibido capacitación por parte de la empresa?

23. ¿Qué tipo de incentivos ha recibido por parte de la organización?

En efectivo _____

En especie _____

Ninguno _____

24. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño a sus empleados?

Si _____

No _____

Si su respuesta es SI responda las preguntas 25, 26 y 27.

25. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza evaluación de desempeño a sus empleados?

Diario _____

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral _____

Anual _____

26. ¿Qué método de evaluación utiliza la empresa para realizar este proceso?

27. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño le aporta a su crecimiento personal y mejora en su puesto de trabajo?

SI _____

NO _____

¡Muchas gracias!

ANEXO FORMATO DE ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR

La presente entrevista se realiza con el fin de conocer la situación actual del área de talento humano de la empresa SARINAH S.A.S, agradecemos su tiempo y lo invitamos a responder las preguntas con objetividad lo más veraz posible.

1. Para usted ¿Qué es la empresa SARINAH S.A.S?
2. Cuantos trabajadores tiene actualmente a su cargo
3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
4. ¿La empresa cuenta con un modelo de talento humano definido?
5. ¿Usted o sus colaboradores han recibido capacitaciones?
6. ¿Usted o sus colaboradores han recibido incentivos?
7. ¿Sabe usted cuales son las funciones y objetivos de su puesto de trabajo y de sus colaboradores?
8. ¿Qué método de evaluación de desempeño utiliza?
9. ¿Qué tipo de contrato tiene usted y sus colaboradores?
10. ¿Qué tipo de pruebas le realizan a un trabajador antes de contratarlo?

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXOS DE FOTOGRAFIAS DEL CULTIVO DE FLORES













