

Diseño de Herramientas Metodológicas para apoyar los Procesos de Selección, Capacitación
y Evaluación del personal, y la Revisión de la Planificación del Sistema de Gestión de
Calidad en Industrias Alimenticias Vitarrico.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Facultad de Ciencias Administrabas y Contables



Carlos Andrés Páez Hernández

Diana Fernanda Jaramillo Chalacán

Never Luis Doria Hernández

Medellín, Colombia

2015

Nota de Aprobación



**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

CENTRO DE INVESTIGACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“Diseño de Herramientas Metodológicas para Apoyar los Procesos de Selección, Capacitación y Evaluación del Personal, y la Revisión de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad en Industrias Alimenticias Vitarrico”**, DIANA FERNANDA JARAMILLO CHALACÁN, NEVER LUIS DORIA HERNÁNDEZ Y CARLOS ANDRÉS PÁEZ HERNÁNDEZ, del programa de Administración de Empresas, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Dirección de Investigación y por lo tanto se declara como:

ACEPTADO.

Medellín, octubre 22 de 2015

Lorena Martínez

Mg. Lorena Martínez
Presidente

Francisco Acosta

Mg. Francisco Acosta
Secretario

Diana Ferrnanda Jaramillo Chalacán

Diana Ferrnanda Jaramillo Chalacán
Estudiante

Never Luis Doria Hernández

Never Luis Doria Hernández
Estudiante

Carlos Páez

Carlos Andrés Páez Hernández
Estudiante

Agradecimientos

El grupo de investigación agradece en primera instancia a Dios, todopoderoso por darnos la oportunidad de llevar a cabo este proyecto y permitirnos culminar nuestros estudios profesionales.

En segunda instancia queremos hacer un agradecimiento especial a nuestros padres por el constante apoyo incondicional en este proceso de educación.

En tercera instancia le agradecemos profundamente a nuestro asesor temático y metodológico, el profesor Francisco Acosta por la colaboración y experiencia en el tema de Gestión del Talento Humano y Gestión del Sistema de Calidad.

Y por último agradecemos grandemente a la profesora Derly Páez por el tiempo y enseñanza en la metodología para poder construir este escrito investigativo.

Tabla de Contenido

Capítulo Uno – Panorama del Proyecto	1
Planteamiento del Problema	1
Justificación	2
Objetivos.....	2
Objetivo general.	2
Objetivos específicos.....	2
Viabilidad	3
Impacto	3
Impacto interno.	3
Impacto externo.....	4
Impacto académico.....	5
Plan de Trabajo.....	5
Presupuesto del proyecto.....	5
Cronograma de Actividades.	6
Capitulo Dos- Generalidades de la Organización.....	8
Reseña Histórica	8
Misión.....	9
Visión.....	10
Objeto Social	10
Apoyo a estudiantes de escasos recursos.	10
Aportes al desarrollo de proyectos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD).	11
Capacitaciones y orientación a madres de familia.	11

SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN VITARRICO

Portafolio de Productos	12
Capitulo Tres-Marco Teórico	14
Marco de Antecedentes-Políticas del Proceso de Gestión del Talento Humano.....	14
Marco Teórico-Políticas del Proceso de Gestión del Talento Humano.....	14
Modelos del proceso de Gestión del Talento Humano.....	18
<i>Selección</i>	18
<i>Capacitación</i>	19
<i>Evaluación</i>	19
Evaluación del desempeño.	21
Herramienta 360° para evaluación de personal.....	22
Competencias para la evaluación del desempeño.	22
<i>Componentes de la competencia</i>	23
<i>Nombres de las competencias</i>	23
Referente de Antecedentes de la Política de Calidad ISO 9001	24
Capitulo Cuatro-Diseño Metodológico	27
Tipo de Investigación	27
Población	27
Método.....	28
Alcance	28
Metodología.....	28
Capitulo Cinco-Diagnostico	30
Diagnóstico de I. A. Vitarrico	30
Análisis de misión y visión.	30
Análisis de las herramientas del proceso de Gestión del Talento Humano.....	32

SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN VITARRICO

Propuesta a los Objetivos de Calidad	33
Política de calidad.	33
Objetivos de calidad.	33
Relacionamiento de las políticas de Calidad con los objetivos de calidad.	34
Capitulo Seis-Modelo Propuesto	35
Objetivos de Calidad Propuestos	35
Propuesta de los indicadores de Gestión de I. A. Vitarrico	35
Análisis de los Indicadores de Gestión.....	35
Explicación de los términos utilizados en los indicadores.	40
<i>Calidad Microbiológica.</i>	40
<i>Rechazo de materia prima.</i>	40
<i>Satisfacción del cliente.</i>	40
<i>Eficacia de la mejora.</i>	41
Propuesta de una herramienta para la Evaluación del Desarrollo del Desempeño y Capacitación de I. A. Vitarrico.....	41
Introducción de la presentación del PIDD.	41
Competencia 1. Comunicación.....	42
Competencia 2. Trabajo en equipo.....	44
Competencia 3. Toma de decisiones.	46
Competencia 4. Orientación al logro.....	48
Competencia 5. Enfoque en el cliente.....	49
Competencia 6. Liderazgo.....	51
Propuesta de Assessment Centre para la selección del personal en I. A. Vitarrico.....	54
Propuesta para conformar el grupo de Assessment Centre en I.A. Vitarrico	55
Recomendación de un operador tutor.....	56

SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN VITARRICO

Distribución por turnos..... 57

Turno de la mañana..... 57

Turno de la tarde..... 57

Turno de la noche..... 58

Roles de los empleados en los turnos..... 59

Operador B..... 59

Operador A..... 59

Operador Tutor..... 59

Supervisor..... 59

Capitulo Siete-Recomendaciones y Conclusiones 61

 Recomendaciones 61

 Conclusiones..... 62

Referencias 64

Lista de Tablas

Tabla 1 5

Tabla 2 6

Tabla 3 12

Tabla 4 30

Tabla 5 32

Tabla 6 34

Tabla 7 36

Tabla 8 39

Tabla 9 41

Tabla 10 42

Tabla 11 44

Tabla 12 46

Tabla 13 48

Tabla 14 49

Tabla 15 51

Tabla 16 54

Tabla 17 55

Tabla 18 57

Tabla 19 57

Tabla 20 58

Lista de Figuras

Figura 1 Proceso de selección	18
Figura 2 Ciclo de la capacitación	19
Figura 3 Pasos para el Assessment Centre	20
Figura 4 Herramienta 360°	22

SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN VITARRICO

Resumen del Proyecto de Desarrollo

Corporación Universitaria Adventista

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas

DISEÑO DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA APOYAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL, Y LA REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INDUSTRIAS ALIMENTICIAS VITARRICO.

Integrantes: Never Luis Doria

Diana Fernanda Jaramillo

Carlos Páez

Asesor Temático y Metodológico: Esp. Francisco José Acosta Bustamante

Fecha de terminación del proyecto: Octubre 14 de 2015

Problema

Las empresas de hoy son más competitivas gracias a que cuenta con un método en particular que armoniza con el buen funcionamiento de la misma, para ello en este trabajo investigativo se pretende aportar herramientas en el proceso de Gestión del Talento Humano, y el análisis de la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad. El problema radica en la ausencia de herramientas que apoye el proceso de Gestión del Talento Humano, en particular

SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN VITARRICO

la selección, capacitación y evaluación del personal; como también la actualización de los elementos estratégicos presente en la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Metodología

Esta investigación es de enfoque cualitativo, ya que tiene como objetivo buscar el consenso con base en las mejores prácticas en la Gestión de Talento Humano y la concertación de los elementos estratégicos que apoyen el Sistema de Gestión de Calidad y permitir identificar fortalezas en las nuevas propuestas y estrategias.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

La población objeto de estudio son las personas de la gerencia general, el líder de calidad, el jefe de personal y el auxiliar de cartera.

Los instrumentos utilizados para obtener la información son entrevistas semiestructuradas que fueron elaboradas por el grupo de investigación, basándose en los temas como la Gestión del Talento Humano y Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Resultados

La investigación propone una serie de metodologías y herramientas que fortalecerán la gestión en los procesos de Talento Humano y la Planificación Sistema de Gestión de Calidad. Para la alta dirección de I. A. Vitarrico, estos son elementos que se requiere mejorar a partir del informe de la auditoria externa realizada al Sistema de Gestión de Calidad. Es una

SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN VITARRICO

necesidad gerencial, recibir por parte del equipo investigador el apoyo administrativo brindado a los involucrados en la gestión empresarial.

Conclusiones

El grupo de investigación concluye que el alcance del proceso de Gestión del Talento Humano, los requisitos asociados al talento humano y a la Planificación del Sistema de Calidad fueron hallados débiles en la verificación de auditoría, realizada por el ente de certificación.

Se concluye también que una empresa sin llevar a cabo los procesos de Gestión del Talento Humano mínimos de selección, capacitación y evaluación, conlleva a consecuencias negativas que no le garantizan a I. A. Vitarrico la calidad dentro del proceso de producción por parte del personal que anteriormente pasó por estos procesos y se puede estar descuidando elementos particulares de competencia, adaptación, relacionamiento, personalidad, documentación requerida con lo cual el personal que sea vinculado a la empresa garantice la calidad y la productividad.

Se concluye que la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad no es favorable para el debido funcionamiento de este, puesto que los objetivos de calidad no aportan valor agregado y no existe una relación directa con las políticas de calidad ni los indicadores de gestión con que cuenta actualmente la empresa. Lo cual no va a permitir identificar oportunidades de mejoramiento continuo de la gestión empresarial. Los objetivos de calidad generan promesas de valor, es el marco de referencia para identificar las mejores políticas de calidad y por ende identificar indicadores de gestión que es un instrumento que ayuda a monitorear el cumplimiento de un objetivo de calidad.

Capítulo Uno – Panorama del Proyecto

El equipo de trabajo decide desarrollar el proyecto de grado en dos temas de los cuales la empresa Industrias Alimenticias Vitarrico (I.A. Vitarrico) requiere un apoyo gerencial:

- La Gestión del Talento Humano
- Planificación del Sistema de Gestión de Calidad

Para el primer tema, se revisará las herramientas actuales con las que cuenta la empresa, para gestionar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño, con el fin de proponer nuevas metodologías que puedan ser incorporadas para facilitar la gestión integral del personal involucrado en el Sistema de Gestión de calidad. Con ello se contribuirá a una mayor estabilidad de los empleados en el desempeño de las labores.

En el segundo tema, asociado a la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, se hace necesario revisar los lineamientos estratégicos de la organización, como son: misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad e indicadores de gestión; que en el marco de las nuevas tendencias administrativas requieren una permanente revisión y actualización. Con este aporte, el equipo de trabajo contribuye a la materialización con la actualización y ajuste de los elementos estratégicos que soportan el mejoramiento continuo organizacional.

Planteamiento del Problema

Con base en los resultados de la auditoria de la certificación de calidad por parte de la empresa certificadora se encontró que la empresa I. A. Vitarrico debe fortalecer y diseñar herramientas que apoyen los procesos de Gestión del Talento Humano (selección, capacitación y evaluación del personal). Así mismo, se debe revisar y ajustar la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Justificación

El proyecto es pertinente porque se intenta mostrar una problemática interna que existe en los procesos de selección, capacitación, evaluación de personal y los indicadores de gestión. Se atenderá esta necesidad a través de una propuesta de mejoramiento tanto para el correcto funcionamiento del área de Gestión Talento Humano como de la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Desde hace algunos años se ha observado cómo las empresas más exitosas en competitividad y liderazgo han adoptado y comprendido que a través de la gestión de programas de calidad y de personal, innovación, entre otros aspectos, se logra el nivel de competencia exigido en la economía global.

De esta manera se pretende implementar, modificar y evidenciar la eficacia de los planes de mejora y acciones correctivas específicamente para la gestión de calidad y del personal de Industrias Alimenticias Vitarrico.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar herramientas metodológicas para apoyar los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, y la revisión de la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad en I. A. Vitarrico.

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar los métodos con los que I. A. Vitarrico gestiona la selección, capacitación y evaluación del desempeño de los colaboradores.
2. Evaluar los elementos constitutivos de la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

3. Diseñar una propuesta de herramientas que apoyen la Gestión del Talento Humano (selección, capacitación y evaluación) del desempeño de los colaboradores.

4. Proponer nuevos lineamientos para mejorar la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad, específicamente en los indicadores de gestión.

5. Validar los productos del proyecto de grado con la alta dirección de I. A. Vitarrico.

Viabilidad

El proyecto reúne condiciones y características prácticas que aseguran el cumplimiento de las metas y objetivos. La estructura a trabajar responde a una estrategia que busca solucionar las debilidades de los procesos asociados a la Gestión del Talento Humano; formulando también una propuesta en la cual se analizará la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad para hacer una contribución, apoyando la competitividad empresarial y de esta forma lograr un mejoramiento continuo. De esta manera se espera una aceptación de las propuestas por parte de la empresa para corregir la debilidad presente en el Sistema de Gestión de la Calidad que permita determinar un ejercicio favorable de auditoría a la empresa.

Impacto

Impacto interno.

El diseño de las herramientas que apoyan la Gestión de Talento Humano y mejoramiento a la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad se constituye en un recurso documentado que facilitan el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados en un ambiente apropiado y basado en condiciones laborales adecuadas, desde el momento en que el individuo se integra a la empresa y le son notificadas las responsabilidades como también a nivel gerencial, apropiar nueva experticia en la identificación y análisis de los elementos estratégicos. También este proyecto de grado

permitirá a la empresa una comunicación asertiva desde la alta gerencia hacia todos los niveles que la conforman y como resultado el mejoramiento en el Sistema Gestión de Calidad de la misma.

Impacto externo.

Para toda organización, los proveedores deben hacer parte de un rendimiento financiero dentro de plan de costos y presupuestos de las organizaciones que le permita tener un desempeño óptimo en la producción. Por tal razón, los proveedores deben tener una capacidad de respuesta inmediata al requerimiento de materia prima de alta calidad, que le permita a las empresas generar productos de calidad. De esta manera, las organizaciones alcanzarán un alto rendimiento y un mayor desempeño en el mercado. Así mismo, toda organización debe evaluar y seleccionar a los proveedores de manera que puedan tener la capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta en el impacto externo de las organizaciones, es el del cliente, el cual tiene una relación directa con los proveedores, ya que los materiales pueden influir en la calidad de los productos, lo que puede generar una mayor satisfacción o insatisfacción en el consumidor final. Es así que el impacto que se tendrá tiene que ver con el cambio y mejoramiento de las debilidades que se presentan.

Ahora bien, no solo se tiene en cuenta los proveedores y los clientes, sino que también se debe considerar la competencia, pues la aparición de nuevos competidores o el fortalecimiento de los ya existentes, puede ser una amenaza para la organización. Es por esta razón que dentro del impacto que se debe tener en cuenta con la presente investigación, se considerarán estos tres actores.

La realización efectiva de los procesos de Gestión del Talento Humano será considerada como una excelente práctica administrativa, al dar buen trato a los empleados,

capacitarlos, seleccionar lo más indicados según sea el cargo y observar el desempeño dentro y fuera de la organización.

Impacto académico.

El desarrollo de este proyecto de grado apoya significativamente el crecimiento profesional y la experiencia laboral del estudiante de administración de empresas, pues le permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, desempeñarse como un gestor de soluciones a problemas internos de la organización y, le da la capacidad de entender y desarrollar los procesos de selección, capacitación y evaluación proceso de Gestión del Talento Humano en una empresa. También poner a prueba los conocimientos con respecto a los objetivos de gestión de la calidad más acordes para la empresa.

Plan de Trabajo

Presupuesto del proyecto.

Tabla 1

Presupuesto para desarrollo del proyecto

Presupuesto		
Concepto	Unidad	Valor
Valor hora	1	\$ 5.000
Horas estimadas por semana	10	\$ 50.000
Semanas duración del proyecto	30	\$ 1.500.000
Costo total por investigador	1	\$ 1.500.000
Costo total de los tres investigador	3	\$ 4.500.000
Costo utilización equipos de computo		\$ 360.000
Papelería		\$ 320.000
Encuadernación de libro		\$ 30.000
Costo impresiones		\$ 15.000
Impresión CD	2	\$ 6.000
Papelería		\$ 35.000
Telefonía		\$ 100.000
Internet		\$ 100.000
Total presupuesto		\$ 5.466.000

Nota: Esta tabla de presupuesto proyectado para desarrollo del proyecto es realizado por creación propia, teniendo en cuenta los recursos principales.

Capítulo Dos- Generalidades de la Organización

Reseña Histórica

En 1985, la señora Aura Gómez vendió su pequeña empresa familiar a la Facultad de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Adventista, dirigida por el profesor Roque Arturo Vargas César, un visionario no tanto del mundo empresarial, sino de la importancia de adelantar un modelo educativo acorde con la inspiración divina, que lograra combinar ciencia y tecnología, que incluyera la formación integral del educando y no se quedara en el simple conocimiento teórico.

La empresa recibió el nombre de Industrias Alimenticias Vitarrico, como empresa educativa adscrita a la Corporación Universitaria Adventista, es decir, respaldada por la personería jurídica de la UNAC.

En 1986, la empresa se convierte en un taller de prácticas de la Facultad de Administración, donde los estudiantes ejecutaban labores en producción, contabilidad, ventas, mercadeo, etc. Hasta hoy se mantiene este enfoque, pero los estudiantes provienen de las diferentes carreras que tiene la Unac.

La empresa empezó comercializando productos como las habas y el maní salado y los clientes eran tiendas naturistas y autoservicios. Más adelante amplía unas líneas de producción de granolas, cereales, avena en polvo, entre otros.

La construcción de la planta de I. A. Vitarrico se inaugura en 1989, donde se ingresa por primera vez con algunos productos, a los almacenes de cadena como Éxito y Cadenalco. Inicialmente radica en la ciudad de Medellín, pero a partir de 1993, se empieza a la ciudad de Bogotá. Y en 2001 empieza a importar desde Argentina cereales.

En Abril de 2005 la empresa fue certificada por el ICONTEC en el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma internacional ISO 9001, el cual fue renovado en el año 2008-2015.

Hoy I. A. Vitarrico cuenta con tecnología propia para hacer frente a los retos de apertura y globalización; produciendo para el mercado nacional.

Más de 100 estudiantes de bajos ingresos se benefician anualmente al ser capacitados no solo en una carrera profesional, sino que también aprenden a hacer algo manual, para que en el futuro puedan generar recursos propios para sostenerse, y también generar empresas. Este modelo educativo es altamente efectivo y exitoso, porque es divinamente inspirado.

Misión

Industrias Alimenticias Vitarrico perteneciente al sistema educativo Corporación Universitaria Adventista reconoce a Dios como Creador, Redentor y Sustentador del ser humano y del universo; y en armonía con los principios filosóficos y educativos inspirados por el Espíritu Santo, evidenciados en la naturaleza, ejemplificados por Jesucristo, expuestos en las Sagradas Escrituras y tal como los profesa la iglesia Adventista del Séptimo Día, declara como misión: Propiciar y fomentar una significativa relación del ser humano con Dios por medio de la difusión y promoción de un estilo de vida saludable a través de la producción y comercialización de alimentos sanos. En consecuencia, Industrias Alimenticias Vitarrico se define como una industria educativa sin ánimo de lucro, que desarrolla una labor formativa enmarcada en el servicio a Dios y a la sociedad en general. El trabajo de Vitarrico se fundamenta en cuatro pilares: la formación integral, la cultura investigativa, la excelencia en el servicio y la relación global, donde el ser humano es el propósito fundamental del proceso restaurador que persigue el desarrollo armónico de los aspectos físicos, mentales, sociales y espirituales. La misión se desarrollará en procura de altos niveles de calidad educativa y

empresarial, a través de un personal calificado y con un profundo sentido de compromiso, apoyado en el uso óptimo de los recursos físicos, financieros y tecnológicos.

Visión

Seremos un modelo empresarial cristiano, con un enfoque de formación integral, en procura del liderazgo nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos, promoviendo un estilo de vida saludable. Trabajaremos con mentalidad innovadora y excelencia en el servicio, de tal forma que se garantice la satisfacción del cliente y nuestra participación en el mercado global.

Objeto Social

I. A. Vitarrico es una organización dedicada a producción y comercialización de alimentos saludables a nivel nacional. Además, está comprometida con el desarrollo de proyectos educativos, sociales y religiosos.

Apoyo a estudiantes de escasos recursos.

I. A. Vitarrico brinda a jóvenes de escasos recursos y que tienen aspiraciones de estudiar en la Corporación Universitaria Adventista, la posibilidad de contar con un plan estratégico que permite disfrutar de los beneficios de hospedaje, alimentación y estudio, mientras desarrolla labores en el interior de la industria. Es decir que el beneficiario puede trabajar en una jornada del día y en otra, desarrollar las actividades académicas.

Aportes al desarrollo de proyectos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD).

Como parte de la IASD, I. A. Vitarrico apoya económicamente y con los productos, las jornadas de solidaridad que realiza la iglesia en favor de personas de escasos recursos y también colabora con la construcción de nuevos templos.

Capacitaciones y orientación a madres de familia.

Las capacitaciones están enfocadas a la concientización de un estilo de alimentación saludable y la importancia de adquirir productos que favorezcan el buen desarrollo físico de los miembros de la familia. Para las madres de familia la alimentación de los hijos es primordial en el día a día, que; es por eso que las capacitaciones realizadas por I. A. Vitarrico orientan a estas madres en el valor nutricional del consumo de productos saludables.

Portafolio de Productos

La Tabla 3 indica el listado de productos y características.

Tabla 3

Lista de productos de I. A. Vitarrico

Ítem	Línea producto	Nombre del producto	Contenido del producto	Embalaje
1	Leche de Soya y Fibras	Leche de Soya-Instasoya	Bolsa x 250 grs. Bolsa x 900 grs.	Caja x 24 Bolsa x 12
		Germen de Trigo	Bolsa por 250 grs. Bolsa x 500 grs.	Bolsa x 30 Bolsa x 15
		Salvado de Trigo	Bolsa x 250 grs.	Bolsa x 30 grs
			Bolsa x 500 grs.	Bolsa x 15 grs
2	Cereales Premium	Riky Ricos	Bolsa x 200 grs.	Caja x 12
		Choco flupis	Bolsa x 250 grs.	Caja x 12
		Suca Ricos	Bolsa x 35 grs.	Bolsa x 12 grs
			Bolsa x 250 grs.	Caja x 12
		Hojuela de Maíz Miel	Bolsa x 35 grs.	Bolsa x 12 grs
			Bolsa x 250 grs.	Caja x 12
3	Cereales Línea económica extruidos	Hojuela de Maíz Azucarado	Bolsa x 170 grs.	Caja x 40
			Bolsa x 500 grs.	Caja x 20
		Hojuela de Maíz Natural	Bolsa x 170 grs.	Caja x 40
			Bolsa x 500 grs.	Caja x 20
		Anillos Frutados	Bolsa x 105 grs.	Caja x 40
			Bolsa x 300 grs.	Caja x 20
4	Cereales Línea económica Laminado	Hojuela de Maíz Azucarado	Bolsa x 500 grs.	Caja x 20
			Bolsa x 1000 grs.	Caja x 10
		Hojuela de Maíz Natural	Bolsa x 1000 grs.	Caja x 8
		Anillos Frutados	Bolsa x 800 grs.	Caja x 10
		Arroz Laminado chocolatado	Bolsa x 1000 grs.	Caja x 8
		Hojuela de Maíz Miel	Bolsa x 1000 grs.	Caja x 10
5	Granolas	Granola de coco	Bolsa x 200 grs.	Bolsa x 30
			Bolsa x 400 grs.	Bolsa x 25
			Bolsa x 1000 grs.	Bolsa x 12
		Granola kids	Bolsa x 400 grs.	
		Granola Light	Bolsa x 250 grs.	Bolsa x 30
			Bolsa x 400 grs. Bolsa x 900 grs.	Bolsa x 25 Bolsa x 12
		Granola Vainilla	Bolsa x 250 grs.	Bolsa x 30
			Bolsa x 400 grs.	Bolsa x 25
			Bolsa x 1000 grs.	Bolsa x 12
		Vitamix	Bolsa x 350 grs.	Bolsa x 25
		Granola económica Vainilla	Bolsa x 400 grs.	Bolsa x 25
6	Avenas	Granola económica Coco	Bolsa x 400 grs.	Bolsa x 25
		Granola Súper económica	Bolsa x 400 grs.	Bolsa x 25
		Vitavena Canadiense	Bolsa x 250 grs.	Bolsa x 40

			Bolsa x 1000 grs.	Bolsa x 10
		Vitavena hojuelas	Bolsa x 250 grs. Bolsa x 1000 grs.	Bolsa x 40 Bolsa x 10
		Vitavena	Bolsa x 500 grs. Bolsa x 1000 grs.	Bolsa x 15 Bolsa x 10
		Vitavena Molida	Bolsa x 250 grs. Bolsa x 1000 grs.	Bolsa x 40 Bolsa x 10
		Vitavena Saborizada: fresa, chocolate, vainilla y canela	Bolsa x 180 grs. Bolsa x 1000 grs.	Bolsa x 24 Bolsa x 10
		Vitavena Saborizada sin azúcar Vainilla	Bolsa x 180 grs.	Bolsa x 24
		Vitavena Saborizada sin azúcar fresa	Bolsa x 180 grs.	Bolsa x 24
7	Otros	Zumo de Uva	Porción x 2000 ml. Porción x 1000 ml. Porción x 500 ml. Porción x 250 ml.	
		Granola Kids Granola coco Granola Vainilla	Bolsa x 5000 grs.	
		Arroz con coco	Caja x 400 grs.	Caja x 24
		Concentrado de coco	Bolsa x 125 grs.	Caja x 40
		Galleta de Caña	Bolsa x 240 grs.	Caja x 25

Nota: Esta tabla lista de productos de I. A. Vitarrico es creación propia y se describen el portafolio de la empresa.

Capítulo Tres-Marco Teórico

Marco de Antecedentes-Políticas del Proceso de Gestión del Talento Humano

La ARH (Administración de Recursos Humanos) surge en el siglo XX a consecuencia de la Revolución Industrial; se conocía con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, más adelante para el año de 1950 se llamó administración de personal, donde se administraba personas de acuerdo a las legislación laboral vigente y se administraban los conflictos que se fueran presentando. En la década de los 1960, el concepto se transformó por causa la legislación laboral obsoleta, lo desafíos de las organizaciones aumentaban y las personas fueron consideradas principales recursos para lograr el éxito organizacional. A partir de la década de 1970 surgió el concepto administración de recursos humanos (ARH), integrando todos los procesos de administración de personal que existen actualmente, se parte del principio de que las personas debían ser administradas por la empresa desde un área central a raíz de la globalización económica y la competitividad en los negocios, cambios tecnológicos y del ambiente y además se cambió el paradigma de administrar recursos humanos en administrar con las personas.

Marco Teórico-Políticas del Proceso de Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2007, p.19) comenta que ARH es sensible a la forma de pensar de las organizaciones, lo cual permite que sea contingente y situacional y que dependa de la cultura organizacional, de características internas, de funciones y procesos, entre otras variables.

Dessler y Varela (2011) definen la ARH como:

Aquellas prácticas y políticas necesarias para ejercer las relaciones personales de la función gerencial, especialmente aquello relacionado con reclutar, capacitar, evaluar,

remunerar y generar un ambiente laboral seguro con un manejo de ética y trato justo para los miembros de la organización (p. 16).

Estas prácticas y políticas se describen como:

- Hacer análisis de los puestos. Se determina la naturaleza de la función de cada empleado
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programa de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios
- Generar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Gestión del conocimiento de los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

La ARH debería ser de mucha importancia para los gerentes, en la medida que se obtiene buenos resultados trabajando con el recurso intangible de la empresa, los trabajadores. Durante mucho tiempo se creía que el capital humano de una industria en desarrollo era el cuello de botella. Según Dessler y Varela (2011), este hecho ha cambiado, ahora la fuerza laboral y la escasa capacidad de la empresa para reclutar y preservar una fuerza laboral eficaz es lo que forma el cuello de botella en la producción (p. 17).

Chiavenato (2007) explica que el reclutamiento “es un conjunto de técnicas de procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 149). Sigue diciendo acerca de la selección de personal que “Es buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa” (p. 169) y hace parte del proceso de integración de recursos

humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. De esta manera la selección se diferencia del reclutamiento ya que Chiavenato dice: Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto de registrarla (2007, p.149).

Como se puede apreciar la selección cumple la tarea básica de escoger del personal reclutado a aquellos que sean los más idóneos para desempeñarse un cargo. En el reclutamiento la tarea básica se realiza a través de diferentes técnicas de comunicación a aquellos candidatos que poseen con las características mínimas del cargo.

Por otro lado los escritores Dessler y Varela definen al reclutamiento como “Formación de reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas y externas” (2011, p. 111). Para realizar este proceso existe algunos métodos que la persona encargada de administrar el personal de la empresa, utilizan algunas técnicas para hacer un análisis de los cargos, esto quiere decir que para organizar la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades de los cargos; dichas técnicas se conocen como entrevistas, cuestionarios, observaciones, diarios y bitácoras¹ de los participantes, uso de internet, entre las más comunes.

¹ La bitácora es un cuaderno o publicación que permite llevar un registro escrito de diversas acciones. Su organización es cronológica, lo que facilita la revisión de los contenidos anotados. Los científicos suelen desarrollar bitácoras durante sus investigaciones para explicar el proceso y compartir sus experiencias con otros especialistas.

El reclutamiento en la empresa es costoso porque requiere de disponibilidad de tiempo y recursos para el análisis del puesto, ya que la mayoría de las empresas actualmente recurren a la web 2.0, anuncios publicitarios, relaciones interpersonales, bolsas de empleo, para solicitar nuevo personal e integrarlo a la empresa.

En el interior de la organización se evidencian varios tipos de recursos: el talento humano, los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero el talento humano es considerado el elemento de trabajo más complejo entre estos, porque todos los demás recursos demandan la participación de este para el procesamiento.

Chiavenato (2007) afirmó que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos (p. 386).

Los objetivos de la capacitación son, preparar a las personas, brindarles oportunidades y cambiar las actitudes para generar un clima más agradable entre ellas mismas (p. 387).

De una forma general el ciclo de capacitación está compuesto por cuatro etapas que son: diagnóstico, programa de capacitación, implementación y evaluación.

En resumen, las personas son los únicos elementos que pueden dirigirse y desarrollarse por sí mismas. De allí que es importante que el subsistema de recursos humanos lleve a cabo el proceso de capacitación y desarrollo de forma eficiente.

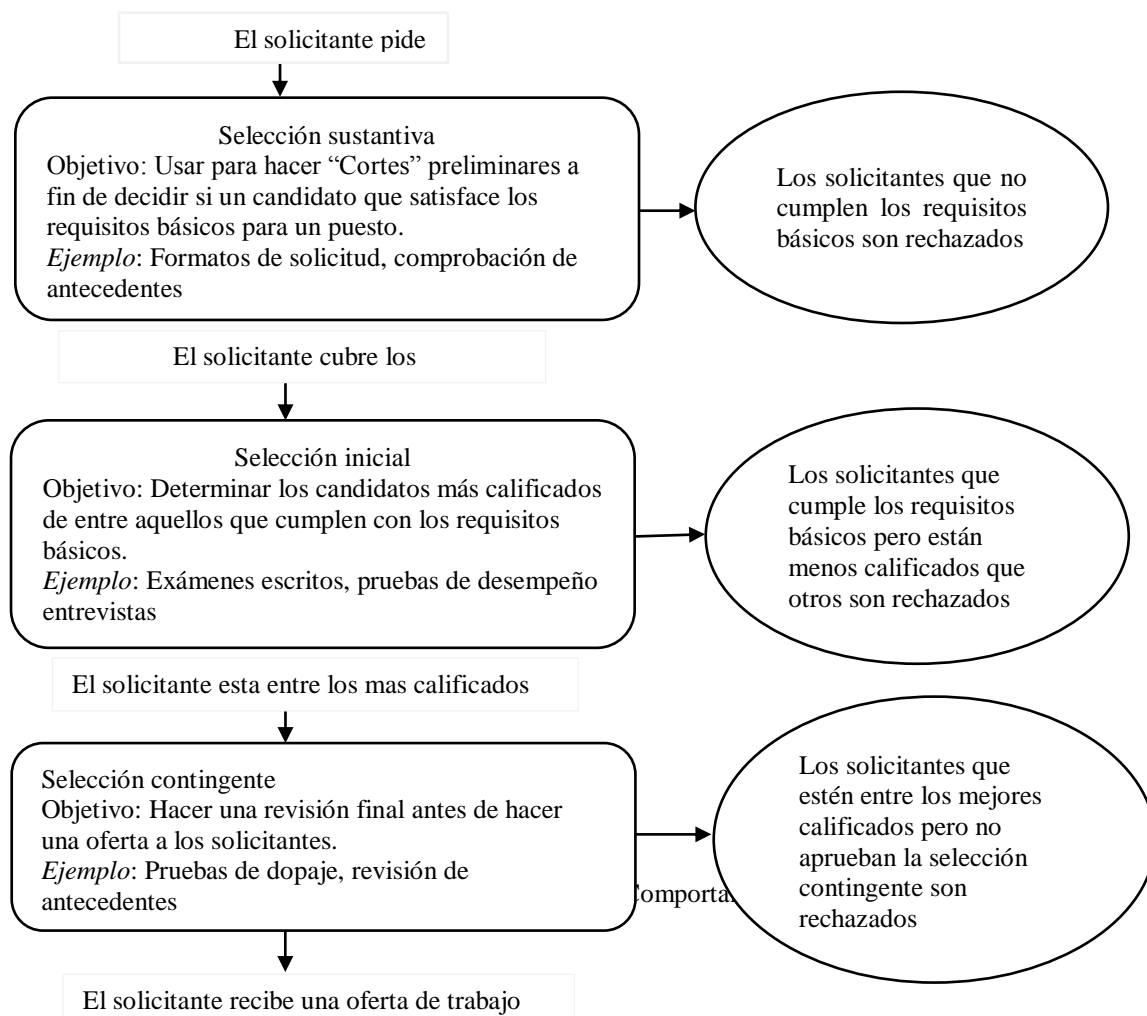
La evaluación del desempeño como otro de los procesos de Sistema de Gestión del Talento Humano, es parte fundamental para la dependencia de Gestión del Talento Humano en las empresas y es una actividad que nació cuando el hombre requirió del trabajo de otros para el desarrollo de los propósitos en la organización. En un proceso de evaluación eficiente se puede observar e identificar los puntos débiles y fuertes de las personas, determinar la calidad de los subordinados, mirar qué tanto efecto ha causado la información y conocimientos dados en la capacitación y de ser necesario hacer los ajustes a los programas posteriores de capacitación.

Por otra parte, (p.259).

Modelos del proceso de Gestión del Talento Humano.

Selección.

Figura 1 Proceso de selección²

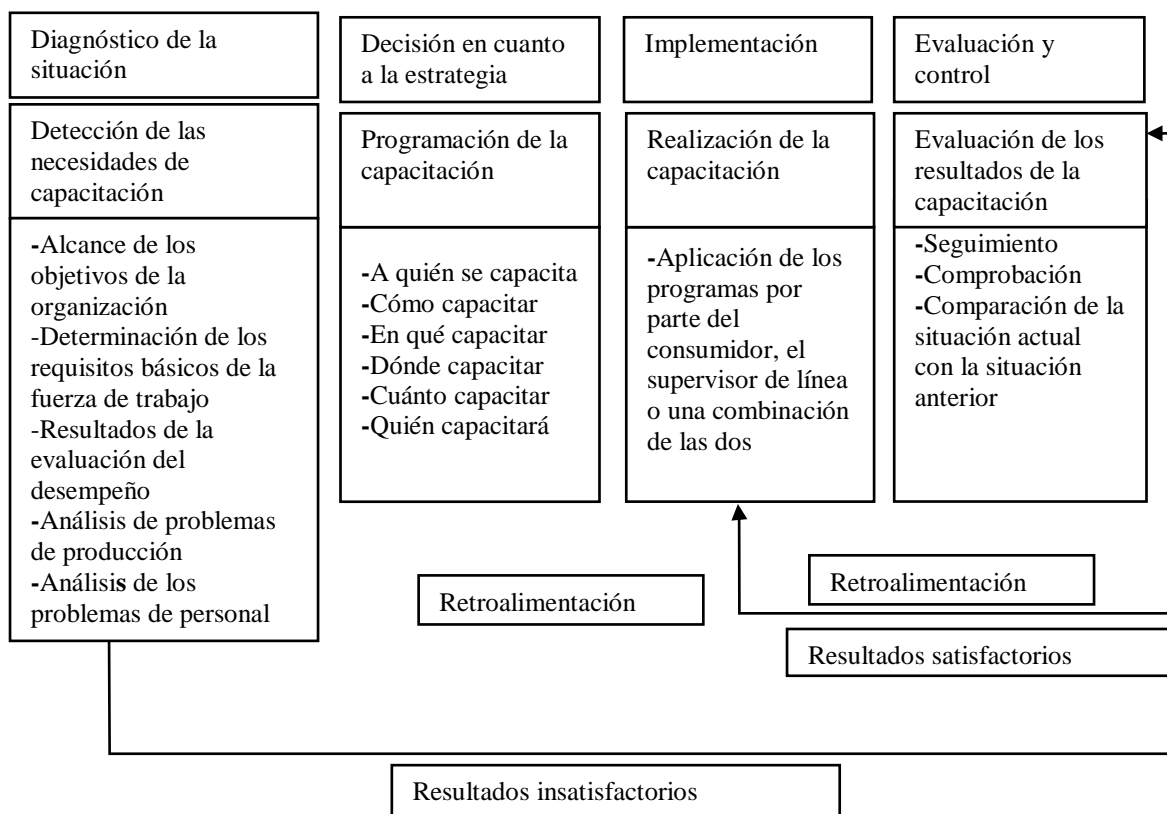


En el Proceso de selección de selección Gómez, Balkin y Cardy (2014) afirman que “la evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.”

Capacitación.

En la figura 2 se presenta un modelo de capacitación según Chiavenato.

Figura 2 Ciclo de la capacitación³



Evaluación.

Cuando se habla de la evaluación del desempeño del personal es importante tener en cuenta el método Assessment Centre. El Assessment Centre es un método de evaluación situacional.

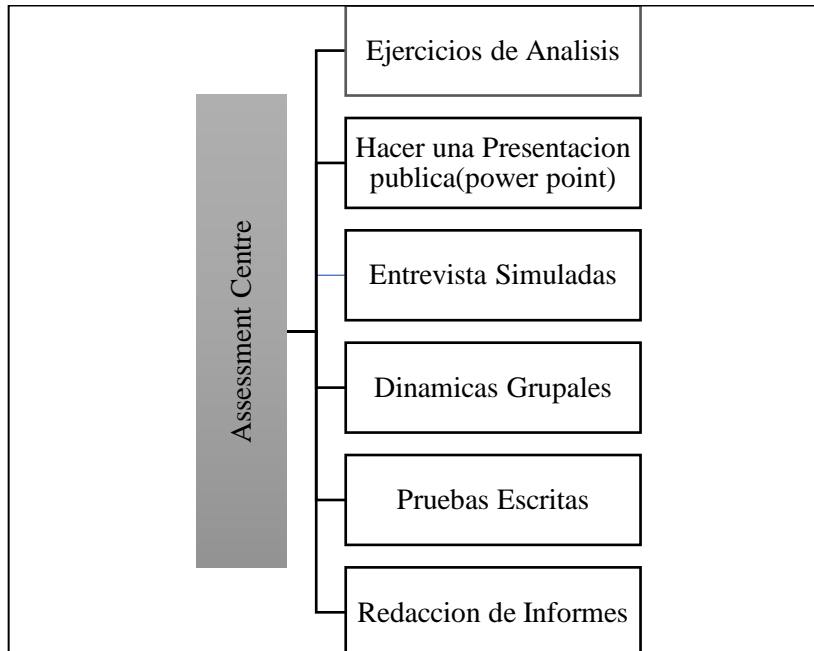
³ Tomado del autor Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos humanos 8va Edición-2007.

Consiste en un conjunto de pruebas, que pretenden evaluar las competencias conductuales del candidato en una situación, que simula lo más realmente posible, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa.

Los seleccionadores darán al candidato al cargo la información necesaria sobre la organización, el papel que están asumiendo durante el ejercicio. Los evaluadores buscan analizar las capacidades para el puesto, como es la capacidad de manejar gran cantidad de información en un tiempo limitado, cómo priorizar la carga de trabajo, cómo tomar decisiones, cómo presentar los resultados, cuál es el motivo de la toma de decisiones, la capacidad de organización, de planificación, de interactuar, entre otras.

Esta figura 3, describe los pasos para llevar a cabo un Assessment Centre en la empresa I. A. Vitarrico.

Figura 3 Pasos para el Assessment Centre⁴



⁴ Esta figura es de creación propia donde se describe los pasos de Assessment Centre.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada una de las personas en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. (Idalberto Chiavenato p. 357).

La evaluación del desempeño mide la excelencia, cualidades para estimular o juzgar los roles dentro de una organización. Esta responsabilidad recae sobre el gerente principalmente, quien es responsable del desempeño de los subordinados y de el mismo, también se opta por democracia en algunas organizaciones permiten que el mismo empleado responda al desempeño y realice una autoevaluación. Pero la evaluación del desempeño ha innovado haciendo útil una herramienta conocida como evaluador 360° la cual consiste en que cada persona es evaluada según el entorno; es decir; se refleja los distintos puntos de vista de individuos relacionados en el trabajo de cada persona como lo son los colegas, los subordinados, el superior y los clientes externos.

La herramienta 360° para la evaluación del desempeño es importante porque brinda beneficios a la organización como:

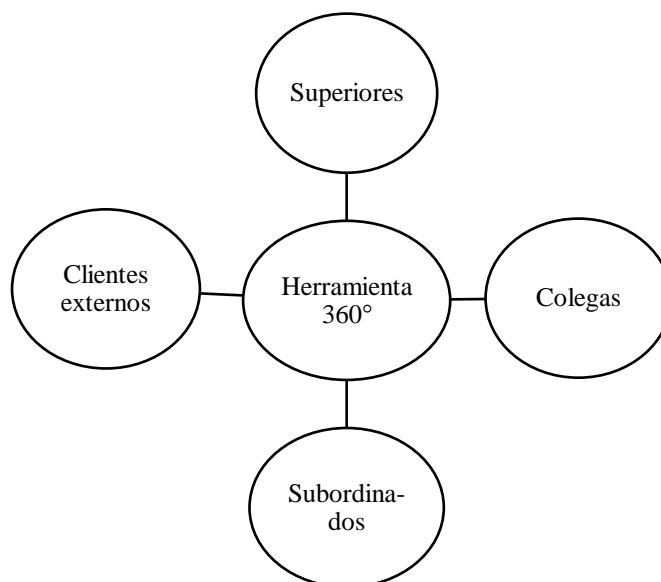
- Evalúa el desempeño a corto, mediano y largo plazo y ver las contribuciones que le hace los miembros a la empresa.
- Puede identificar los problemas en los cuales necesitan mejorarse o reforzar los empleados en las áreas de mayor actividad u lograr de esta manera seleccionar a las personas que poseen mejores competencias para ascenderlos o transferirlos en otras áreas de la empresa.

Herramienta 360° para evaluación de personal.

La herramienta 360° se emplea en el caso de I. A. Vitarrico para evaluar al personal de la empresa desde cuatro perspectivas (Superiores, compañeros, clientes y subordinados).

Como se muestra en la figura 4.

Figura 4 Herramienta 360°⁵

**Competencias para la evaluación del desempeño.**

Según La universidad Nacional, El autor David McClelland en el artículo “Test de competencias en lugar de inteligencia” en 1973, cuestionó los aptitudes académicas y conocimientos generales que tenían en cuenta los gerentes y administrativos para emplear a las personas. Y concluyo que “poseer un gran coeficiente intelectual no es un factor garantizador del éxito en el desarrollo de la vida, ni el trabajo y en las relaciones interpersonales de la gente (Unal, 2015).

⁵Esta figura es de creación propia, trata de las personas que forman parte de la herramienta 360°.

Competencia quiere decir aquellas características que las personas poseen para ser excelentes en lo que hacen (Unal 2015).

Componentes de la competencia.

Conocimientos. Es el grado de información que una persona tiene acerca de un tema en particular.

De acuerdo con McClelland las competencias se componen de:

1. Habilidades. Es la facilidad con la cual se realiza una tarea física-mental. Es el resultado de conocimiento más experiencia.
2. Rol Social. Un conjunto de conductas que son reforzados por el grupo social, relacionando una imagen que se proyecta de los demás.
3. Auto concepto. Imagen que una persona tiene de sí misma, relacionada con la autoestima.
4. Rasgos. Es una característica que reconoce la personalidad.
5. Motivos. Aquellas que llevan, conducen, seleccionan y mantienen el comportamiento hacia ciertas acciones.

(Cobaleda, 2015, p. 1)

Nombres de las competencias.

1. Comunicación: Síntesis, claridad y oportunidad para transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales.
2. Trabajo en Equipo: Disposición de trabajar con otras personas, asumiendo como propios los compromisos adquiridos por el equipo.
3. Toma de decisiones: Capacidad para analizar y generar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar la ejecución en el momento oportuno.

4. Orientación al logro: Alcance de los objetivos corporativos e individuales, con una clara orientación a la obtención de resultados.
5. Enfoque en el cliente: Preocupación por conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y por brindarles soluciones que superen las expectativas y los satisfagan de manera oportuna y al menor costo.
6. Liderazgo: Conducta permanente para influir y convocar la energía de las personas y grupos, para alcanzar los objetivos con entusiasmo y dedicación.

Referente de Antecedentes de la Política de Calidad ISO 9001

El instituto técnico de Chetumal⁶ (2006) afirmó: ISO (Organización Internacional de Normalización) “nació a mediados de la década de los ochenta como una necesidad de las industrias europeas, pues se pretendió unificar criterios de calidad para que las aplicaran como un modelo único” (párrafo 2). Esta norma ha sido tomada como base para un sistema de gestión de calidad, ya que es una norma internacional que fue creada con el objetivo de centrar todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa cuenta. A la vez, intenta lograr una estandarización más eficiente en los procesos con los que las organizaciones manejan un sistema de producción.

Esta norma tiene como beneficio brindar a las empresas una adecuación a la administración de los procesos, también incluyen procesos de mejora continua, y trata de lograr un sistema de producción que sea más adaptable a las necesidades de los clientes.

Por esta razón, un sistema de gestión de calidad requiere dirigir y controlar las organizaciones que lo implementen con respecto a la calidad.

⁶ El instituto tecnológico de Chetumal es una universidad pública ubicada en el estado de Quintana roo, México. Tomado de: <http://www.carrerasenlinea.mx/instituto-tecnologico-de-chetumal>.

Un sistema de gestión de calidad, afirma El instituto técnico de Chetumal, “es una estructura organizacional, que involucra procedimientos, procesos y recursos para desarrollar actividades para un fin” (párr. 6). De este modo, la calidad, a través de la norma ISO 9001 busca una mejor estandarización en los procesos de producción y una optimización en los recursos, logrando un sistema que le permita tener productos que puedan dar satisfacción al consumidor final.

Por otra parte, el gobierno nacional, a través del decreto 3073 de 1997 implementa algunas políticas en las que pide a las empresas de alimento, como lo es el caso de I.A. Vitarrico, un mínimo de calidad para los alimentos que serán distribuidos en el mercado colombiano con el objetivo de mantener una buena salud en los consumidores de los productos, haciendo parte de este proceso de calidad, todos los procesos de manipulación, preparación y elaboración de los productos que la empresa produce y distribuye.

Ahora bien, la Organización Internacional de Normalización ISO 2008 sostiene que: “La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización” (párr. 1). Esto conlleva a que la implementación de un diseño de gestión de calidad en las organizaciones este influenciado por el entorno de la organización, de acuerdo al comportamiento de este, así mismo se verá afectada la organización en el proceso de calidad.

Es indispensable tener en cuenta para la implementación de un sistema de gestión de calidad, es que las organizaciones están obligadas a un cambio que es exigido, en primer lugar por los clientes, y en segundo lugar, por un mercado que cada vez es más competitivo. Este cambio, obliga a las organizaciones a implementar estratégicamente un sistema que le permita mejorar la calidad en los procesos de producción. De igual forma, los procesos de producción empleados por la organización, son determinantes para la mejora continua. Por esta razón es importante que la calidad sea cada vez más implementada.

Por esta razón es importante lograr una certificación de calidad organizacional y es por ello que se quiere hacer una revisión de los objetivos e indicadores de gestión de I. A.

Vitarrico con el fin de lograr un mejoramiento continuo en los procesos de gestión que se implementan en esta organización.

“El proceso de calidad permitirá hacer eficaz el trabajo y cumplir los objetivos de venta con seguridad. El sistema de gestión de calidad abrirá las puertas al mercado, aumentando la cuota de participación y el número de clientes potenciales” (Norma internacional, 2008, p. 7).

El sistema de gestión de la calidad, se apoya y se desarrolla las políticas de calidad, contemplada en la norma ISO 9001, pues, esta norma trata las políticas, la planificación, los objetivos de calidad y otros aspectos importantes para lograr que I. A. Vitarrico sea certificada con el registro de calidad, catalogada como una organización que ofrezca a los clientes productos saludables de alta calidad.

Capítulo Cuatro-Diseño Metodológico

En el presente capítulo, se desarrollará una serie de pasos en las que se describen el tipo de investigación, la población objeto de estudio, el alcance, el método y la metodología de trabajo del grupo investigador.

Tipo de Investigación

Esta investigación es de enfoque cualitativo, debido a que se recolectaran datos sin medición numérica como las descripciones y las observaciones. Con el fin de realizar análisis con base en esta información obtenida.

Población

El desarrollo de la investigación se encuentra orientada hacia el área de talento humano y el área de calidad, de la empresa I.A. Vitarrico, ubicada en la Carrera 84 # 33 AA-1 de la ciudad de Medellín, del sector de alimentos. Donde se encuentra el personal administrativo que reúne alrededor de 10 colaboradores, y aproximadamente 45 integrantes que apoyan en la parte operativa, de los cuales se recopiló la información a través del método de observación y consultas, en las que se pretenderá identificar aspectos generales del nivel académico, capacidades, procesos de capacitación desarrollados, aspectos que se tienen en cuenta en procesos de selección de personal y métodos de evaluación de desempeño.

Método

Se realizarán entrevistas semiestructuradas⁷ a los directivos relacionados con el área de talento humano, gerencia, a través de las cuales ellos manifestaron los procedimientos que en el momento se desarrolla para la Gestión de los procesos de calidad y Talento Humano. Los cargos consultados fueron la gerencia general, la líder de calidad, jefe de personal y el encargado de cartera.

Alcance

El proyecto se aplicará en el área de Gestión del Talento Humano, específicamente en los procesos de Gestión del Talento Humano y los objetivos de gestión de calidad, políticas de calidad dentro de la Planificación de la calidad y Sistema de Gestión de calidad de la empresa I. A, Vitarrico en la ciudad de Medellín, Antioquia.

Metodología

Se realizaron entrevistas en audio dirigidas a directivos de la empresa I. A. Vitarrico, involucrados con el Sistema de gestión de calidad y la gestión empresarial en el que se contextualizo el alcance de un sistema de gestión de la calidad, los requisitos asociados a la Gestión del Talento humano y a la Planificación del Sistemas de Gestión de Calidad. Dos componentes del sistema hallado débil en la verificación de auditoría realizada por el ente de certificación.

Se logró con estas entrevistas, clarificar las expectativas y el alcance de intervención que el trabajo propondría; por lo tanto este proyecto investigativo aportará dos herramientas

⁷ Una entrevista semiestructurada es aquella que no cuenta con las preguntas fijas, es decir, no sigue una estructura.

valiosas tanto para el proceso de Gestión del Talento Humano como la revisión de la Planificación del Sistema de Gestión de la calidad de I.A. Vitarrico.

Para la primera herramienta se seleccionó seis competencias para evaluar el desempeño de los altos directivo, personal administrativo y personal operativo, basado en “el test de competencias en lugar de inteligencia,” un artículo desarrollado por David McClelland en 1973. Y para realizar la segunda herramienta se determinó en conceso con I. A. Vitarrico definir los objetivos de manera participativa, aplicando la administración por objetivos. Esto es en cuanto a la revisión de la planificación del sistema de Gestión de la calidad de I.A. Vitarrico.

Capítulo Cinco-Diagnostico

Diagnóstico de I. A. Vitarrico

Díaz de Santo (1995) afirma que: El diagnóstico realizado en una organización suministra a los empresarios y directivos la información y análisis que son requeridos para plantear y mejorar la estrategia.

Según las entrevistas, charlas y documentación escrita y electrónica compartida por la empresa del área de Calidad y el área de Gestión del Talento Humano se identificaron que las estrategias fundamentales como la visión, misión no posee en la mayoría los componentes que describen una misión y visión de acuerdo al propósito de I. A. Vitarrico. También los objetivos y la política de calidad son motivo de análisis para dar a conocer una propuesta acorde a la consecución de los objetivos y lineamientos de la organización. Por último se diagnosticó que actualmente I.A. Vitarrico no cuenta con un plan de evaluación de desempeño para reconocer las competencias de los directivos, administrativos y operarios con el cual desempeña las labores cotidianas e impactan en los procesos estratégicos y de calidad.

Análisis de misión y visión.

La misión de I. A. Vitarrico mencionada en el capítulo dos, se hace un análisis es cada uno de los componentes de la declaración de misión según el modelo de Freud David, en el cual se muestra en la tabla.

La tabla 4 describe los componentes de la visión según Freud David.

Tabla 4

Componentes de la visión

Ítem	Componente	Frase descriptiva
1	Clientes	“El ser humano como propósito fundamental”
2	Productos y servicios	“Alimentos sanos”

3	Mercados	“Sociedad en general”
4	Tecnología	No aplica
5	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	“Uso óptimo de recursos físicos, financieros y tecnológicos”
6	Filosofía	“Industria educativa sin ánimo de lucro, desarrolla su labor formativa enmarcada en el servicio a Dios y a la sociedad en general”
7	Concepto propio	“La formación integral, la cultura investigativa, la excelencia en el servicio y la relación global”
8	Preocupación por la imagen pública	“Procura de altos niveles de calidad educativa y empresarial”
9	Interés en los empleados	“Personal calificado y con profundo sentido de compromiso”

Nota: Esta tabla fue realizada por creación propia del grupo de investigación y contiene los componentes de la misión.

La declaración de la misión de I. A. Vitarrico se observa que en la mayoría de los componentes de la misión se cumplen, no obstante, el componente número cuatro de la tabla 4 trata de la tecnología, no aplica para a empresa. Aunque la empresa lo relaciona como un recurso tecnológico, se incluye en el componente número cinco de interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. El componente número 1, 7 y 9, no son muy claros en la importancia que cumplen en la visión.

Otra característica que se observa es una misión demasiado amplia, cuando debería ser escrita de forma menos extensa. En términos estéticos, la misión es un texto muy corto y que debe contener los componentes esenciales para comunicar a los diferentes públicos de interés un mensaje sólido. Teniendo en cuenta que la misión es la razón perenne de la existencia de una organización.

En cuanto al componente 5, 6 y 8 la empresa I. A. Vitarrico están bien definidos, pero en la forma escrita de la misión se debería resumir dichos componentes. Y en los componentes 1 y 3 se debe profundizar en quienes son realmente los clientes y que productos ofrece la empresa.

En segundo lugar la Visión es una imagen específica de un futuro esperado, se expresa en forma presente. A partir de esta idea de Visión se muestra en la tabla 5. Los elementos claves de la visión.

Tabla 5

Elementos de la visión

Elementos claves	Si/ No
Concreta	Si
Posible	Si
Noble	Si
Real	Si
Inspiradora	Si

Nota: La tabla es de creación propia e indica cuales son los componentes claves de la visión.

La declaración de visión responde a la pregunta básica ¿Que quieren llegar a ser?, según Freud David. Los elementos acerca de que la visión es concreta, posible, noble, real e inspiradora cumplen con estos criterios por que la empresa quieren a darse a conocer como una empresa cristiana, que ofrece productos sanos, cumpliendo un propósito noble de promover un estilo de vida saludable. De esta manera la empresa llegar a cumplir el propósito.

Análisis de las herramientas del proceso de Gestión del Talento Humano.

En el proceso de selección de la Gestión del Talento Humano, I.A. Vitarrico tiene herramientas que no demuestran con suficiencia, debido a que esta función la asume la UNAC, teniendo en cuenta aspectos relacionados con las competencias académicas de los candidatos, tales como promedio académico, tipo de carrera y nivel económico del candidato o aspirante al puesto. Además, los criterios que considera Unac para la selección de un personal deben garantizar las capacidades en el desempeño laboral de los individuos.

La capacitación en I.A Vitarrico, requiere fortalecimiento ya que los actuales procesos les falta establecer un plan de aprendizaje que tenga coherencia con la eficacia, con los objetivos de gestión y la inducción pertinente para que los empleados entiendan y desempeñen las funciones adecuadamente. Se requiere de un proceso de Gestión del Talento

Humano, articulación entre el empleado y las funciones que ejerce y se debe incorporar las herramientas que facilite el aprendizaje de los individuos.

Los procesos de evaluación se realizan actualmente con formatos que, de manera insuficiente valoran el desempeño de las personas y por lo tanto se requiere realizar ajustes.

Propuesta a los Objetivos de Calidad

El grupo de investigación en consenso con el área de calidad de I. A. Vitarrico propone los objetivos de calidad de acuerdo a la política de calidad de la empresa.

Política de calidad.

Industrias Alimenticias Vitarrico, como Modelo Empresarial Cristiano, con un enfoque de formación integral que promueve la cultura de un estilo de vida saludable, se compromete a:

- Producir y comercializar alimentos sanos.
- Promover el uso de materias primas naturales y saludables en la fabricación de nuestros productos.
- Ofrecer un excelente servicio para satisfacer a nuestros clientes.
- Mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.

De esta forma se garantiza la permanencia de la Empresa en el mercado nacional y la participación en el mercado global.

Objetivos de calidad.

- Mejorar las condiciones locativas, instalaciones de la empresa y procedimientos de calidad.
- Mantener calidad microbiológica según legislación vigente.

- Verificar y mantener la información nutricional declarada en los rótulos de los productos.
- Difundir en la población hábitos de vida y alimentación saludable.
- Utilizar materias primas saludables para desarrollar y/o mantener Alimentos con propiedades nutricionales o facilidades para el consumo.
- Mejorar el nivel de servicio para los clientes y para las PQR.
- Buscar la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes.
- Verificar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora aplicada al sistema de gestión de calidad (SGC).
- Participación en el mercado internacional.

Relacionamiento de las políticas de Calidad con los objetivos de calidad.

Los objetivos de calidad desbordan las promesas de valor expresados en las políticas de calidad, el equipo de investigación propone la redacción de dichos objetivos, que dan cuenta de los compromisos citados en la misma. Para ello se presenta en la tabla 6 los objetivos de calidad que más se relacionan con la política de calidad de la empresa en I. A. Vitarrico.

Tabla 6

Relación entre los objetivos y políticas de calidad

Compromiso de la política	Objetivo de Calidad
1. Producir y comercializar alimentos sanos.	Difundir en la población hábitos de vida y alimentación saludable.
2. Promover el uso de materias primas naturales y saludables en la fabricación de nuestros productos.	Utilizar materias primas saludables para desarrollar y/o mantener Alimentos con propiedades nutricionales o facilidades para el consumo.
3. Ofrecer un excelente servicio para satisfacer a nuestros clientes.	Buscar la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes.
4. Mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.	Verificar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora aplicada al SGC.

Nota: Tabla hecha a mano donde se relaciona la política de Calidad con los Objetivos de I.A. Vitarrico.

Capítulo Seis-Modelo Propuesto

Objetivos de Calidad Propuestos

1. Mantener calidad microbiológica según legislación vigente.
2. Utilizar materias primas saludables.
3. Buscar la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes.
4. Verificar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora aplicada al SGC.

Inicialmente estos serían los objetivos actuales que se deberían declarar asociados a la actual Política de Calidad, Por lo tanto se procede a la redacción de cuatro indicadores de gestión claves que monitorearan el logro de dichos objetivos.

Propuesta de los indicadores de Gestión de I. A. Vitarrico

Para hacer posible el cumplimiento de los objetivos de calidad el grupo de investigación configuro los objetivos de Gestión, expresados en la tabla 8.

Análisis de los Indicadores de Gestión

Luego de un análisis realizado a los objetivos de calidad, siendo comparados con la política de calidad, se identificó son numerosos y además son inconsistentes, ya que no permiten la evaluación de los objetivo de calidad.

La tabla 7 describe los indicadores de gestión de I. A. Vitarrico.

Tabla 7

Indicadores de gestión

Proceso	Indicador	Formula	Frecuencia	Meta	Responsable
Gerencia	Eficacia del SGC	(# total de indicadores con meta cumplida / # total de indicadores) x 100	Anual	>=70%	Gerente general / representante por la dirección
Gestión calidad	Eficacia de la mejora	(# total de acpm cerradas por eficacia / # total de acpm tomadas) x 100	Anual	80%	Jefe sistema de gestión de calidad
Comercial y servicio al cliente	% devoluciones	Total devoluciones por avería / total ventas	Mensual	<2%	Gerente comercial
	Ajuste de inventario producto terminado	Inventario físico -- inventario sistema	Mensual	< 1smlv	Gerente comercial / jefe control de inventarios
	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Ventas reales / ventas presupuestadas	Mensual	90%	Gerente comercial
	Oportunidades perdidas totales	Total oportunidades perdidas por mes / (ventas + oportunidades perdidas por mes)	Mensual	Máximo 4% de ventas totales	Gerente comercial
	Oportunidades perdidas por ventas	(oportunidades perdidas por ventas / oportunidades perdidas totales) x 100	Mensual	4% del total, máximo el 30% de oportunidades perdidas por ventas	Gerente comercial
	Plan de educación a la población	# charlas ejecutadas / # charlas programadas	Anual	80%	Gerente comercial
	Satisfacción en la atención de PQR	Número de quejas y reclamos atendidos satisfactoriamente / total número de quejas y reclamos atendidos	Mensual	90%	Gerente comercial / asistente de mercadeo y ventas
	Satisfacción del cliente	Resultado encuesta de satisfacción	Anual	>=92%	Gerente comercial
Talento humano	Evaluación de desempeño	(número de personas evaluadas con meta cumplida/ número total de personas evaluadas) x 100	Anual	>=95%	Jefe de talento humano
	Evaluación de competencias	(número de personas evaluadas con meta cumplida/ número total de personas evaluadas) x 100	Anual	>=80%	Jefe de talento humano
	Plan de capacitación	(número de capacitaciones dadas / número de capacitaciones planeadas) x 100	Semestral	>=80%	Jefe de talento humano
Operacion	Cumplimiento del	Unidades producidas / presupuesto de producción	Mensual	>=90%	Gerente de

es	presupuesto de producción				operaciones
	Oportunidades perdidas por producción	(oportunidades perdidas por producción / oportunidades perdidas totales) x 100	Mensual	Del 4% del total de oportunidades perdidas <=30% de oportunidades perdidas por producción	Gerente de operaciones
Compras	Plan exportador	# actividades ejecutadas / # actividades programadas	Semestral	70%	Jefe comercio exterior
	Oportunidades perdidas por compras	(oportunidades perdidas por compras / oportunidades perdidas totales) x 100	Mensual	Del 4% total de oportunidades perdidas <=30% de oportunidades perdidas por compras	Jefe de compras
	Ajuste de inventario de material de empaque	Inventario físico -- inventario sistema	Mensual	<= 1 salvo	Jefe de control de inventarios
	Ajuste de inventario de bodega de materia prima	Inventario físico -- inventario sistema	Mensual	<= 1 salvo	Jefe de control de inventarios
Calidad	Producto no conforme	Costo del producto no conforme por materias primas	Mensual	<=2smlv	Jefe de calidad
	Desperdicio en planta	Costo del producto no empacado	Mensual	<= \$1.700.000	Jefe de calidad
	Calidad microbiológica	Productos con calidad microbiológica / total productos analizados	Mensual	100%	Jefe de calidad
	Plan Invima	# actividades ejecutadas / # actividades programadas	Trimestral	80%	Jefe de calidad
	Resultados de análisis fisicoquímicos	# análisis realizados / # análisis propuestos	Semestral	80%	Jefe de calidad
	Inocuidad	Números de reclamo por inocuidad	Mensual	0	Jefe de calidad
Mantenimiento	Cumplimiento del programa de mantenimiento	Actividades realizadas / actividades programadas	Mensual	>=90%	Jefe de mantenimiento
	Paradas en planta	Suma de horas de paradas en planta	Mensual	15 horas	Jefe de mantenimiento
	Costo de mantenimiento	Costo del mantenimiento / total CIF	Anual	<= 5% de los CIF	Jefe de mantenimiento

Nota: Esta tabla fue suministrada por la empresa I. A. Vitarrico.

Inicialmente estos serían los objetivos actuales que se deberían declarar asociados a la actual Política de Calidad, Por lo tanto se procede a la redacción de cuatro indicadores de Gestión claves que monitorearan el logro de dichos objetivos.

Tabla 8

Matriz de relacionamiento entre Política, objetivos e indicadores de calidad

Matriz de relacionamiento entre Política, Objetivos e Indicadores de calidad					
Política de calidad	Objetivo de calidad	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Producir y comercializar alimentos sanos.	Mantener calidad microbiológica según legislación vigente.	Calidad microbiológica	$\text{Calidad Microbiologica} = \frac{\text{Productos analizados con calidad microbiológica}}{\# \text{ Total de productos analizados}} \times 100$	100%	Mensual
Promover el uso de materias primas naturales y saludables en la fabricación de nuestros productos.	Utilizar materias primas saludables.	Rechazos de materia prima	$\text{Rechazo de MP} = \frac{\# \text{ Lote de MP rechazada}}{\# \text{ Total del Lotes de MP en Inventario}} \times 100$	85%	Mensual
Ofrecer un excelente servicio para satisfacer a nuestros clientes.	Buscar la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes.	Satisfacción del cliente	$\text{Satisfacción del Cliente Promedio de la calificación obtenida en las encuestas} = \frac{\text{Calificación máxima asignada}}{\text{por (1) encuesta}} \times 100$ $\text{Promedio} = \frac{\sum \text{Calificaciones obtenidas en cada encuesta}}{\# \text{ Total de encuestas realizadas}} \times 100$	4.0	Semestral
Mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.	Verificar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas y de mejora aplicada al SGC.	Eficacia de la mejora	$\text{Eficacia de la mejora} = \frac{\# \text{ ACPM eficaces}}{\# \text{ Total de ACPM}} \times 100$	80%	Semestral

Nota: Esta tabla es de elaboración propia y describe la relación entre los indicadores de gestión, los objetivos y política de calidad.

ACPM: Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora

MP: Materia prima

De acuerdo a esta propuesta los Indicadores de Gestión de I. A. Vitarrico se redujo a cuatro indicadores de gestión primordiales y que van enlazados a la política de calidad para hacer más claridad y coherencia entre estos de acuerdo a la Planeación del Sistema de Gestión de calidad.

Explicación de los términos utilizados en los indicadores.

Calidad Microbiológica.

Indica el porcentaje de muestras de alimentos que están dentro de especificaciones microbiológicas según legislación vigente. Es decir genera información sobre el grado de contaminación de los alimentos, así como de las condiciones sanitarias de los establecimientos en los que estos se procesan y se expenden a efecto de orientar las acciones de control sanitario.

Rechazo de materia prima.

Indica el porcentaje de materia prima rechazada por no cumplir con los estándares de calidad (microbiológicos, fisicoquímicos, sensoriales y legales) frente al total de materia prima en inventario. Es decir nos muestra el porcentaje de materia prima no saludable para la fabricación de los alimentos.

Satisfacción del cliente.

Indica la calificación que da el cliente a la organización por la satisfacción de los servicios y productos adquiridos.

Eficacia de la mejora.

Indica el mejoramiento continuo de la calidad y la eficiencia de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad a través de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Propuesta de una herramienta para la Evaluación del Desarrollo del Desempeño y Capacitación de I. A. Vitarrico

Introducción de la presentación del PIDD.

La herramienta plan individual de evaluación de desempeño (PIDD) de la tabla 9 tiene una introducción que sintetiza sobre que trata la herramienta de evaluación, la calificación que aplica según los descriptores.

Tabla 9

Introducción de herramienta

Industria Alimenticias Vitarrico Departamento de Recursos Humanos Plan Individual de Desarrollo y Desempeño (PIDD)	
Fecha:	
Nombres y Apellidos:	
Cargo:	
Descripción del PIDD	
El Plan Individual de Desarrollo y Desempeño es un instrumento gerencial que permite tanto al servidor como al jefe a acordar unas competencias que ayudan a monitorear la mejora continua en cuanto al desarrollo y desempeño. El desempeño asociado a metas operativas y de gestión por el cual es vinculado el funcionario en la empresa y que su cumplimiento genera problemas de productividad; mientras que las metas de desarrollo están enfocadas en comportamientos organizacionales, traducido en competencias que deben fortalecer al servidor para el logro de sus objetivos.	
Lea cuidadosamente las descripciones de comportamientos en la escala de calificación que está asociada con un descriptor de la competencia, para determinar si: necesita mejorar, cumple con las expectativas o si se caracteriza por un Alto desempeño.	
Criterios de evaluación	
Requiere mejorar	0 – 2
Llena las expectativas	3 – 4
Alto desempeño	5

Nota: Esta tabla es de creación propia acerca de la introducción de la herramienta de evaluación.

Las competencias a evaluar están contenidas en las tablas 10, 11, 12, 13, 14 y 15 según el plan individual del desarrollo del desempeño para el personal que labora en I. A. Vitarrico. Cada competencia contiene: nombre de la persona, el cargo, nombre de la competencia, definición de esta, 3 niveles que indican el nivel que ocupa la persona según en el cargo sea directivo, administrativo u operativo; los descriptores tienen un puntaje, así: de 0-2 indica requiere mejorar, de 3-4 indica que llena las expectativas y 5 es el puntaje más alto, indica alto desempeño.

Competencia 1. Comunicación.

Es la competencia número uno del PIDD para implementar en I. A. Vitarrico, según la tabla 10.

Tabla 10

Competencia: comunicación

Nombres y apellidos:						
Cargo:						
Comunicación (directivo)						
Definición: Síntesis, claridad y oportunidad para transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales						
Requiere mejorar		Llena las expectativas			Alto desempeño	
No se comunica, es subjetivo en sus decisiones que atentan con los intereses o necesidades de los demás.		Pregunta efectivamente para obtener información			Aísla y retiene información clave	
Olvida preguntar sobre aspectos que le presentan dificultades		Se muestra receptivo y abierto ante nueva información que llegue a la empresa.			Verifica hechos e información pertinente para entender, antes de sacar cualquier conclusión.	
Ocasionalmente se confunde cuando da a conocer sus ideas en las reuniones de junta directiva		Su comunicación es directa con conceptos técnicos			Responde a la mayoría de las preguntas y objeciones efectivamente, demostrando comprensión y conocimiento.	
Pierde de vista cuando otros le hablan		Al final de las reuniones son sus directivos resume para confirmar lo que todos ha entendido			Planea preguntas que ayudan a otros para aclarar situaciones.	
0	1	2	3	4	5	

Nombres y Apellidos:					
Cargo:					
Comunicación (administrativo)					
Definición: Síntesis, claridad y oportunidad para transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
Piensa que no es preferible repetir porque da por sentado que los demás entienden		Pregunta a sus colegas para obtener información		Aísla y retiene información clave para la presentar en la empresa	
No es claro cuando presenta sus ideas		Se muestra receptivo y abierto para encontrar ante nueva información		Verifica hechos e información pertinente para entender, antes de sacar cualquier conclusión.	
Considera las sugerencias como un ataque personal a su buen nombre y prestigio del cargo		Generalmente es capaz de comunicar conceptos técnicos, utilizando la “jerga técnica”		Responde a la mayoría de las preguntas y objeciones efectivamente, demostrando comprensión y conocimiento.	
No escucha otros le hablan por que está pensado en otras problemas que solucionar		Con frecuencia resume para confirmar lo que ha entendido		Planea preguntas que ayudan a otros para aclarar situaciones.	
0	1	2	3	4	5
Nombres y Apellidos:					
Cargo:					
Comunicación (operativo)					
Definición: Síntesis, claridad y oportunidad para transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
No sabe escuchar; escucha lo que quiere oír, hace poco para mantenerse objetivo o atender los intereses o necesidades de los demás.		Pregunta a su jefe inmediato para obtener información		Aísla y retiene información clave	
Es tímido para preguntar sobre aspectos que no entiende		Se muestra receptivo y abierto ante nueva información.		Verifica hechos e información pertinente para entender, antes de sacar cualquier conclusión.	
Ocasionalmente se confunde cuando presenta sus ideas		Generalmente es capaz de comunicar conceptos técnicos, sin utilizar la “jerga técnica”		Responde a las preguntas con entendimiento y comprensión	
Considera las sugerencias como interferencias o problemas.		Con frecuencia resume para confirmar lo que ha entendido		Planea preguntas que ayudan para aclarar dudas	
0	1	2	3	4	5

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre la competencia de la comunicación.

La comunicación tiene que ver con la forma que tiene el empleado para darse a conocer al resto de la organización. Y lo que se busca es identificar si esta persona posee cualidades comunicativas efectivas o por el contrario se le dificulta comunicarse.

Competencia 2. Trabajo en equipo.

Es la competencia número dos del PIDD para implementar en I. A. Vitarrico, según la tabla 11.

Tabla 11

Competencia: Trabajo en equipo

Nombres y Apellidos:				
Cargo:				
Trabajo en Equipo (directivo)				
Definición: Síntesis, claridad y oportunidad para transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales.				
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto Desempeño
Tiene un estilo de liderazgo débil donde deja la responsabilidad a otros		Busca activamente integrar los equipos y brinda acompañamiento con su trabajo para alcanzar los objetivos		Da a conocer aquellas situaciones donde es necesario priorizar las necesidades del equipo, por encima de sus propias necesidades
No se reúne para trabajar con otros, especialmente cuando sus propios intereses no están totalmente alineados con el grupo		Se propone hacer cumplir metas individuales y los compromisos; coopera con otros y los motiva para lograr sus metas		Suministra retroalimentación constructiva al equipo, reconociendo las fortalezas y sugiriendo acciones o ideas alternativas para mejorar el desempeño
Trabaja individualmente para lograr los objetivos de la organización		Delega responsabilidad y contribuye con el personal para satisfacer las necesidades del equipo		Impulsa a todos una actitud positiva hacia el trabajo en un ambiente de equipo; está dispuesto a sacrificar lo personal cuando es necesario, para conseguir que el trabajo se realice
Es reacio a servir como miembro del equipo; prefiere ser designado como líder aun cuando sea inapropiado		Convence al personal de los beneficios de trabajar como parte de un equipo y de que cada integrante esté comprometido con las metas del mismo		Propone un trabajo hacia resultados de equipo de alto nivel; conforma equipos para solucionar problemas
0	1	2	3	4
5				
Nombres y Apellidos:				

Cargo:					
Trabajo en equipo (administrativo)					
Definición: Síntesis, claridad y oportunidad para transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales.					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
Evita las discusiones; simplemente permanece sentado y deja que los demás realicen el trabajo por el		Busca activamente conformar los equipos y los anima no solo para que alcancen los objetivos		comunica aquellas situaciones donde es necesario priorizar las necesidades del equipo, por encima de sus propias necesidades	
Como persona no se relaciona con otros, especialmente cuando sus propios intereses no están totalmente alineados con el grupo		Cumple las metas individuales y los compromisos; coopera con otros y los motiva para lograr sus metas		Suministra retroalimentación constructiva al equipo, reconociendo las fortalezas y sugiriendo acciones o ideas alternativas para mejorar el desempeño	
Sus metas están limitadas a la ejecución del trabajo asignado específicamente; no se proporciona para ayudar a los demás, piensa que es trabajo de otros		Asume responsabilidad personal para satisfacer las necesidades del equipo		Demuestra una actitud positiva hacia el trabajo en un ambiente de equipo; está dispuesto a sacrificar lo personal cuando es necesario, para conseguir que el trabajo se realice	
No se siente miembro del equipo; prefiere dar órdenes y que le obedezcan, así esté equivocado		Se complace de los beneficios de trabajar como parte de un equipo y de que cada integrante esté comprometido con las metas del mismo		Se orienta hacia resultados de equipo de alto nivel; conforma equipos para solucionar problemas	
0	1	2	3	4	5
Nombres y Apellidos:					
Cargo:					
Trabajo en equipo (operativo)					
Definición: Síntesis, claridad y oportunidad para transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales.					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
No participa en las discusiones; simplemente permanece sentado y deja que los demás realicen el trabajo		Se siente parte integral del equipo y trabaja para alcanzar los objetivos		Reconoce aquellas situaciones donde es necesario priorizar las necesidades del equipo, por encima de sus propias necesidades	
Presenta dificultades al trabajar con otros, especialmente cuando sus propios intereses no están totalmente alineados con el grupo		Cumple las metas individuales y los compromisos; coopera con otros y los motiva para lograr las tareas asignadas		Participa de retroalimentación constructiva al equipo, apoya las fortalezas y acciones o ideas alternativas para mejorar el desempeño	

Aun siente que no está preparado para cumplir las metas; no le gusta para ayudar a los demás, aunque haya terminado el trabajo	Trabaja con responsabilidad personal para satisfacer las necesidades del equipo	Demuestra una actitud positiva hacia el trabajo en un ambiente de equipo; está dispuesto a sacrificar lo personal cuando es necesario, para conseguir que el trabajo se realice			
Es reacio a servir como miembro del equipo; prefiere seguir instrucciones del líder aun cuando el líder esté equivocado	Reconoce los beneficios de trabajar como parte de un equipo y de que cada integrante esté comprometido con las metas del mismo	Se orienta hacia resultados de equipo de alto nivel; conforma equipos para solucionar problemas			
0	1	2	3	4	5

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre la competencia de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es importante y desarrolla en las personas a habilidad de aportar ideas dentro de un grupo de trabajo. Es por ello el empleado debe reflejar este tipo de habilidades dentro de la empresa.

Competencia 3. Toma de decisiones.

Es la competencia número tres del PIDD para implementar en I. A. Vitarrico, según la tabla 12.

Tabla 12

Competencia: Toma de decisiones

Nombres y Apellidos:		
Cargo:		
Toma de decisiones (directivo)		
Definición: Capacidad para analizar y generar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno		
Requiere mejorar	Llena las expectativas	Alto desempeño
Tiene dificultad para identificar aquellas situaciones complejas que se relacionan entre sí	Identifica fácilmente situaciones que a simple vista no se relacionan	Establece relaciones entre situaciones que aparentemente no se relacionan entre sí
Se le dificulta discernir o aclarar situaciones complejas	Utiliza herramientas analíticas (análisis de Pareto, análisis de causa), para evaluar información	Investiga y usa información relevante para optimizar soluciones

Se preocupa poco si la información es incompleta o inadecuada para tomar decisiones, aún en ambientes de riesgo			Fija prioridades de una manera racional y efectiva		Divide o fragmenta problemas complejos en sus partes componentes	
Abrumado por la cantidad de información, no extrae la que es relevante			Establece y mantiene contactos con medios y personas para mantenerse informado		Concibe la organización como un sistema e identifica sus procesos	
0	1	2	3	4	5	
Nombres y Apellidos:						
Cargo:						
Toma de Decisiones (administrativo)						
Definición: Capacidad para analizar y generar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno						
Requiere mejorar			Llena las expectativas		Alto desempeño	
En momentos de estrés, tiene dificultad para identificar aquellas situaciones que se relacionan entre sí			Identifica fácilmente situaciones que a simple vista no se relacionan		Establece relaciones entre situaciones que aparentemente no se relacionan entre sí	
Su incapacidad para discernir o aclarar situaciones complejas sucede en ocasiones			Utiliza herramientas analíticas (análisis de Pareto, análisis de causa), para encontrar información		Gestiona y usa información relevante para optimizar soluciones efectivas	
Se preocupa medianamente si la información es incompleta o inadecuada para tomar decisiones, aún en ambientes de riesgo			Fija prioridades de una manera racional y efectiva. Y las incluye en su agenda		Divide o fragmenta problemas complejos en sus partes componentes	
Abrumado por la cantidad de información, se confunde y le es difícil escoger la que es relevante			Establece y mantiene contactos con medios y personas importantes para mantenerse informado		Concibe la organización como un sistema e identifica sus procesos	
0	1	2	3	4	5	
Nombres y Apellidos:						
Cargo:						
Toma de Decisiones (operativo)						
Definición: Capacidad para analizar y generar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno						
Requiere mejorar			Llena las expectativas		Alto desempeño	
Tiene problemas para identificar aquellas situaciones que se relacionan entre sí			Identifica fácilmente situaciones que a simple vista no se relacionan		Establece relaciones entre situaciones que aparentemente no se relacionan entre sí	
Su incapacidad para discernir o aclarar situaciones complejas es evidente			Utiliza el sentido común para evaluar información		Consigue y usa información relevante para optimizar soluciones	

Repara poco si la información es incompleta o inadecuada para tomar decisiones, sin proveer riesgos			Fija prioridades de una manera racional y efectiva		Observa los problemas complejos en sus partes componentes
Abrumado por la cantidad de información, no extrae la que es relevante			Pregunta a sus superiores para para mantenerse informado		Cree que la organización existe una adecuada comunicación
0	1	2	3	4	5

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre la competencia de la toma de decisiones.

La toma de decisiones tiene una importancia en la habilidad de una persona para tomar decisiones en base a la información que maneja dentro del área de trabajo y de la experiencia en situaciones donde requiera aplicar esta competencia.

Competencia 4. Orientación al logro.

Es la competencia número tres del PIDD para implementar en I. A. Vitarrico, según la tabla 13.

Tabla 13

Competencia: Orientación al logro

Nombres y Apellidos:					
Cargo:					
Orientación al logro (directivo)					
Definición: Alcance de los objetivos corporativos e individuales, con una clara orientación a la obtención de resultados					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
No muestra compromiso con el logro de los objetivos de la organización		Se interesa por cumplir los objetivos de la organización		Capacita al personal para que cumplan con los objetivos de la organización	
No muestra interés en el cumplimiento de la misión		Desarrolla proyectos de forma clara		Es estricto en la medición del cumplimiento de los objetivos	
Poca disposición para establecer objetivos para la organización		Motiva al personal de la organización para el alcance de los objetivos		Promueve el cumplimiento de la misión de la organización	
0	1	2	3	4	5
Nombres y Apellidos:					

Cargo:					
Orientación al logro (administrativo)					
Definición: Alcance de los objetivos corporativos e individuales, con una clara orientación a la obtención de resultados					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
No utiliza estrategias adecuadas para el lograr los objetivos		Se preocupa por el cumplimiento de las metas		Propone estrategias para el logro de las metas	
No motiva al personal para el desarrollo de las tareas		Incentiva a los subordinados que cumplen con las tareas		Busca nuevas formas de hacer las cosas	
No tiene clara la misión de la organización		Está pendiente de que los subordinados cumplan con sus tareas		Dedica grandes esfuerzos ante nuevos desafíos	
0	1	2	3	4	5
Nombres y Apellidos:					
Cargo:					
Orientación al logro (operativo)					
Definición: Alcance de los objetivos corporativos e individuales, con una clara orientación a la obtención de resultados					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
No cumple las tareas asignadas		Hace las asignaciones en el tiempo estimado		Realiza los trabajos con buena calidad en poco tiempo	
No es flexible al cambio de asignaciones		Realiza las tareas con buena calidad		Ayuda a los compañeros que están atrasados con las tareas	
Actitud negativa frente a desafíos de producción		Muestra actitud amable a nuevas asignaciones		Se muestra optimista ante las dificultades	
0	1	2	3	4	5

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre la competencia de orientación al logro.

La competencia de orientación al logro determinar en el empleado la habilidad para fijar las metas corporativas y personales, con una actitud proactiva y compromiso con la empresa.

Competencia 5. Enfoque en el cliente.

Es la competencia número cinco del PIDD para implementar en I. A. Vitarrico, según la tabla 14.

Tabla 14

Competencia: Enfoque en el cliente

Nombres y Apellidos:						
Cargo:						
Enfoque en el cliente (directivo)						
Preocupación por conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y por brindarles soluciones que superen sus expectativas y los satisfagan de manera oportuna y al menor costo						
Requiere mejorar		Llena las expectativas			Alto Desempeño	
No cumple con los requisitos requerido por el cliente		Cumple con los requerimientos de los clientes			Cumple con los requerimientos de los clientes	
No logra satisfacer las necesidades de los clientes		Es oportuno para cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes			Es oportuno para cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes	
No asume riesgos al no cumplir los requerimientos del cliente		Se preocupa por cumplir con los requerimiento de los clientes			Se preocupa por cumplir con los requerimiento de los clientes	
0	1	2	3	4	5	
Nombres y Apellidos:						
Cargo:						
Enfoque en el cliente (administrativo)						
Preocupación por conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y por brindarles soluciones que superen sus expectativas y los satisfagan de manera oportuna y al menor costo						
Requiere mejorar		Llena las expectativas			Alto desempeño	
Genera incumplimiento de satisfacción en los clientes		Demuestra interés por cumplir y satisfacer los requerimientos de los clientes			Demuestra un gran interés por cumplir los requerimientos de los clientes	
Le da muchas vueltas a los requerimientos del cliente		Es claro en identificar las necesidades de los clientes			Siempre toma la mejor opción para satisfacer las necesidades de los clientes	
No solicita los recursos que le permitan cumplir con los requerimientos del cliente		Se apropia de recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes			Apropia lo mejores recursos para cumplir los requerimientos de los clientes	
0	1	2	3	4	5	
Nombres y Apellidos:						
Cargo:						
Enfoque en el cliente (operativo)						
Preocupación por conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y por brindarles soluciones que superen sus expectativas y los satisfagan de manera oportuna y al menor costo						
Requiere mejorar		Llena las expectativas			Alto desempeño	
Muestra inseguridad para cumplir los requerimientos del cliente		Cumplimiento de las necesidades de los clientes			Demuestra compromiso con los procesos para cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes	
Pérdida de tiempo para cumplir los requerimientos y satisfacer necesidades de los clientes		Las requisitos de cliente son cumplidos de manera eficiente			Se apropia de los recursos necesarios para cumplir requerimientos de los clientes	

No cuentan con las herramientas necesarias para cumplir requerimiento de los clientes			Los procesos generan cumplimiento en los requisitos del cliente		Asume responsabilidad para cumplir los requisitos de los clientes
0	1	2	3	4	5

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre la competencia de enfoque en el cliente.

La competencia de enfoque en cliente mide aquellas habilidades en a que un empleado interactúa con el cliente y es importante desarrollar esta competencia para estar en contacto la empresa con el cliente directamente por medio del empleado.

Competencia 6. Liderazgo.

Es la competencia número tres del PIDD para implementar en I. A. Vitarrico, según la tabla 15.

Tabla 15

Competencia: Liderazgo

Nombres y Apellidos:					
Cargo:					
Liderazgo (directivo)					
Conducta permanente para influir y convocar la energía de las personas y grupos, para alcanzar los objetivos con entusiasmo y dedicación					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
Presenta dificultades para tomar el liderazgo en toda la organización		Preocupación por construir relaciones con los integrantes de la organización		Se interesa y fortalece los lazos de amistad en general	
Posee poco interés en transmitir la visión y la misión de la organización		Da libre participación de los colaboradores hacia los líderes		Basa sus decisiones en los reportes de los grupos de trabajo de los departamentos	
No es una persona innovadora que asume riesgos para hacerle frente a la Globalización		Es alguien transparente en la enseñanza de principios cristianos		Maneja un estilo de liderazgo respetado y aceptado por sus seguidores	
Le teme a buscar buenas ganancias para clientes y empleados		Construye un ambiente laboral favorable para todos		Motiva a su personal administrativo y operativo con expresiones de afecto y entusiasmo	
0	1	2	3	4	5
Nombres y Apellidos:					

Apellidos:					
Cargo:					
Liderazgo (administrativo)					
Conducta permanente para influir y convocar la energía de las personas y grupos, para alcanzar los objetivos con entusiasmo y dedicación					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
Presenta dificultades para tomar el liderazgo dentro su área de trabajo		Preocupación por construir relaciones con los integrantes de departamento		Se interesa y fortalece los lazos de amistad con su personal operativo	
Posee poco interés en transmitir la visión y la misión a su personal a cargo		Da libre participación de los colaboradores hacia el		Basa sus decisiones en los reportes de los supervisores	
No le gusta innovar en los procesos que se requiere, ni asume riesgos para evitar problemas futuros		Actúa con transparencia en la enseñanza de principios cristianos		Confía en el estilo de liderazgo respetado y aceptado de sus director	
Optimiza los recursos para generar ganancias en clientes y personal de área		Participa de un ambiente laboral favorable para todos en la organización		Motiva a su personal con expresiones de afecto y entusiasmo	
0	1	2	3	4	5
Nombres y Apellidos:					
Cargo:					
Liderazgo (operativo)					
Conducta permanente para influir y convocar la energía de las personas y grupos, para alcanzar los objetivos con entusiasmo y dedicación					
Requiere mejorar		Llena las expectativas		Alto desempeño	
Presenta dificultades para tomar el liderazgo dentro de un grupo de trabajo		Preocupación por construir relaciones con los compañeros de trabajo y jefes		Se interesa y fortalece los lazos de amistad con sus compañeros y superiores	
Posee poco interés interiorizar la visión y la misión de la organización		Participa libremente en las opiniones de su líder		Acata las decisiones para hacer los trabajos en base a los reportes de sus superiores	
No le gusta innova ni asumir riesgos, por eso hace su trabajo de la misma manera		Aprende la enseñanza de principios cristianos impartida siendo transparente		Acepta el estilo de liderazgo con respetado de sus lideres	
Optimiza los recursos porque considera que genera ganancias para clientes y para el mismo		Se siente en un ambiente laboral favorable para todos en la organización		Se siente motivado y recibe expresiones de afecto y entusiasmo de sus superiores	
0	1	2	3	4	5

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre la competencia de liderazgo.

La competencia de liderazgo mide el grado de compromiso de un empleado y si este puede liderar a los compañeros de trabajo para cooperar con las funciones asignadas por la empresa.

Una vez hallado los resultados de la herramienta 360° de las competencias definidas, aquellas que se encuentren menor puntaje de evaluación, posteriormente serán llevadas al PIDD, el cual se debe definir, monitorear con el fin de hallar oportunidades de mejoramiento del evaluado sobre dicha competencia. De esta manera el PIDD fortalecerá una competencia débil, logrando desarrollar una conducta del desempeño.

Las evidencias que se desarrollaron para evaluar el desempeño individual del personal de I. A. Vitarrico se podrán evidenciar en el comportamiento, en donde las personas de esta empresa asumen diferentes capacidades de acuerdo al nivel de exigencia en el cual se mueven. Por lo tanto individualmente el personal definirá el comportamiento con una clara intención y a su vez directamente una competencia.

Según Unal (2015) Las competencias genéricas de David McClelland traen beneficios a las empresas que las desarrollan, estos beneficios son:

1. Canalizan el desempeño individual y del equipo en la consecución de los objetivos organizacionales.
2. Clarifican los estándares para alcanzar un alto desempeño.
3. Facilitan los procesos de retroalimentación. Acompañamiento del líder hacia los seguidores.
4. Suministran herramientas prácticas para el crecimiento personal y laboral.
5. Refuerza la toma de decisiones gerenciales.
6. Aumentan la productividad del colaborador dentro de un rol, sin que afecte la calidad de vida.
7. Permiten la focalización del talento humano en las metas de empresa.

Propuesta de Assessment Centre para la selección del personal en I. A. Vitarrico

En aras de reforzar el proceso de selección del Talento humano en I. A. Vitarrico se propone una herramienta gerencial como lo es el Assessment Centre, utilizada en las empresas para seleccionar personal para buscar candidatos idóneos, dotados de habilidades y competencias para ocupar un cargo. La herramienta gerencial Assessment Centre según HumanSmart Consulting (Humansmart, 2015) “es llevada a cabo por un grupo de personas que desempeñan como observadores-moderadores, quienes evalúan los comportamientos y competencias de los participantes”. Además son los responsables de hacer un proceso de selección, que tengan características de líderes en el tema y representen el Área de Talento Humano.

En el Assessment Centre se realizan pruebas situacionales o simulaciones diseñados por profesionales en recursos humanos y expertos. La tabla 16 muestra las diferentes técnicas son las más aplicadas por empresas (Humansmart, 2015).

Tabla 16

Técnicas aplicadas en Assessment Centre

Técnicas aplicadas	Descripción
Juego de Roles	Los participantes actúan representando una situación problemática y cada participante cumple su papel en la medida que se resuelve el caso
Estudio de casos	Se describe un evento relacionado con la vida real y se fijan las instrucciones que debe seguir la persona, dando su punto de vista, sugiere que se debe hacer
In basket	Son documentos que simulan situaciones administrativas de trabajo en el que cada persona debe dar respuesta
Ejercicio en grupo	Se trata de que los participantes interactúen entre sí para solucionar un tema
Proyectos Con base en el trabajo	Son ejercicios investigativos, prácticos, más completos y abiertos de las tareas que involucran un trabajo de desarrollo sin supervisión
Presentaciones	Dar a los participantes el desarrollo de un tema libre o asignado para estos tengan tiempo de 30 minutos para resolverlo y presentarlo, se pone a prueba habilidades como la argumentación, conocimiento de la temática, influencia y control emocional
Ejercicios prácticos	Son pruebas para comprobar habilidades específicas sin incluir

	el contexto laboral
Ejercicios de escucha	Son grabaciones o videos en donde se evalúa la capacidad de asimilar preguntas orales o escritas, espacios como recintos cerrados y sin interrupciones

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre las técnicas más aplicadas en Assessment centre.

Propuesta para conformar el grupo de Assessment Centre en I.A. Vitarrico

El grupo de investigación propone que las personas que conformen el grupo para llevar a cabo el Assessment Centre sean personas claves en el proceso de selección de una nueva persona a la empresa. En la siguiente tabla se describe cuáles son esas personas y su función en el proceso de selección.

Tabla 17

Conformación del grupo de Assessment Centre

Cargo	Función dentro del grupo
Psicólogo	Aplica pruebas psicológicas, realiza diagnóstico clínico, percibe comportamiento de las candidatas para ver si son personas confiables y que no tengan tendencias perjudiciales para la empresa.
Persona de Gestión Humana	Hace validez de los soportes, documentación de estudios, experiencia laboral, certificados médicos y laborales, referencias personales, familiares, laborales, en caso del hombre libreta militar al día, antecedentes judiciales y financieros. Revisa que toda esta documentación este al día y sea verídica para el proceso de selección.
Jefe Inmediato	Se responsabiliza de la vinculación de esa persona y elegir la persona más competitividad para garantizar la productividad en la empresa
Compañero de trabajado	Comprobará que el relacionamiento de esa persona con los demás compañeros de trabajo es de confianza, que se pueda aprender de él, alguien agradable en el trato y opina si esta persona merece o no estar con los demás compañeros

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre el grupo que conforma el trabajo del Assessment Centre.

Estas cuatro personas son cuatro miradas distintas que va a generar objetividad en el proceso de selección, altamente competitivo, este personal va a hacer un buen reconocimiento, excelente producción, desempeño, en donde la empresa se beneficia de las bondades de aplicar un herramienta gerencial como el Assessment Centre.

El riesgo que se corre en una empresa no convencional como I. A. Vitarrico en donde es particular en su modelo de contratación para beneficiar a la comunidad estudiantil de la

Unac es que se puede estar descuidando desde una sola visión de elegir al personal nuevo, elementos particulares en los participantes como la competencia, la adaptación, relaciones interpersonales y la personalidad. Todo esto se realiza con el fin de minimizar la expectativa de que llegue un nuevo candidato a la empresa y no se reinserte adecuadamente a esa relación de armonía de oficina y que se pueda identificar a través del Assessment Centre.

Recomendación de un operador tutor.

En el proceso de planeación en la gestión administrativa, se deben establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar las actividades. En dicha gestión se deben integrar aspectos que permitan mejorar la productividad y competitividad en los procesos. De esta forma sería pertinente que se puedan determinar entre otros aspectos, los siguientes:

- Los objetivos
- Áreas
- Periodos
- Marco legal
- Talento humano competente
- Recursos físicos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros disponibles

Con el fin de fortalecer la confiabilidad del proceso productivo y la atención de los clientes, es necesario implementar la siguiente estrategia con el personal operativo, lo que ayudará a fortalecer la gestión del talento humano. Dicha estrategia armoniza e integra un rendimiento productivo, que brinda un mejor desempeño del personal operativo, logrando un producto de calidad y competitivo.

Distribución por turnos.

Los turnos de del personal operativos de I. A. Vitarrico se distribuyen en tres turnos (mañana, tarde y noche) para hacer el cumplimiento de la productividad de las tareas de los empleados en calidad de estudiantes y con la debida supervisión de los encargados bajo la responsabilidad de un operador tutor quien acompañara al personal en todo el proceso a realizar.

Turno de la mañana.

La tabla 18 describe las características del turno de la mañana el área operativa recomendable en I. A. Vitarrico.

Tabla 18

Turno de la mañana

Cargo	Cantidad	Competencias	Salario
Operador B	5	Sin experiencia rotativo	Smmlv
Operador A	1	Con experiencia permanente	Smmlv + 25%
Operador tutor	1	Con experiencia permanente	Smmlv + 56%
Supervisor	1	Permanente con experiencia	Smmlv + 85%

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre las características del turno de la mañana.

Validar la cantidad del personal y las competencias de cada uno en la selección, de tal manera que se pueda garantizar y mantener el rendimiento y calidad en los procesos de producción.

Turno de la tarde.

La tabla 19 describe las características del turno de la tarde el área operativa recomendable en I. A. Vitarrico.

Tabla 19

Turno de la tarde

Cargo	Cantidad	Competencias	Salario
Operador B	5	Sin experiencia rotativo	Smmlv
Operador A	1	Con experiencia permanente	Smmlv + 25%
Operador tutor	1	Con experiencia permanente	Smmlv+ 56%
Supervisor	1	Permanente con experiencia	Smmlv + 85%

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre las características del turno de la tarde.

Del mismo modo, se cumple con la misma condición que en el turno de la mañana, en la que se valida la cantidad de empleados que debe tener el turno, con el fin de mejorar la productividad y el rendimiento de las labores de producción.

Turno de la noche.

La tabla 20 describe las características del turno de la noche el área operativa recomendable en I. A. Vitarrico.

Tabla 20

Turno de la noche

Cargo	Cantidad	Competencias	Salario
Operador B	3	Sin experiencia rotativo	Smmlv
Operador A	1	Con experiencia permanente	Smmlv + 25%
Operador tutor	1	Con experiencia permanente	Smmlv+ 56%
Supervisor	1	Permanente con experiencia	Smmlv + 85%

Nota: Esta tabla es de creación propia sobre las características del turno de la noche.

Es importante garantizar un personal competente de manera permanente, con el que el personal sin experiencia pueda recibir la inducción necesaria y de esta manera adquiera experiencia y pueda brindar confiabilidad en el proceso de los sistemas de producción. Al aplicar el esquema propuesto, nunca el proceso productivo quedara desamparado, sino que por el contrario, podrá brindar más rendimiento y mostrará más calidad.

Roles de los empleados en los turnos.***Operador B.***

Desempeña tareas que no requieren de experiencia y que no afectan los niveles de producción; pero a medida que va aprendiendo como realizar una tarea, se le va asignando una de más responsabilidad y compromiso, con el fin de irse adaptando al resto de los procesos que si requieren experiencia y conocimiento.

Operador A.

Responsable de las operaciones relacionadas con el proceso de producción, a fin de elaborar productos terminados, operando con calidad y productividad, aplicando los requerimientos de inocuidad que permita obtener productos con excelente calidad sin riesgos de contaminación, al momento oportuno, en condiciones de eficiencia y eficacia, que garantice la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Operador Tutor.

Es el líder de un equipo de trabajo que cuenta con más experiencia y conocimiento sobre los procesos y producto, además demuestra un alto grado de responsabilidad con el logro de los objetivos de producción motivando a los compañeros y orientándoles con técnicas y formas de hacer las cosas de una manera mejor, con calidad y a tiempo.

Supervisor.

Encargado de dirigir, organizar, ejecutar y controlar las operaciones relacionadas con el proceso de producción, con el propósito de coordinar la elaboración de producto terminado, operando con personal confiable y productivo, aplicando los requerimientos de inocuidad que permita obtener productos con excelente calidad sin riesgos de contaminación,

con costos pertinentes y al momento oportuno, en condiciones de eficiencia y eficacia, que garantice la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes (internos y externos).

Supervisión de Producción debe ser un pilar para el logro de los objetivos operativos y organizacionales.

Capítulo Siete-Recomendaciones y Conclusiones

Recomendaciones

Es importante para I. A. Vitarrico considerar el desarrollo de un diseño de cargos de la comunidad estudiantil que emplean como parte de un enfoque social propio de una empresa no convencional, con el propósito de tener políticas de contratación acordes en un proceso de Gestión del Talento Humano. Dentro de las funciones a realizar, se debería identificar habilidades, competencias, roles y formación académica y laboral de las personas para aplicar a dicho cargo.

Siguiendo la línea desde el punto de vista de la Gestión del Talento Humano en la empresa I. A. Vitarrico, se recomienda la creación de un nuevo cargo en el área de producción, llamado operador tutor quien se encargaría de hacer acompañamiento al personal de primer ingreso en la empresa, brindando la transferencia de conocimiento de un tutor hacia el alumno; entrenando al personal para que en el largo plazo los resultados de un acompañamiento constante del operador tutor se vea reflejado en la productividad de la empresa.

Aquellas personas, en la mayoría jóvenes; contratados a través del enfoque social, dentro del cual se vincula personal de otros departamentos de Colombia que perteneces a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, brindando la oportunidad de laborar en I. A. Vitarrico y realizar una carrera profesional en la Corporación Universitaria Adventista, es importante para la empresa considerar en el momento de la inducción de las nuevos integrantes de la organización, la ampliación en un periodo de dos semanas de inducción con anticipación para que estos puedan conocer de primera mano el trabajo que van a desempeñar y la adaptación al ente empresarial.

Para apoyar estas dos componentes tanto la gestión del talento humano como la planificación de sistema de calidad, se propone; en primer lugar la implementación de la herramienta Assessment Centre para la selección de personal a partir de una técnica objetiva e interdisciplinaria. Se trabaja desde cuatro enfoques de percepción distintos (Gerente, jefe de personal, psicólogo y compañero de trabajo) para admitir a las personas en la empresa. En cuanto a la evaluación se propone la evaluación por competencias porque prioriza aspectos puntuales del comportamiento de las personas en un área de trabajo.

La propuesta de selección como Assessment Centre es una herramienta de selección novedosa porque evita que las los aspirantes a un cargo reflejen situaciones no esperadas o inconsistentes a la relación con la empresa. Esta herramienta está conformada por el gerente, una psicóloga, jefe de área y un compañero de trabajo, son cuatro miradas distintas que van a generar objetividad en el proceso de selección del personal altamente competitivo para I. A. Vitarrico. El fin de esta herramienta es que el personal que sea seleccionado contribuya a buen reconocimiento, desempeño y productividad.

Conclusiones

El grupo de investigación concluye que el alcance del proceso de Gestión del Talento Humano, los requisitos asociados al talento humano y a la planificación del sistema de calidad fueron hallados débiles en la verificación de auditoría, realizada por el ente de certificación.

Se concluye también que una empresa sin llevar a cabo los procesos de Gestión del talento humano mínimos de selección, capacitación y evaluación, conlleva a consecuencias negativas que no le garantizan a I. A. Vitarrico la calidad dentro del proceso de producción por parte del personal que anteriormente pasó por estos procesos y se puede estar descuidando elementos particulares de competencia, adaptación, relacionamiento, personalidad,

documentación requerida con lo cual el personal que sea vinculado a la empresa garantice la calidad y la productividad.

Se concluye que la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad debe mejorarse en cuanto a la identificación de objetivos e indicadores de gestión articulados a la política y a los lineamientos estratégicos de la empresa. Con el fin de permitir identificar oportunidades de mejoramiento continuo de la gestión empresarial.

Referencias

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cobaleda, M. F. 11 de Agosto (2015). *Universidad Nacional*. Obtenido de Unal:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO1/competencias.htm>
- Covey, S. R. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Díaz, S. (1945). *El Diagnóstico de la empresa*. Madrid: Mapcal S. A.
- HumanSmart Consulting. 20 de Agosto (2015). *Capacitación empresarial, Reclutamiento y Selección de ejecutivos, Headhunters, Evaluación 360 y Conferencias motivacionales*. Obtenido de http://humansmart.com.mx/1027884_9-Tecnicas-para-evaluar-competencias-en-un-assessment-center.html
- Juan David Méndez, N. A. 15 de 05 (2009). <http://www.javeriana.edu.co>. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis254.pdf>
- Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- López, Y. J. (2006). <http://www.uaeh.edu.mx>. Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Implementacion%20del%20sistema.pdf>
- Luis R. Gómez, D. B. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Norma Técnica en la Gestión Pública. (2009). sena.blackboard.com. Obtenido de <https://sena.blackboard.com/bbcswebdav/pid-1094169-dt-content-rid->

175330_1/institution/semillas/93440006_1_VIRTUAL-

2015/Material/Apoyo/Actividad_Aprendizaje2/NTCGP%201000-2009_octubre07.pdf

Servicio de Aprendizaje (SENA). (01 de 10 de 2008). *senablackboard.com*. Obtenido de

<https://sena.blackboard.com/bbcswebdav/pid-1094180-dt-content-rid->

175187_1/institution/semillas/93440006_1_VIRTUAL-

2015/Material/Apoyo/Actividad_Aprendizaje4/7%20ideas%20fuerza%20para%20Pen
sar.pdf

Servicio de Aprendizaje (SENA). (2009). *senablackboard.com*. Obtenido de

<https://sena.blackboard.com/bbcswebdav/pid-1094180-dt-content-rid->

175187_1/institution/semillas/93440006_1_VIRTUAL-

2015/Material/Apoyo/Actividad_Aprendizaje4/7%20ideas%20fuerza%20para%20Pen
sar.pdf