

**Propuesta de mejoramiento en procesos administrativos del área de talento humano en la
ferretería ConstruParamo 2020**

Estudiante:

Christian Gonzalo Rosero Pabón

Código: 2168957

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría de universidad abierta y a distancia

Administración de empresas

Centro de atención universitario Nariño

Pasto 2020

**Propuesta de mejoramiento en procesos administrativos del área de talento humano en la
ferretería ConstruParamo 2020**

Estudiante:

Christian Gonzalo Rosero Pabón

Código: 2168957

**Trabajo presentado como requisito para optar por el título de:
Administrador de empresas**

Universidad Santo Tomás

Vicerrectoría de universidad abierta y a distancia

Administración de empresas

Centro de atención universitario Nariño

Pasto 2020

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	9
1. Justificación	10
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo general	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. Características de la empresa.....	13
4. Propuesta de mejoramiento en procesos administrativos del área de talento humano en la ferretería ConstruPasto 2020.....	16
4.1 Contexto de objeto de estudio:	16
4.1.1 Matriz de análisis de tendencias.....	16
4.1.2 Micro – entorno.....	21
4.2 Metodología de la investigación	23
4.3 Diagnostico.....	31
4.4 Planteamiento y formulación del problema	33
4.5 Propuesta de solución.....	37
4.6 Marco referencial	41
4.6.1 Marco teorico	41
4.6.2 Marco legal.....	41
4.7 Plan de acción.....	46

4.8 Balanced score card.....	52
4. 9 Lecciones aprendidas	54
5. Conclusiones.....	55
Bibliografía	56
ANEXO I	58
ANEXO II.....	62
ANEXO III.....	68
ANEXO IV	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Análisis Del Área De Talento Humano Ferretería ConstruPasto.....	18
Tabla 2 Matriz Organizacional Administración De Personal Proceso de Vinculación	34
Tabla 3 Matriz Organizacional Administración De Personal Proceso de Capacitación.....	35
Tabla 4 Resultados de Evaluación Matriz Organizacional ConstruPasto.....	36
Tabla 5 Responsables De Procesos ConstruPasto	40
Tabla 6 Matriz Plan de Acción	47
Tabla 7 Matriz Plan de Acción Para Mejorar El Proceso De Selección	49

Abstract

This work was carried out in Construpasto, a company dedicated to the commercialization of hardware and construction products, through investigative work it was possible to determine a deficiency in the area of human talent and personnel management, for this reason the development of this practice is based in the observation of the administrative processes of human talent such as: the selection, hiring and training of work personnel, to indicate an action plan that will improve these processes and will make the company build a better organizational culture. The first step is the creation of an organizational culture through the writing of the mission, vision and values of the company that was carried out in conjunction with the directors of the company. As a result of the business practice, deficiencies in the human resources area were identified and hence the idea of developing a proposal that would improve these processes arose. For the solution of the problem, the organizational matrix was used, which allows the measurement of selection processes, its results gave way to the action plan, so it was necessary to promote an improvement of the aspects that the matrix qualifies and it is expected that This leads to the formation of a work team trained to meet the objectives of the company who in turn is committed to taking care of its workers through fair remuneration and a pleasant work environment.

Resumen

Este trabajo se realizó en Construpasto, empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería y construcción, a través del trabajo investigativo se pudo determinar una deficiencia en el área de talento humano y gestión de personal, por esta razón el desarrollo de esta práctica se basa en la observación de los procesos administrativos de talento humano tales como: la selección, contratación y capacitación del personal de trabajo, para indicar un plan de acción que mejorará estos procesos y hará que la compañía construya una mejor cultura organizacional. El primer paso es la creación de una cultura organizacional a través de la redacción de la misión, la visión y los valores de la empresa que se realizó en conjunto con los directivos de la empresa. Como resultado de la práctica empresarial se identificaron las deficiencias en el área de recursos humanos y de ahí surgió la idea de desarrollar una propuesta que mejoraría estos procesos. Para la solución del problema se hizo uso de la matriz organizacional la cual permite la medición de procesos de selección, sus resultados dieron paso al plan de acción, por lo que se necesitó impulsar una mejora de los aspectos que califica la matriz y se espera que esto conlleve a la conformación de un equipo de trabajo capacitado para cumplir con los objetivos de la empresa quien a su vez se compromete a cuidar de sus trabajadores a través de una remuneración justa y un ambiente de trabajo agradable.

Palabras clave

Cultura empresarial

Planeación estratégica

Administración de personal

Recursos humanos

Selección de personal

Contratación

Capacitación

Sinergia

Introducción

La presente investigación hace referencia a los procesos administrativos del área de talento humano de un almacén ferretero que necesita establecer y mejorar las técnicas de selección, capacitación y evaluación del personal, esto con el propósito de coordinar y mejorar el desempeño del personal a la hora de ejecutar sus funciones para dar cumplimiento a los niveles de productividad, estableciendo una cultura empresarial y organizacional del área de talento humano y un mejor clima o ambiente laboral acorde para los integrantes del equipo de trabajo y beneficioso para el empleador. La correcta administración del talento humano conlleva a que las organizaciones promuevan el desempeño adecuado del personal teniendo en cuenta las habilidades de los integrantes del equipo de trabajo para lograr una colaboración en sinergia que le permita al trabajador lograr sus objetivos personales y al mismo tiempo aportar con su capacidad laboral al cumplimiento de los indicadores propuestos por parte de su empleador.

Esta investigación se llevó a cabo porque la empresa objeto de estudio lleva una amplia trayectoria en el sector ferretero logrando el cumplimiento de sus objetivos comerciales, pero se pudo identificar algunas falencias dentro del área de talento humano, la organización de dicha área le va a permitir conformar un equipo de laboral que trabaje en conjunto para la ejecución de su misión y el cumplimiento de su visión, así mismo, la organización de los procesos relacionados con la selección, capacitación y evaluación del personal le permitirá mejorar su ambiente laboral lo cual se traduce en una mejor productividad empresarial. Dentro del contexto objeto de estudio se mirará con detenimiento las necesidades que presenta en área de talento humano para implementar nuevos procesos relacionados con la selección, capacitación y evaluación del personal y que a través de ellos se pueda conformar el equipo de trabajo idóneo para corresponder a las necesidades de la empresa.

En el desarrollo de la presente investigación se realizará un diagnóstico de la empresa objeto de estudio para recolectar la información necesaria que conlleve a la formulación, planteamiento y solución del problema centrándose en la correcta organización y administración del personal de este modo se brindará una propuesta de solución adecuada para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

1. Justificación

El desarrollo de este trabajo se realiza con la intención de mostrar la experiencia adquirida en los espacios académicos de práctica empresarial donde se tuvo la oportunidad de profundizar en los temas teóricos relacionados con la cultura empresarial llevándolos al trabajo de campo para dar solución a problemas administrativos de la empresa que permitió el desarrollo de la práctica, en este caso se enfoca a la correcta administración de personal mejorando los procesos de selección, capacitación y evaluación.

En los periodos de la realización de las prácticas empresariales se descubrió que en la ciudad de Pasto existen empresas creadas por visionarios o emprendedores que han logrado su posicionamiento en el mercado gracias a su competitividad en precios y calidad, sin embargo, se ha dejado de lado la creación de una identidad empresarial la cual se logra mediante la organización de los procesos y define la cultura organizacional de la empresa, esto sirve de base para la implementación de valores, normas y hábitos por los cuales se va a caracterizar la empresa. En el ámbito profesional como futuro administrador de empresas se despertó el interés de conocer los procesos de la ferretería ConstruPasto para realizar una mejora y brindar ideas que conlleven al aumento de la productividad lo que finalmente se traduce en valor agregado para el inversionista o empresario.

Durante el tiempo en el cual se llevaron a cabo las prácticas empresariales se logró detectar a través de la recolección de información suministrada por el administrador del establecimiento comercial que ConstruPasto no cuenta con un plan de acción definido para la selección de personal, tampoco existen modelos de capacitación según la información brindada por los trabajadores, tampoco puede atender los reemplazos de personal en caso de ausencias generadas por retiros, incapacidades, despidos, entre otros aspectos inesperados que puedan afectar la planta de personal, es claro, resaltar que la administración hace lo posible por llevar un cierto control en lo concerniente al área de talento humano, pero solo se limita a mantener al día el pago de salarios, prestaciones sociales y atender las necesidades que surjan día a día, esto genera que en ocasiones la productividad disminuya por la ausencia de personal o por

desconocer la forma correcta de solucionar los problemas relacionados con la correcta administración de personal.

Teniendo en cuenta que el área de talento humano es un área estratégica de la empresa para lograr mantener o aumentar su productividad en términos administrativos, comerciales y económicos se propone realizar una organización de dicha área de la ferretería ConstruParambo mediante el diseño de un plan que contemple la selección, la capacitación y evaluación continua del personal para el mejoramiento de los niveles de productividad. Cabe recordar que las optimizaciones de los recursos empresariales dependen básicamente de las fortalezas que tenga el equipo de talento humano ya que desde esta área o dependencia es posible controlar la eficiencia, calidad y eficacia del servicio al cliente.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta para la optimización de los procesos administrativos relacionados con el área de talento humano de la ferretería ConstruParamo haciendo referencia puntual a la selección, contratación y capacitación del personal.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las funciones actuales de los procesos administrativos del área de talento humano y la forma en como los desarrolla ConstruParamo para proponer soluciones que permitan optimizar dichos procesos y mejorar la productividad de la organización en los próximos seis meses.
- Realizar un diagnóstico del área de talento humano con el propósito de identificar los problemas o falencias en torno a los procesos administrativos relacionados con la selección, contratación y capacitación del personal.
- Utilizar instrumentos de recolección de información como matrices, entrevistas y encuestas para conocer la opinión de los trabajadores en relación a los procesos de selección, contratación y capacitación que tuvieron que atravesar para formar parte de la empresa y a partir de dicha información proponer cambios que agilicen dichos procedimientos.
- Proponer cambios dentro del área de talento humano enfocado a los procesos de selección, contratación y capacitación del personal, de este modo indicar un plan de mejora que agilice dichos procesos optimizando la utilización de los recursos y evitando el incremento de los recursos económicos.

3. Características de la empresa

Descripción de la empresa:

ConstruPasto es una empresa dedicada a la comercialización de insumos para el sector de la construcción se encuentra abierta al público desde hace 11 años, la idea de negocio nació por conocimiento del propietario en el área del sector ferretero, su deseo era brindar trabajo y progreso al departamento de Nariño, la forma jurídica bajo la cual opera es empresa unipersonal persona natural, pertenece al régimen común y cuenta con 10 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- Un administrador
- Un cajero
- Cuatro asesores comerciales
- Dos auxiliares de bodega.
- Un contador público
- Auxiliar de contabilidad

El portafolio de servicios que ofrece es: materiales para la construcción (hierro, cemento) y acabados en obra blanca (cerámica, baños, pisos, estucos, pintura) y la línea de productos eléctricos y de ferretería.

A través de una entrevista realizada al administrador se pudo evidenciar que la empresa no contaba con una política y cultura organizacional definida (ver anexo 1), por lo tanto, la entrevista sirvió como fuente de recolección de información para determinar la razón de ser de la organización y lo que espera ser en un futuro para construir la misión y visión empresarial de Construcción Pasto. De igual manera se indagó acerca de los valores y normas que rigen el desempeño de la organización dentro del mercado en el que se desenvuelve. Cabe resaltar que las definiciones que se presentan a continuación son un aporte del estudiante hacia la empresa que facilitó el desarrollo de la presente investigación.

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción y ferretería en general, nos interesamos por asesorar al cliente mediante un amplio portafolio de productos de marcas reconocidas con precios competitivos en el sector ferretero mediante la colaboración de nuestro equipo de talento humano altamente capacitado para resolver las necesidades de nuestros clientes. Nuestro enfoque empresarial trabaja en la práctica de valores institucionales que nos permiten equilibrar los intereses de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y el desarrollo de la región.

Visión

En 2023 seremos una empresa líder en la venta de materiales para la construcción, caracterizada por la calidad en el servicio a nuestros clientes, fortaleceremos nuestro equipo de trabajo para hacer de Construpasto una empresa líder en el sector ferretero con compromiso social y crecimiento sostenible.

Valores corporativos

Respeto: Brindar a nuestros clientes un servicio que se caracterice por nuestra educación y cultura, así como también entablar buenas relaciones interpersonales entre nuestro equipo de trabajo.

Honestidad: Trabajar con transparencia y eficiencia para conservar el buen nombre de nuestra empresa.

Solidaridad: Trabajar en sinergia con el propósito de lograr los objetivos de la empresa y la satisfacción de nuestros clientes.

Ética y Lealtad: Ser comprometidos con la confianza depositada en nosotros por parte de los clientes, proveedores y accionistas.

Disciplina: Dar cumplimiento a las políticas establecidas por la organización mediante el reconocimiento de deberes y derechos.

Responsabilidad y Cumplimiento: Ejercer nuestras funciones teniendo en cuenta la pronta solución a las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos y metas organizacionales

La siguiente información también se basa en la entrevista presentada en el anexo 1 de este trabajo.

Metas organizacionales

- Reconocimiento y posicionamiento de la marca
- Lograr un crecimiento en la comercialización de productos

lograr el reconocimiento y posicionamiento de la marca son la base fundamental para incrementar la comercialización de sus productos. A través del cumplimiento de éstas metas se espera obtener el reconocimiento dentro del sector ferretero y de la construcción por parte del cliente y a su vez ganar su confianza para brindarle una mejor atención en el servicio y los mejores productos con precios competitivos.

Objetivos Organizacionales

- Trabajo en equipo
- Fidelización del cliente
- Satisfacer al cliente

Los anteriores objetivos son la base fundamental para dar cumplimiento a las metas propuestas, especialmente el trabajo en equipo, puesto que mediante la sincronía o coordinación de actividades laborales se da cumplimiento a una mejor atención en el servicio al cliente, por otro

lado, la calidad y el precio de los productos es imprescindible para ser competitivos en el mercado y lograr tanto la satisfacción del consumidor como su fidelización.

4. Propuesta de mejoramiento en procesos administrativos del área de talento humano en la ferretería ConstruPasto 2020

4.1 Contexto de objeto de estudio:

La empresa objeto de estudio permitió que se lleve a cabo la presente investigación con el ánimo de solucionar algunas falencias del área de talento humano porque: si bien tiene un posicionamiento y mucha experiencia en el mercado donde se desempeña, se observó que ha tenido algunas dificultades relacionadas con los procesos administrativos, especialmente dentro del área de talento humano, por tal motivo, se espera a través de esta investigación brindar soluciones a algunos de sus problemas administrativos en el área de talento humano para procesos que van a mejorar la administración del personal y por ende contribuirán a mejorar su actividad económica logrando una mayor productividad para obtener en un futuro un crecimiento caracterizado por la organización empresarial y la estandarización de sus procesos administrativos enfocados al área de talento humano.

El apoyo recibido por el administrador de la organización fue fundamental para la recolección de la información y de este modo poder brindar un aporte a la empresa con el ánimo de mejorar la administración del personal mediante un correcto proceso de selección, contratación y capacitación continua. Mediante el trabajo investigativo se tuvo la oportunidad de verificar que existen empresas que se consolidan en ventas porque ofrecen precios competitivos y prestan asesoría de calidad al cliente como el caso de ConstruPasto, sin embargo, no contaban con una identidad o cultura empresarial definida, por lo cual, fue importante colaborar con el diseño de la identidad corporativa realizando aportes importantes en la descripción de misión, visión, valores y objetivos ya que esto le servirá al empresario para lograr las metas que se ha propuesto alcanzar y conllevar a un crecimiento significativo de su organización.

Por último, a través de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa la cual se puede ver en el anexo 2, se observó la necesidad de mejorar procesos administrativos relacionados con el área de talento de humano para lograr una mejor organización en temas concernientes a la selección, contratación y capacitación del personal.

4.1.1 Matriz de análisis de tendencias:

Dentro de la gestión administrativa es muy importante estar a la vanguardia de las nuevas tendencias empresariales las cuales determinan la dirección que debe tomar la organización para lograr un buen desempeño dentro del mercado en el que se encuentra presente “la sociedad cambia y las empresas deben cambiar con ella si quieren sobrevivir” (Diez, E. León, M. 2019) “La gestión de información enfocada al entorno comercial, como nuevo concepto metodológico de acercamiento para direccionar procesos de innovación y competitividad, es entendida como la exploración de información relacionada sobre acontecimientos, tendencias, y relaciones en el ambiente externo a nivel de negocios de una organización” Castellanos, O.F. Fúquene, A.M. Ramírez, D.C. (2011) Análisis de Tendencias, Bogotá, Biblioteca digital Unal Recuperado de:

http://www.bdigital.unal.edu.co/3564/1/ANALISIS_DE_TENDENCIAS_MAYO_7.pdf

Se elabora la matriz de tendencias con el fin de conocer cómo funcionan los procesos de selección, contratación y evaluación del personal dentro del área de talento humano de la ferretería ConstruPasto, cabe mencionar que dichos procesos no cuentan con un protocolo definido para su ejecución, por lo tanto, la información que se pretende recolectar a través de esta matriz de tendencias servirá como punto de partida para poder brindar una solución que le permita a la empresa una estandarización de procesos y un mejor manejo del personal a través de la correcta administración del talento humano. A partir de los resultados o información que arroje la matriz de tendencias la empresa estará en capacidad de tomar decisiones con el ánimo de redirigir los procesos descritos en el área de talento humano y lograr una mejor organización del personal o recurso humano para generar una mejor productividad y por ende un mejor rendimiento económico.

A continuación, se presenta la matriz de análisis de tendencias del área de recursos humanos para determinar los cambios que se deben realizar dentro del área de talento humano de la ferretería ConstruPasto.

Matriz análisis de tendencias área de talento humano ConstruPasto

Escaneo área de talento humano	Ubicación: Oficina de recursos humanos. Selección del personal: Requiere establecer un proceso. Contratación del personal: Al momento de firmar contrato se le informa al seleccionado las condiciones de trabajo. Capacitación del personal: Requiere estandarizar el proceso.
Vigilancia área de talento humano	Estrategias: Se monitorean las estrategias planteadas para lograr una mayor productividad a través del talento humano. Necesidades e inquietudes del personal: Se estudia su comportamiento para buscar soluciones. Personal: Se verifica su desempeño y capacidades para ejecutar tareas. Competencias: Capacitar y evaluar el desempeño del personal. Equipo De Trabajo: Evaluar su desempeño en el cumplimiento así como la solución de problemas.
Monitoreo área de talento humano	Monitoreo de proceso de selección: No se realiza debido a que no se tiene un proceso definido. Monitoreo de proceso de contratación: No se realiza debido a que no se tiene un proceso definido. Monitoreo proceso de capacitación: Esporádicamente se verifica el conocimiento del personal en el desempeño de sus funciones y se retroalimenta cuando es necesario.

Tabla 1 Matriz Análisis Del Área De Talento Humano Ferretería Construpasto

Fuente: El Presente Trabajo

La información que se obtiene a partir del **escaneo del área de talento humano** permite determinar el lugar de trabajo donde se empezará a tomar decisiones en este caso es el área de talento humano, al realizar un escaneo se puede evidenciar que no cuentan con la estandarización de procesos relacionados con la selección, contratación y evaluación del personal.

“Si el proceso de selección de personal se realiza de forma sistematizada y eficaz ofrecerá información muy útil para emitir un pronóstico acerca de los candidatos” (Nebot, J. 1999) la estandarización de este proceso va a permitir seleccionar un grupo de candidatos a un cargo vacante para analizar quienes cuentan con las aptitudes para desempeñar el cargo y la capacidad de adaptarse lo mejor posible al ritmo y equipo de trabajo, además se podrá conocer las aspiraciones de los interesados las cuales deben concordar con las necesidades de la empresa para finalmente realizar un filtro y pasar a la siguiente fase de contratación del personal.

La contratación de personal es por decirlo de alguna manera el cierre del proceso de la selección de personal, en esta fase “El contrato debe reflejar los datos del trabajador y la empresa, además especificar tipo de contrato, duración, el cargo a desempeñar, salario y beneficios económicos a percibir.” (Riquelme, M. 2017) ¿Cómo es el proceso de contratación en una empresa? *Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-en-una-empresa/>* En este paso se busca que ambas partes queden satisfechas y se reconozcan sus derechos y deberes, según la información recolectada en la entrevista del anexo 1 se pudo constatar que la empresa informa al seleccionado las condiciones de trabajo las cuales están apegadas a la normatividad laboral colombiana. El proceso de capacitación se realiza de manera informal y no se encuentra estandarizado según la información que proporcionó la administradora, es de vital importancia dar a conocer al nuevo colaborador la identidad organizacional de la empresa además de sus funciones laborales puesto que una correcta “capacitación contribuye a un trabajo más productivo, un que hacer más satisfactorio y un crecimiento más sólido del personal” (Aguilar, A. 2004).

La **vigilancia del área de talento humano** es un proceso de evaluación que se debe realizar para determinar estrategias que conlleven a mejorar los procesos administrativos del área de talento humano, en la entrevista del anexo 1 se puede verificar que la estrategia que utilizan

consiste en brindar apoyo a sus trabajadores en el momento en que lo necesiten con el ánimo de brindarles confianza que se traduzca en satisfacción laboral para lograr obtener una mejor productividad, sin embargo, es necesario replantear dichas estrategias enfocándolas a la mejora de los procesos de selección, contratación y capacitación de personal para lograr un mejor rendimiento del talento humano. Se realiza una vigilancia de las necesidades e inquietudes del personal, según lo informó la administración en la entrevista del anexo 1 esta vigilancia se hace con el fin de evitar problemas de convivencia a nivel interno o de cualquier otra índole que pueda afectar el desempeño laboral de algún trabajador, con la intención de buscar soluciones que disminuyan el impacto negativo que esto pueda causar a nivel de productividad laboral.

La empresa realiza un proceso de vigilancia constante al personal para verificar que las funciones de cada cargo se cumplan acorde al perfil laboral, entre ellas, la correcta atención al cliente, los despachos a tiempo de mercancía, pero también que haya buenas relaciones interpersonales entre todos los integrantes del equipo de trabajo, así como la supervisión por seguridad tanto externa como interna con el fin de controlar o evitar que haya robo de mercancía o efectivo por parte de los trabajadores o clientes, por esta razón cuentan con un sistema de monitoreo de cámaras. Otro aspecto importante de supervisión que se realiza mediante observación son las competencias de cada empleado para poderle ayudar a tener un mejor desempeño en sus funciones, como lo indicó la administradora en la entrevista del anexo 1 este proceso de vigilancia se realiza únicamente cuando se ve la necesidad de mejorar o brindar una crítica constructiva a quien lo necesita para mejorar, sin embargo, cabe resaltar que el proceso de capacitación y vigilancia debe ser constante para evitar o disminuir el riesgo ante posibles problemas resultantes de un proceso de venta, despacho de mercancía o protección de los activos de la empresa.

El **monitoreo del área de recursos humanos** en cuanto al proceso de selección y contratación de personal no se realiza puesto que no existen protocolos para llevar a cabo estos pasos al momento de buscar nuevo personal, solo se monitorea esporádicamente el proceso de capacitación en el evento que se necesite reforzar conocimientos a los trabajadores o realizar observaciones puntuales para mejorar su desempeño o comportamiento hacia el cliente o

compañeros de trabajo en general, más adelante se explicará que es necesario estandarizar los procesos para lograr un mejor reclutamiento de personal y un protocolo de capacitación constante para mejorar el desempeño laboral de todo el equipo de trabajo.

4.1.2 Micro – entorno

“El micro entorno o entorno inmediato supone un conjunto de elementos que se deben analizar por su condición de proximidad y relación con la misma” (Colom, A. 2015) En este aspecto se debe estudiar las capacidades de la empresa y los elementos que la conforman y permiten determinar su capacidad para poder cumplir con su objetivo principal “la satisfacción del cliente” y el recurso humano es la base para lograrlo, a continuación, se describe la perspectiva relacionada con el área de gestión o talento humano la información se recolectó a través de la entrevista que se realizó a la administradora del establecimiento comercial y se puede verificar en el anexo 1 del presente trabajo.

Perspectiva formación y crecimiento de gestión humana:

En este punto ConstruPasto tiene una falencia porque no ha definido un área o al menos un proceso dedicado al talento humano. Es importante para cualquier organización implementar procesos de selección y capacitación de personal para reclutar las personas más idóneas para los cargos ofertados y de este modo disminuir su rotación. Según datos entregados por la administradora del almacén de las personas que se encuentran trabajando en este momento en la empresa 2 de ellas están vinculadas desde el año 2017 y 3 más se han vinculado en lo corrido del presente año, esto se debe a que no se han definido políticas sobre el manejo de personal, al preguntarle sobre las habilidades, competencias, capacitación y conocimiento informó lo siguiente:

Habilidades: No se han establecido pruebas para conocer las habilidades de los candidatos a la oferta laboral, pero se las ha podido identificar en el proceso de trabajo, es decir,

después de ser contratadas o durante el periodo de prueba. Es por esto que hay rotación de personal ya que en su mayoría no cumplen con los requisitos del cargo designado.

Competencias: Se miden durante el periodo de prueba para verificar si el empleado gusta del trabajo en equipo y colaborativo, se mide su capacidad para realizar a tiempo las tareas designadas y sobre todo la capacidad de atención y orientación al cliente, ya que este es un punto clave para poder formar parte del equipo de trabajo. También se tienen en cuenta las opiniones de los colaboradores para poder agilizar algún proceso y su capacidad de comunicación para colaborar con los demás o solicitar ayuda cuando lo requiera.

Capacitación: No se ha estructurado un plan de capacitación para los nuevos colaboradores, sin embargo, el administrador realiza un acompañamiento personalizado durante el periodo de prueba que sirve como entrenamiento para que el nuevo personal se adapte a sus funciones, además tiene la oportunidad de poder preguntar acerca de las dudas que puedan surgir durante el tiempo de aprendizaje de sus funciones. En cuanto a temas de capacitación acerca de nuevos productos son los proveedores quienes proporcionan este servicio.

Conocimiento: Generalmente se verifica en las hojas de vida que el aspirante a un determinado cargo tenga experiencia relacionada con las funciones que llevara a cabo, pero la empresa está en disposición de enseñarle, es decir, puede ser que alguien tenga experiencia en ventas diferentes al sector ferretero, se le brinda la oportunidad de laborar y se le dará la inducción correspondiente para que obtenga conocimiento relacionado con el objeto social de la empresa.

Una política o costumbre de ConstruPasto es propiciar el trabajo en equipo para brindarle al cliente un mejor servicio, por ejemplo, el asesor de ventas se encarga de comercializar los productos, mientras que la persona encargada de caja debe realizar la facturación y pasarla al área de despachos para que el auxiliar de bodega pueda entregar lo solicitado por el cliente, entonces es fundamental crear una sincronía entre compañeros de trabajo, así mismo, el administrador está dispuesto a solucionar cualquier inconveniente que se pueda presentar y todo se soluciona mediante la sinergia del equipo de trabajo.

4.2 Metodología de la investigación

La formación académica recibida en la Universidad Santo Tomás le brinda al estudiante herramientas que le permiten plantear problemas que se deben solucionar mediante el análisis investigativo para llegar a una conclusión que proporcione cambios positivos sobre el campo o situación que se está estudiando. La ventaja de tener conocimientos sobre la importancia de investigar, los tipos de investigación y sus procesos contribuyen a que el profesional logre ser más éxitos en su campo laboral puesto que esto le va a permitir plantearse retos para dar solución a los problemas que pueda encontrar al momento de ejercer su profesión, así mismo la investigación induce al profesional en administración de empresas a que pueda idear estrategias que mejoren o logren la creación de procesos, productos y servicios mediante los mecanismos o procesos sugeridos para el desarrollo de una investigación clara que solucione los problemas planteados.

Partiendo de lo anterior es necesario indicar que la investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Sampieri, R., Collado, CF., Baptista, P., 2010) según los autores es sistemático porque para investigar se hace necesario seguir un proceso en el cual se propongan hipótesis sobre los posibles resultados que se puedan obtener al concluir la investigación, también se deben formular objetivos para direccionar el enfoque investigativo y responder a la solución del problema planteado, también se cataloga como crítica puesto que el hombre realiza un análisis criterio y cuestionamiento de las cosas sobre las cuales descubre o desea profundizar para llegar a obtener un conocimiento claro y concreto, por último, se define como empírica dado que el hombre a través de la experimentación y observación del mundo que lo rodea ha logrado por medio de la investigación resolver interrogantes que surgen de los problemas que se presentan en su vida cotidiana, anteponiendo o formulando hipótesis que se descartan o confirman al término de un proceso investigativo obteniendo como resultado un nuevo descubrimiento o la solución a un nuevo problema.

Ahora bien, para dar una solución al tema planteado en el desarrollo de este trabajo se hace necesario utilizar tipos y técnicas de investigación que conlleven a solucionar el problema planteado, el tipo de investigación que se utiliza corresponde a investigación aplicada la cual “se nutre de la teoría para generar conocimiento práctico” Tipos de investigación (2019).

Recuperado de: <https://www.significados.com/tipos-de-investigacion/> dado que es necesario recurrir a los textos teóricos basados en la administración de personal para crear estrategias que permitan lograr el cumplimiento del objetivo principal de la investigación y que además se puedan aplicar en la práctica mediante la organización de los procesos administrativos de la ferretería ConstruPasto, también es importante recurrir a la investigación de textos y leyes jurídicas relacionados con selección, capacitación y contratación de personal. Por otro lado, otro tipo de investigación que se utiliza es la investigación descriptiva que proporciona resultados cuantitativos para determinar las características de la población objeto de estudio, en este caso la población hace referencia al equipo de trabajo del establecimiento comercial.

Las técnicas empleadas para este proceso investigativo consisten en la recolección de información de textos relacionados con la cultura y organización empresarial para lograr mejorar los procesos operativos del área de talento humano de la ferretería ConstruPasto y verificar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para adaptarse a los nuevos cambios, verificar si dichos cambios podrán contribuir de manera significativa a su productividad y si los nuevos procesos facilitaran el trabajo administrativo de manera que se optimicen los recursos y se incremente la productividad de la organización, para resolver los interrogantes fue necesario realizar entrevistas al administrador del establecimiento la cual se puede ver en el anexo 1 del presente trabajo y la siguiente encuesta a los trabajadores para poder extraer información que permita mejorar los procesos administrativos relacionados con el área de talento humano y la justificación de por qué es necesario estandarizar procesos de selección, contratación y capacitación del personal.



ENCUESTA PRACTICA EMPRESARIAL

OBJETIVO: Conocer opinión de los colaboradores de Construpasto en cuanto al proceso de selección, contratación y capacitación que tuvieron que asumir para lograr obtener una oportunidad laboral en la organización.

1. ¿Cómo se enteró del cargo vacante al que usted aspiró en Construpasto?

- a) A través de internet
- b) A través de un clasificado
- c) A través de una recomendación
- d) Otro _____ ¿Cuál? _____

2. ¿Presentó algún tipo de prueba de actitud escrita, psicológica o física para ocupar el cargo?

- a) Si
- b) No

3. ¿La empresa investigó sus antecedentes judiciales o realizó algún tipo de visita a su domicilio?

- a) Si
- b) No

4. ¿La empresa le solicitó presentar su libreta militar para ocupar el cargo?

- a) Si
- b) No
- c) N/A (No aplica en el caso del personal femenino)

5. ¿Durante el proceso de contratación le informaron con claridad los términos del contrato, sus derechos y deberes?

- a) Si
- b) No
- c) No Recuerdo

6. ¿Conocía con antelación la identidad corporativa de la empresa, misión, visión y valores?

- a) Si
- b) No

7. ¿La empresa le brindó un curso de capacitación antes de iniciar las funciones pertinentes a su cargo?

- a) Si
- b) No

8. ¿Con la capacitación recibida sintió que estaba completamente preparado para asumir las funciones del cargo desde el primer día de su contratación?

- a) Si
- b) No ¿Por qué razón? _____

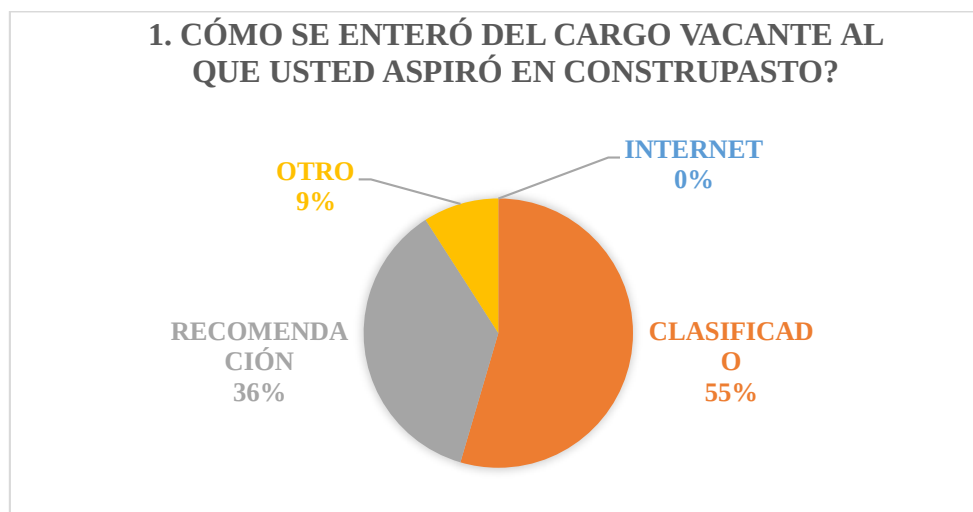
9. ¿La empresa le brinda retroalimentación o capacitación constante para un mejor desempeño de sus funciones?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

10. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

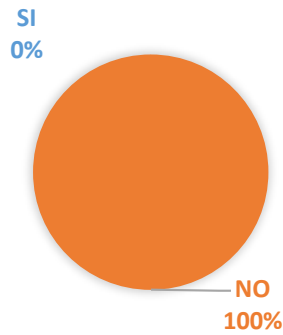
- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



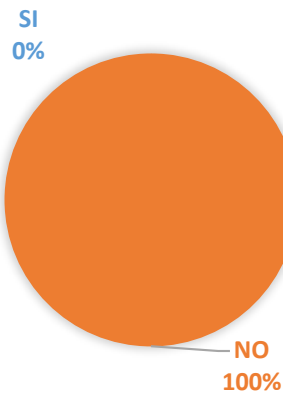
Fuente: El presente Trabajo

2. ¿PRESENTÓ ALGÚN TIPO DE PRUEBA DE ACTITUD ESCRITA, PSICOLÓGICA O FÍSICA PARA OCUPAR EL CARGO?



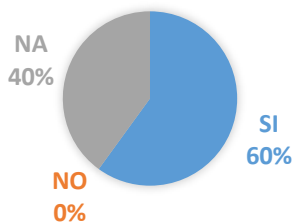
Fuente: El presente Trabajo

3. ¿LA EMPRESA INVESTIGÓ SUS ANTECEDENTES JUDICIALES O REALIZÓ ALGÚN TIPO DE VISITA A SU DOMICILIO?



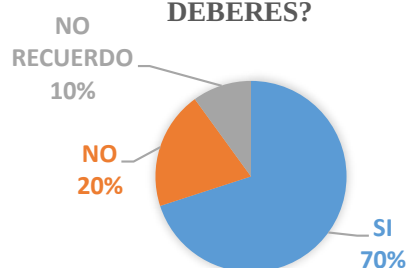
Fuente: El presente Trabajo

4. ¿LA EMPRESA LE SOLICITÓ PRESENTAR SU LIBRETA MILITAR PARA OCUPAR EL CARGO?



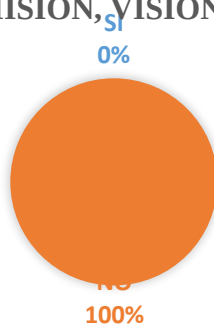
Fuente: El presente Trabajo

5. ¿DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN LE INFORMARON CON CLARIDAD LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO, SUS DERECHOS Y DEBERES?



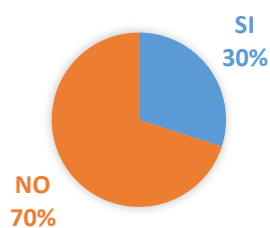
Fuente: El presente Trabajo

6. ¿CONOCÍA CON ANTELACIÓN LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES?



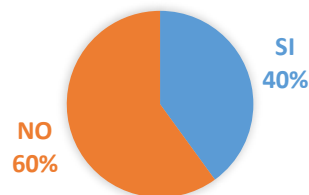
Fuente: El presente Trabajo

7. ¿LA EMPRESA LE BRINDÓ UN CURSO DE CAPACITACIÓN ANTES DE INICIAR LAS FUNCIONES PERTINENTES A SU CARGO?



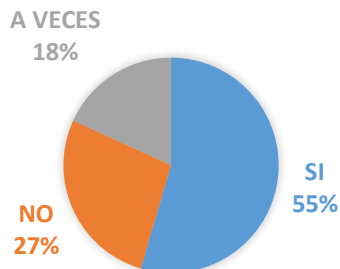
Fuente: El presente Trabajo

8. ¿CON LA CAPACITACIÓN RECIBIDA SENTÍO QUE ESTABA COMPLETAMENTE PREPARADO PARA ASUMIR LAS FUNCIONES DEL CARGO DESDE EL PRIMER DÍA DE SU CONTRATACIÓN?



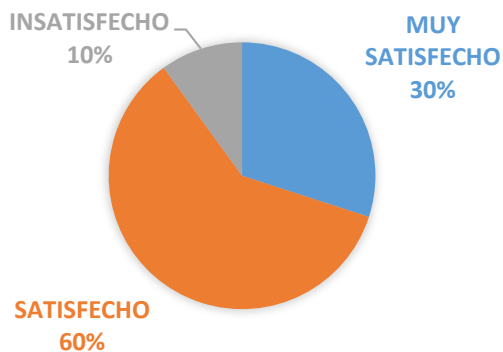
Fuente: El presente Trabajo

9. ¿LA EMPRESA LE BRINDA RETROALIMENTACIÓN O CAPACITACIÓN CONSTANTE PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?



Fuente: El presente Trabajo

10. ¿CÓMO SE HA SENTIDO TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?



Fuente: El presente Trabajo

Ficha técnica de la encuesta

Encuestador	Christian Gonzalo Rosero Pabón
Objetivo general	Conocer opinión de los colaboradores de Construcción en cuanto al proceso de selección, contratación y capacitación
Universo de estudio	Trabajadores de Construcción
Tamaño de la muestra	10 encuestados
Técnica de recolección	Encuesta presencial
Nivel de confianza	99%
Margen de error	1%

Fuente: El presente trabajo

Se hizo uso de técnicas de investigación por observación mediante visitas al lugar donde se encuentra ubicado el local de la ferretería Construcción para verificar los procesos administrativos y la administración de personal, se encontró que no cuentan con un plan definido para la selección de personal, cuando ocurren ausentismos por parte del personal se les dificulta distribuir el trabajo, los tiempos utilizados para contratar personal son extensos y los tiempos de capacitación al nuevo personal son muy cortos. Finalmente, la aplicación de los tipos y técnicas de investigación permiten identificar que herramientas se deben utilizar para mejorar los procesos administrativos relacionados con el área de talento humano, y encontrar la mejor solución al problema planteado inicialmente el cual beneficiará la organización permitiendo obtener una cultura organizacional que la conllevará a mejorar su productividad.

Los datos obtenidos a través de la investigación realizada sirvieron de base para generar un diagnóstico del problema que se desea solucionar, además de proporcionar las herramientas necesarias para aplicar instrumentos de medición, tales como, matrices que identifican la situación actual del área de talento humano de la empresa y la necesidad de realizar cambios en los procesos de selección, contratación y capacitación del personal para afrontar nuevos retos cambiando o agilizando dichos procesos administrativos con el fin de cooperar al incremento de la productividad del establecimiento comercial. Más adelante en el planteamiento y solución del problema también se tendrá en cuenta los datos obtenidos en la encuesta y entrevista realizada al

administrador para el diseño de matrices que miden las capacidades de la empresa en el desarrollo de sus procesos administrativos relacionados con el talento humano, los resultados de dichas matrices servirán para brindar las sugerencias y cambios adecuados que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo.

4.3 Diagnostico

Partiendo de los datos obtenidos en la encuesta realizada al personal de la ferretería ConstruPasto y que se encuentra en el anexo 2 del presente trabajo se puede determinar lo siguiente: el proceso de selección tiene falencias desde el inicio, es decir, desde el reclutamiento de personal dado que se reciben hojas de vida a través de recomendaciones de terceros, por la publicación de un anuncio o porque gente en la búsqueda de trabajo las va a dejar con la esperanza de que algún día los llamen, se puede decir que no importa de qué modo se recolecten las hojas de vida, pero se debe evitar que las recomendaciones de terceros influyan en la decisión final al realizar una contratación de un candidato, puesto que sin haber realizado las pruebas necesarias para identificar plenamente las actitudes e intereses del candidato se puede llegar a una decisión apresurada y equivocada. Se pudo constatar que ninguno de los empleados actuales presentó pruebas para aplicar al cargo vacante, por lo cual se desconoce si tenían actitudes y conocimientos para cumplir con el rol de su cargo.

Parte fundamental del proceso de selección es conocer la ética y honradez de los candidatos a ocupar cargos vacantes y según la pregunta 3 de la encuesta se pudo constatar que la empresa no revisa antecedentes judiciales, ni tampoco programa visitas domiciliarias para conocer a los candidatos que probablemente entren a formar parte del equipo de trabajo. “De una visita domiciliaria exitosa depende en buena medida que una persona sea contratada en la empresa donde aspira trabajar” J, M.C ¿Para qué sirve la visita domiciliaria? 2007. Revista Dinero Recuperado de <https://www.dinero.com/negocios/articulo/para-sirve-visita-domiciliaria/43507> Este es un paso indispensable en la selección de personal para conocer el ambiente familiar y social de la persona que entrará a trabajar y de este modo se pueda escoger a la persona que tenga más afinidad con los intereses de la empresa y su cultura organizacional.

Respecto a los términos de contratación el 70% indicó que, si le informaron acerca de sus derechos y deberes al momento de firmar el contrato, entre las cosas que se les informó se encuentra el término del contrato, los horarios laborales, las normas de convivencia, los beneficios económicos y demás prestaciones sociales. Cabe resaltar que este proceso de contratación es el cierre de la selección de personal y es necesario establecer un protocolo donde ambas partes tengan claridad de las condiciones laborales para que no haya diferencias al momento de empezar labores.

En cuanto al proceso de capacitación se observó que existe una falencia puesto que el 100% de los encuestados manifestó no conocer la cultura organizacional de la empresa y esto se debe a que no tiene una referencia definida en términos de misión, visión y valores corporativos, el 70% de los encuestados manifestaron que la empresa no les brindó un curso de capacitación adecuado antes de empezar sus labores y como se pudo verificar con la administradora en la entrevista del anexo 1 la capacitación se brinda en el campo de trabajo de acuerdo a las necesidades y problemas que vayan surgiendo durante el desempeño de los nuevos trabajadores. Por lo tanto, de la encuesta se concluye que la empresa no cuenta con un proceso de selección, contratación y capacitación de personal lo cual es importante implementar para lograr admitir a formar parte del equipo de trabajo personas idóneas a los intereses de la empresa sin olvidar sus aspiraciones y a través de la implementación de un proceso de capacitación lograr el entrenamiento adecuado para que el personal contribuya de manera significativa al incremento de la productividad empresarial.

4.4 Planteamiento y formulación del problema

De la información recolectada a través de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa y la entrevista que concedió la administradora se procedió a realizar un análisis de las falencias encontradas en el área de talento humano de Construpasto, como primera medida se observó que el hecho de no contar con proceso de selección de personal hace que el índice de rotación sea alto, la falta de capacitación hace que los empleados no conozcan la cultura organizacional de la empresa y esto puede influir directamente en los objetivos y metas empresariales de la organización, lo anterior ha permitido que se proponga la implementación de los protocolos adecuados para la selección, contratación y capacitación del personal dentro del área de talento humano para conformar un equipo de trabajo comprometido con la misión y visión empresarial de la organización.

Para toda organización o empresa es necesario disponer de una correcta administración de personal para evitar que se incurra en pérdidas económicas y de tiempo, la correcta coordinación del área de talento humano le va a permitir a Construpasto lograr que sus trabajadores realicen sus funciones en sinergia para lograr el cumplimiento de las metas u objetivos principales de la empresa, esto se logra a través de las negociaciones sobre las condiciones laborales que brinda la organización, la comunicación, la correcta capacitación y sobretodo la conformación de un grupo de trabajadores que se caractericen por su responsabilidad, honestidad y capacidad de trabajar en equipo. Después del trabajo practico de campo se pudo determinar que la empresa objeto de estudio necesita la implementación de un programa de administración de personal que incluya la organización de los procesos de selección, contratación y un programa de capacitación continuo tanto para los nuevos colaboradores como para los existentes.

Para brindar una correcta solución a este problema se diseñará una matriz organizacional que permita evaluar las condiciones actuales que tiene la empresa en materia de asuntos relacionados con el talento humano y su administración. La información se recolectó mediante la entrevista realizada a la administradora de Construpasto y para el diseño de las matrices se tomó como ejemplo la matriz organizacional para la medición de procesos de personal diseñada por el señor Jaime Humberto Martínez Díaz administrador de empresas de la Universidad De La Salle

y la señora Esther Martínez Díaz psicóloga de la Universidad De La Sabana. Disponible en:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1966/4975>

Matriz organizacional administración de personal proceso de vinculación

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS									
MATRIZ ORGANIZACIONAL ADMINISTRACION DE PERSONAL PROCESO DE VINCULACION									
SECTOR EMPRESA			FERRETERIA Y CONSTRUCCION						
PROCESO DE VINCULACION			PESO PORCENTUAL 25%						SUB
INDICADOR	DESCRIPCION	PESO	VARIABLES DE MEDICION	CALIFICACION					TOTAL PROCESO
				1	2	3	4	5	
Reclutamiento	Actividades para identificar personas que pueden ocupar una vacante	12%	Oferta de vacantes			X			13
			Definición del perfil ocupacional			X			
			Uso de fuentes internas de reclutamiento					X	
			Uso de fuentes externas de reclutamiento		X				
Selección de Personal	Actividades para seleccionar una persona entre las pre seleccionadas	13%	Aplicación de pruebas escritas	X					7
			Entrevistas				X		
			Aplicación de pruebas psicotécnicas	X					
			Visita domiciliaria y verificación de referencias	X					
Contratación	Actividades para formalizar la vinculación del nuevo trabajador	12%	Firma contrato de trabajo				X		13
			Afiliación pensión, eps, arl y etc.				X		
			Apertura hoja de vida	X					
			Entrega de dotación				X		
Inducción	Actividades para que el nuevo trabajador conozca la empresa	13%	Recorrido por las instalaciones					X	12
			Presentación de jefes y compañeros					X	
			Presentación de normas y reglamentos		X				
TOTAL PROCESO DE VINCULACION									45

Tabla 2 Matriz Organizacional Administración De Personal Proceso de Vinculación

Fuente: El presente trabajo

Matriz organizacional administración de personal proceso de capacitación

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS									
MATRIZ ORGANIZACIONAL ADMINISTRACION DE PERSONAL PROCESO DE CAPACITACION									
SECTOR EMPRESA			FERRETERIA Y CONSTRUCCION						
PROCESO DE CAPACITACION			PESO PORCENTUAL 25%						SUB TOTAL PROCESO
INDICADOR	DESCRIPCION	PESO	VARIABLES DE MEDICION	CALIFICACION					
				1	2	3	4	5	
Capacitación	Identificación de necesidades reales de capacitación	25%	Evaluación de conocimientos del trabajador			X			16
			Capacitación para el cumplimiento de funciones				X		
			Evaluación de la capacitación			X			
			Resultados de desempeño			X			
			Identificación de errores			X			
Evaluación de Capacitación	Actividades para evaluar los resultados de la capacitación	25%	Modificaciones en la conducta laboral			X			19
			Evaluación del cumplimiento de metas			X			
			Comportamiento dentro del clima laboral				X		
			Evaluación del cumplimiento de funciones			X			
			Retroalimentación de la evaluación			X			
			Plan de acción			X			
TOTAL PROCESO DE CAPACITACION									35

Tabla 3 Matriz Organizacional Administración De Personal Proceso de Capacitación

Fuente: El presente trabajo

Resultados de evaluación matriz organizacional Construpasto

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS			
RESUMEN GENERAL EVALUACION CONSTRUPASTO			
SECTOR EMPRESA		FERRETERIA Y CONSTRUCCION	
PROCESO	PESO	SUB TOTAL	CALIFICACION
Vinculación	50%	45	22,5%
Capacitación	50%	35	17,5%
TOTAL GENERAL	100%	80	40%

Tabla 4 Resultados de Evaluación Matriz Organizacional Construpasto

Fuente: El presente trabajo

Los anteriores resultados muestran que Construpasto debe replantear sus procesos de administración de personal, en temas de vinculación se observa que se deben establecer políticas para la selección de personal y metodologías que permitan una mejor evaluación de los candidatos para la elección de la persona que vaya a cubrir la vacante, ya que en el momento no se realizan pruebas psicotécnicas ni tampoco la visita domiciliaria y estos son pasos esenciales para conocer el nuevo personal que formará parte importante del equipo de trabajo. Es importante también crear un reglamento interno de trabajo para que sus empleados conozcan las reglas, deberes y derechos, según lo informó la administradora no cuentan con un reglamento interno, pero si se les informa de manera verbal el reglamento de la empresa. Según los datos que arrojó la matriz en temas de capacitación se debe profundizar en el proceso de inducción, seguimiento en el proceso de aprendizaje de funciones y generar un método de calificación y retroalimentación para garantizar que el proceso de capacitación cumpla con las expectativas del trabajador y la empresa.

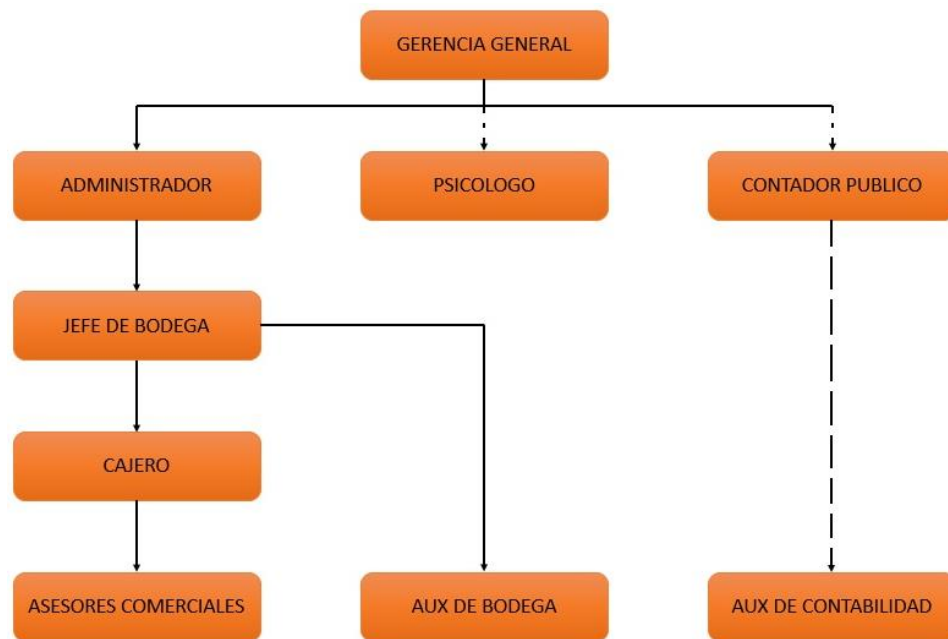
Como se puede observar el total general de la calificación de la matriz es de un 40% eso quiere decir que la empresa aún no cuenta con un control adecuado para la administración de

personal y por tal motivo se realizó la selección de esta propuesta para mejorar los procesos descritos en cada matriz y lograr que la empresa cuente con una mejor cultura organizacional que le permita incrementar su productividad a través de una mejor administración de personal, lo anterior va a generar un cambio significativo porque si se siguen las pautas que brinda la matriz para la selección y capacitación de personal, se logrará fortalecer el equipo de trabajo.

4.5 Propuesta de solución

La integración de la solución a los procesos de la propuesta seleccionada se debe realizar teniendo en cuenta el organigrama de la empresa para determinar las acciones a realizar, el cronograma de duración para las actividades, los responsables, los costos en los que se deberá incurrir y la supervisión de las tareas asignadas para dar cumplimiento al nuevo plan de acción que cambiará la administración de personal en Construpasto.

Organigrama Construpasto



Organigrama de la empresa

Fuente: El presente trabajo

El organigrama de una empresa es parte fundamental para estructurar la cultura organizacional, además permite fijar acciones y responsabilidades para llevar a cabo nuevos proyectos dentro de la organización, como se puede visualizar Construpasto es una empresa pequeña que no tenía definido un organigrama, pero se pudo realizar el que se presenta en el este trabajo mediante la información recolectada. A continuación, se describe la estructura jerárquica de la empresa. La gerencia está dirigida por el propietario de la empresa quien se encarga de supervisar el funcionamiento general de la empresa y de autorizar los costos en los que se debe incurrir cuando se hace necesario la aplicación de un nuevo proyecto como lo será en este caso, la implementación de un nuevo sistema de administración de personal, obviamente para dicha autorización de gastos el gerente se asesora de la información que le presenta el administrador y el contador para verificar si es viable la destinación de los recursos, la ventaja de llevar a cabo esta propuesta es que la empresa cumple con los requisitos legales para el pago de salarios, prestaciones legales y afiliaciones a ARL por lo cual no se incurrirá en grandes gastos sino que se procederá a realizar una organización de los procesos descritos en las matrices que sustentan la propuesta.

El administrador será pieza fundamental para el desarrollo de la presente propuesta ya que será el encargado de supervisar el cumplimiento de los objetivos que se espera obtener con este nuevo plan de acción, como se puede observar la empresa cuenta con pocos empleados razón por la cual no es necesario la contratación de personal adicional para supervisar el nuevo plan de administración de personal y tanto el administrador como el gerente general pueden colaborar con la ejecución y supervisión de las nuevas actividades que se deberán llevar a cabo para mejorar los procesos de selección y capacitación de personal. El área contable está conformada por un contador y un auxiliar contable que laboran a través de contratos de prestación de servicios, es decir, no tienen vinculación directa con la empresa porque tampoco es necesario que laboren tiempo completo en Construpasto, lo mismo sucederá con el psicólogo, sin embargo, son parte fundamental ya que prestan asesoría en cuanto al manejo de los recursos económicos, el pago de impuestos, pago de nómina y prestaciones sociales. Esta área debe analizar si es viable incurrir en gastos para el desarrollo de la presente propuesta y de qué manera afectará el funcionamiento contable de la organización.

Dentro del área comercial se tiene al jefe de bodega con su respectivo auxiliar, un cajero y dos asesores de ventas, la modificación que se realizará entorno a recursos humanos está enfocada a conformar un mejor equipo de trabajo mediante la consecución de personas idóneas para estos cargos ya que son los de más alta rotación debido a que algunos no superan el periodo de prueba o tanto el candidato como el empleador no han logrado cumplir sus expectativas, como se pudo observar en la matriz de vinculación de personal la selección se hace teniendo en cuenta hojas de vida referidas entre los almacenes o conocidos del sector donde se encuentra ubicada la ferretería, razón por la cual es necesario modificar este sistema de vinculación laboral empezando por la búsqueda de hojas de vida de los candidatos al cargo.

A continuación, se indica las soluciones a los procesos, acciones fechas, costos y responsables de los indicadores de cumplimiento según los datos obtenidos en las matrices de gestión de administración de personal que se realizaron para la elección de la propuesta.

Matriz De Vinculación: En la etapa de reclutamiento se sugiere ofertar las vacantes a través de páginas que ofrecen empleo como www.computrabajo.com.co realizar la publicación de una vacante en estas plataformas es completamente gratis por lo cual no se debe incurrir en gastos adicionales, se sugiere que este proceso lo lleve a cabo el administrador de la empresa y realice el estudio de las hojas de vida con ayuda del gerente general para la pre selección de los posibles candidatos, se debe realizar una definición clara del perfil que se desea encontrar para cada cargo donde se describa las funciones que se deben realizar, los horarios de trabajo, los requisitos de los candidatos y la remuneración que se ofrece, estos detalles servirán para realizar un primer filtro en el proceso de selección, para continuar con el proceso de selección de personal es necesario contratar un psicólogo para que lleve a cabo las pruebas escritas, psicotécnicas y la visita domiciliaria, de este modo se hará una mejor selección de personal y se podrá conocer más a fondo al nuevo integrante del equipo de trabajo.

El siguiente paso es la contratación la firma del contrato de trabajo y la afiliación a eps, fondo de pensiones, ARL y caja de compensación familiar, respecto a este tema la empresa cumple con los requisitos de ley y también cumple con la entrega de dotación al personal, solo se le recomienda realizar una apertura de hoja de vida en un formato que sirva para el archivo de la

empresa, dicha información servirá para llevar un control de las actividades del empleado dentro de la organización. La siguiente tabla muestra los nuevos procesos, responsables, costos y tiempo de duración.

Responsables de procesos ConstruParamo

PROCESO	RESPONSABLE	DURACION	COSTO
Recepción de hojas de vida y publicación de la vacante en páginas de internet	Administrador	10 días	\$0
Realización de Entrevistas	Gerente y administrador	2 días	\$0
Realización de pruebas psicotécnicas	Psicólogo	1 día	\$350.000 Por proceso
Realización de visita domiciliaria	Psicólogo	1 día	
Entrega de resultados	Psicólogo	1 día	

Tabla 5 Responsables De Procesos ConstruParamo

Fuente: El presente trabajo

Los costos en que debe incurrir la empresa para mejorar este proceso sería la contratación de un psicólogo, pero la contratación se realizaría como asesoría y un profesional de la rama informó el costo aproximado que se encuentra en la tabla.

Matriz Proceso De Capacitación: Este proceso no necesita recursos económicos, según los datos obtenidos solo hace falta organización y una mejor supervisión de las actividades de los nuevos trabajadores durante el periodo de prueba. La empresa realiza una capacitación a sus nuevos colaboradores explicándoles sus funciones, reconociendo su sitio de trabajo, los productos que ofertan y las estrategias que tienen para lograr cumplir sus metas de ventas, sin embargo, se observó que no se realiza un seguimiento por escrito para el verificar el proceso de avance y posteriormente una retroalimentación para corregir los posibles errores de los empleados, también es importante el seguimiento para incentivar el trabajo de los demás y felicitarlos por cumplir sus logros. Por lo tanto, para mejorar este proceso de capacitación se

propone elaborar una guía que puede ser a través de diapositivas para dar a conocer a los nuevos empleados la misión, visión y estructura de la empresa, después se recomienda indicarles el sitio de trabajo y sus funciones. Un periodo de prueba se estima que tiene una duración de 2 meses al termino de ese tiempo se debe realizar un análisis del comportamiento laboral y personal del candidato para evaluar si es apto para continuar en el cargo, el encargado de dar cumplimiento a este proceso es el administrador de Construpasto.

4.6 Marco referencial

4.6.1 Marco teórico

“Recursos humanos es una disciplina perteneciente a las ciencias de la administración” (Alles. M.A 2012) partiendo de esta definición se puede afirmar que el recurso humano consiste en la correcta administración del personal, esto incluye procesos de reclutamiento de personal, selección, contratación, capacitación, despidos, reemplazos, licencias, ascensos, nóminas y el manejo de cualquier otro tipo de novedad o actividad relacionada con el talento humano de una organización. El área de recursos humanos dentro de una empresa es de vital importancia puesto que a partir de ésta área es posible contratar a los mejores trabajadores para crecer en conjunto, es decir, a través de una correcta selección de personal se puede lograr la contratación de personas comprometidas con el trabajo quienes con su esfuerzo y dedicación ayudarán al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, mientras que a través de su trabajo también encuentran la posibilidad de ejercer su desarrollo, formación y crecimiento tanto personal como laboral.

La presente investigación se enfoca al proceso de selección, contratación y capacitación del personal. Hoy en día la selección de personal utiliza métodos científicos, psicológicos y tecnológicos para buscar a los mejores trabajadores, cabe señalar que este proceso no es nuevo ya que la historia menciona que la selección de personal a través de métodos científicos empezó en “Alemania a finales del siglo XIX y su gran desarrollo en el mundo empresarial se produce en

Estados Unidos” (L, C.M 2002) el mundo empresarial empezó a descubrir que la especialización en un determinado trabajo o actividad le traerá a la empresa beneficios como el incremento de la eficiencia y la reducción de costos para lograr una mayor productividad, es por esto, que hubo la necesidad de estandarizar los procesos de selección mediante la aplicación de pruebas físicas y psicológicas para determinar qué actividad se le designaba a cada trabajador.

Con el pasar del tiempo y la llegada de la tecnología a las empresas se empezó a estructurar la selección de personal a través de técnicas científicas con bases psicológicas en los cuales a menudo se intentaba conocer al candidato a través de “instrumentos rigurosos y objetivos que permitan la medida de las capacidades y rasgos de las personas en relación con el desempeño eficaz de los puestos, para predecir con una probabilidad elevada las posibilidades de éxito” (L, C.M 2002) los instrumentos a los cuales se refiere el autor son las entrevistas donde se intenta conocer al candidato en su ámbito familiar y social, los test psicológicos, la solicitud de certificados de estudio, la comprobación de la experiencia laboral, entre otros, cabe señalar que en un principio dichos instrumentos no se encontraban regulados ni tampoco contaban con cierto respaldo profesional, sin embargo, a la fecha gracias al avance tecnológico, científico y psicológico los nuevos procesos de selección de personal son puntuales y se realizan apoyados en personas que cuentan con una formación académica pertinente para garantizar el éxito de un proceso de selección.

La contratación de personal es otra de las teorías que se desarrolla en la presente investigación y se puede denominar como una organización con el fin de lograr un trabajo en equipo integrado por varias personas donde cada uno de ellos aporta significativamente al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. “El hombre no puede cubrir todas sus necesidades por sí mismo debido a que carece de la capacidad, el tiempo, la fuerza y la perseverancia necesaria para lograrlo” (G. J,A 2013) Por la anterior definición las empresas se vieron obligadas a contratar personal especializadas o con conocimientos en la realización de tareas con el fin trabajar en sinergia para la consecución de un objetivo. Las empresas de producción fueron pioneras en ejercer la contratación de personal con el fin de obtener productos

a partir de la transformación de las materias primas, por ejemplo, las empresas fabricantes de alimentos, autos, textiles, cigarrillos, entre otras.

Por lo anterior, también se puede decir que la contratación es un pacto entre empresa y trabajador para realizar una determinada labor a cambio de una remuneración económica, es importante resaltar que en dicha contratación ambas partes deben estar de acuerdo en las condiciones en que se realiza el trabajo, las garantías y su duración. Cabe resaltar que la contratación se da después de haber realizado una rigurosa selección del personal y se formaliza mediante un “contrato verbal o escrito que se suscribe para regular derechos y deberes entre las partes contratantes” (L. G 2016) a menudo la contratación se realizaba de manera verbal, pero hoy en día las organizaciones han ajustado sus procesos con el fin de mantener una organización transparente en el área de recursos humanos adaptándose a las normas legales de cada país y por tal motivo la contratación se realiza mediante acuerdos escritos.

Por otro lado, otra teoría que antecede la presente investigación está relacionada con la capacitación del personal, teniendo en cuenta que ConstruPasto es una empresa comercializadora su objetivo principal es la satisfacción y fidelización del cliente, es por esto, que la capacitación debe estar encaminada a lograr dicho objetivo. “La capacitación en la empresa se debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo orientando programas en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su trabajo” (S.A 2006) el autor también sugiere que en el proceso de capacitación es necesario transmitir a los nuevos colaboradores información acerca de la historia, misión, visión y valores de la empresa antes de pasar a la capacitación netamente relacionada con las funciones del cargo, puesto que el hecho de dar a conocer la identidad de la empresa permite que los nuevos trabajadores direccionen sus funciones en pro del cumplimiento de las metas organizacionales.

Un factor importante dentro del proceso de capacitación es la comunicación ya que “constituye un medio administrativo del cual, se deriva, en alto grado la eficacia en el trabajo” (S.A 2006). De la comunicación que se transmita al equipo de trabajo depende en gran medida que las organizaciones cumplan sus objetivos, por tal motivo, el proceso de capacitación debe ser claro y conciso. La empresa seleccionada para el desarrollo de esta investigación no contaba con

procesos de administración personal referentes a la selección, contratación y capacitación, esa fue la razón fundamental para diagnosticar el problema y brindarle soluciones que le permitan a la empresa una mejor eficacia o incremento de la productividad mediante la aplicación de las teorías descritas en este capítulo.

4.6.2 Marco legal

Las empresas colombianas deben cumplir una serie de requisitos legales para su correcto funcionamiento entre ellos estar constituida legalmente ante cámara de comercio y en este caso por ser una empresa responsable de IVA debe llevar contabilidad, expedir facturas de venta y declarar el impuesto de IVA en las fechas estipuladas por la DIAN. La ley 1943 de 2018 indica una serie de disposiciones relacionadas con el monto de las ventas y los ingresos para determinar si una empresa es o no responsable de IVA y se encuentra disponible en el siguiente enlace http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html. Cabe señalar que la empresa objeto de estudio cumple con los requisitos para ser responsable de la recaudación del impuesto de IVA y a su vez cumple con el pago oportuno de sus impuestos.

Para los procesos de selección de persona no existe una normatividad legal que los supervise, sin embargo, cabe aclarar que las pruebas psicológicas y demás exámenes médicos requeridos por parte de la empresa deben contar con el consentimiento informado por parte del candidato al cargo vacante ya que se recopilará información que puede ser parte de la privacidad del postulante, es por esto, que las personas “tienen el derecho a recibir suficiente información sobre los procesos o pruebas a las cuales estarán sometidos conociendo los riesgos que puedan afectarle” Ovalle, C. 2007. El consentimiento informado una cuestión del respeto de la autonomía de las personas. Disponible en <http://www.saludcapital.gov.co/Debates%20%20Foros%20%20Comit%20de%20etica%20para%20la%20Investigacin/DEBATES/consentimiento%20informado.pdf> a través del consentimiento informado se busca que ambas partes estén de acuerdo en la aplicación de pruebas para la selección correcta del personal, es un documento que se debe firmar voluntariamente y la información contenida debe ser completa y comprensible.

Respecto a la contratación de personal se puede señalar que la empresa cumple con las condiciones estipuladas en el código sustantivo del trabajo “con sus modificaciones ordenadas por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951” Ministerio de Trabajo (2015) Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo> Este código establece acuerdos entre el empleador y los trabajadores con el ánimo de proteger a ambas partes al momento de establecer un convenio o contrato laboral. Con el desarrollo de las evaluaciones prácticas se pudo verificar que la empresa cumple con los términos legales exigidos ya que sus empleados se encuentran vinculados a través de un contrato fijo con una duración para algunos de seis meses y para otros más antiguos de un año, renovable siempre y cuando ambas partes estén de acuerdo, se les garantiza el pago del salario en las fechas convenidas y se encuentran afiliados a los fondos de pensiones, cesantías, EPS y ARL.

La capacitación del personal está amparada bajo el artículo 54 de la constitución política colombiana el cual señala que “es obligación del estado y los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran” Disponible en: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-54> Lo anterior indica que es deber del empleador orientar al trabajador acerca de sus funciones y en caso de necesitar obtener cierto conocimiento especializado para ejercer su trabajo, será el empleador quien garantice el debido proceso de capacitación al personal.

4.7 Plan de acción

El plan de acción se realiza teniendo en cuenta las calificaciones obtenidas en las matrices descritas en el planteamiento y solución del problema, la propuesta va a permitir el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa y sobretodo permitirá la reorganización del área de talento humano para tener una mejor administración del personal.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS							
MATRIZ PLAN DE ACCION CONSTRUPASTO							
INDICADOR	VARIABLES DE MEDICION	CALIFICACION					PLAN DE ACCION
		1	2	3	4	5	
Reclutamiento	Oferta de vacantes			X			Realizar uso de recursos tecnológicos para la búsqueda de personal, por ejemplo, publicar las vacantes en páginas de internet
	Definición del perfil ocupacional			X			
	Uso de fuentes internas de reclutamiento					X	
	Uso de fuentes externas de reclutamiento		X				
Selección de Personal	Aplicación de pruebas escritas	X					Contratar un profesional o empresa dedicada a la selección de personal
	Entrevistas				X		
	Aplicación de pruebas psicotécnicas	X					
	Visita domiciliaria y verificación de ref.	X					
Contratación	Firma contrato de trabajo				X		Crear un formato de hoja de vida para incluirlo en el archivo de la empresa
	Afiliación pensión, eps, arl y etc.				X		
	Apertura hoja de vida	X					
	Entrega de dotación				X		

Inducción	Recorrido por las instalaciones					X	Crear el reglamento interno de trabajo para poder resolver conflictos
	Presentación de jefes y compañeros					X	
	Presentación de normas y reglamentos		X				
Capacitación	Evaluación de conocimientos del trabajador			X			Realizar un mejor seguimiento al proceso de capacitación para detectar y corregir errores en el desempeño de los nuevos trabajadores
	Capacitación para el cumplimiento de funciones				X		
	Evaluación de la capacitación			X			
	Resultados de desempeño			X			
	Identificación de errores			X			
Evaluación de Capacitación	Modificaciones en la conducta laboral			X			Implementar un proceso de retroalimentación para fortalecer las capacidades de los trabajadores y por ende lograr un mejor equipo de trabajo
	Evaluación del cumplimiento de metas			X			
	Comportamiento dentro del clima laboral				X		
	Evaluación del cumplimiento de funciones			X			
	Retroalimentación de la evaluación			X			
	Plan de acción			X			

Tabla 6 Matriz Plan de Acción

Fuente: El presente trabajo

Implementación de la propuesta y plan de acción



Plan de mejora

Fuente: El presente trabajo

Plan de acción para mejorar el proceso de selección

PLAN DE ACCION										
PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	FECHA			COSTOS	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIONES
				INICIO	CONTROL	TERMINA				
El área de talento humano de la empresa en estudio no cuenta con una cultura organizacion al definida para mejorar los procesos relacionados con la administració n de personal.	Mejorar el proceso de selección de personal para contratar personas idóneas de acuerdo al perfil que se requiere	Reclutamiento de personal	Definir perfil ocupacional de la vacante	Semana 1	Cuando el encargado lo requiera	Semana 1	No requiere costos económicos	Administrador	Reclutamiento	La empresa no cuenta con jefe de personal por lo tanto, el encargado es el administrador
			Publicar oferta de vacantes							
			Usar fuentes internas de reclutamiento							
			Usar fuentes externas de reclutamiento							
		Selección de personal	Aplicación de pruebas escritas	Semana 2	El día de la realización de cada prueba y actividad	Semana 2	\$500.000 para evaluar 6 personas	Psicólogo y Administrador	Selección de personal	El proceso lo realizara un psicólogo experto en procesos de selección que se lo contrata por honorarios
			Entrevistas							
			Aplicación de pruebas psicotécnicas							
			Visita domiciliaria y revisión de referencias							
		Contratación de personal	Exámenes médicos	Semana 2	Cuando entreguen los resultados	Semana 3	\$110.000 por persona	Centro médico	Contratación de personal	El tiempo depende de la realización y entrega de los exámenes médicos
			Afiliación a seguridad social Apertura hoja de vida Entrega de dotación	Semana 3	El día de la realización de cada prueba y actividad		\$225.000 por persona sobre el salario mínimo	Auxiliar contable		
							No requiere costos	Administrador		
							\$150.000 por persona			
		Inducción	Recorrido por las instalaciones	Semana 3	El día de la realización de cada prueba y actividad	Semana 3	No requiere costos económicos	Administrador	Inducción	Este proceso permite la familiarización entre empleado - organización
			Presentación de jefes y compañeros							
			Presentación de normas y reglamentos							
		Capacitación	Capacitación para el cumplimiento de funciones	Semana 4	El día de la realización de cada prueba y actividad	Semana 4	No requiere costos económicos	Administrador	Capacitación	Al terminar el proceso de capacitación se debe evaluar los resultados
			Evaluación							
			Resultados							
			Identificación de errores							

Tabla 7 Matriz Plan de Acción Para Mejorar El Proceso De Selección

Fuente: El presente trabajo

La implementación de esta propuesta y el plan de acción requieren de un estudio económico para determinar si la empresa cuenta con los recursos para llevar a cabo las actividades que ayudaran a mejorar los indicadores de las matrices de gestión humana que se relacionan con la selección, contratación y capacitación del personal. Una vez se hayan aprobado los recursos se debe designar al responsable de realizar el seguimiento a la propuesta indicada, en este caso será el administrador quien debe estar pendiente de que el plan se ejecute en sus fases completas y de verificar que todo se cumpla de acuerdo a las indicaciones, cabe señalar que para algunas tareas determinadas los responsables serán personas especializadas en cada área, por ejemplo, el contador se encargará de realizar el estudio necesario para que la gerencia apruebe el desembolso de los recursos económicos, los procesos de selección estarán a cargo de un profesional en el área que se lo contratará solo cuando haya necesidad de elegir un candidato para un nuevo cargo vacante, no obstante la administración general junto con la gerencia deben supervisar el cumplimiento de cada proceso para garantizar que los recursos económicos se hayan utilizado correctamente.

El siguiente paso es un nuevo método de vinculación de personal lo cual incluye los procesos de selección y contratación, para ello se sugiere recurrir a la búsqueda de personal utilizando fuentes externas, es decir, bolsas de empleo, publicación de la vacante en páginas de internet o anuncios en medios masivos de comunicación, esto con el propósito de contar con una mejor oferta de candidatos para realizar un filtro teniendo en cuenta los requisitos exigidos por la empresa y las aptitudes del aspirante, de este modo se puede lograr la contratación de personal que garantice una mayor estabilidad para el cargo y que tanto el candidato como la organización cumplan sus expectativas para proceder a la firma de contrato laboral. Este nuevo proceso de vinculación de personal se debe llevar a cabo cumpliendo los siguientes lineamientos:

- Recepción de hojas de vida
- Filtro para elegir los 10 mejores candidatos
- Entrevista grupal
- Pruebas psicotécnicas
- Visita domiciliaria

- Realización de exámenes médicos ocupacionales
- Firma de contrato laboral
- Afiliación a EPS, ARL, fondo de pensiones y demás prestaciones sociales

Los anteriores pasos hacen que el nuevo proceso de vinculación de personal o la selección y contratación cuenten con protocolos más organizados y permita la contratación de personal que cumpla con las expectativas de la empresa, tanto en conocimiento, experiencia y seguridad al implementar la visita domiciliaria, de este modo se puede conocer más a fondo al nuevo integrante del equipo de trabajo. La realización de los exámenes ocupacionales son parte fundamental para determinar el estado de salud del trabajador y verificar si es apto para ocupar el cargo al cual se postula.

La estructuración de los procesos de capacitación se debe realizar de la siguiente manera:

- Presentación general de la empresa
- Manual de funciones del cargo
- Supervisión del proceso de aprendizaje
- Plan de retroalimentación

El primer paso del proceso de capacitación es enseñar la estructura de la empresa y su cultura organizacional, lo primordial es la misión, visión, valores y objetivos de la empresa para que el colaborador identifique de qué manera su trabajo puede impactar positivamente al crecimiento de la organización, después es necesario el acompañamiento del superior para brindar las pautas necesarias que mejoren el aprendizaje de sus funciones y finalmente, se debe contar con un sistema de evaluación y retroalimentación para que el trabajador mejore sus falencias y se sienta motivado si el empleador le demuestra que está cumpliendo las expectativas del cargo. Por otro lado, es importante que el proceso de capacitación sea constante puesto que hoy en día todas las

organizaciones están sometidas a constantes cambios y se requiere que el personal se acople lo antes posible a las nuevas circunstancias para lograr ser una organización competitiva en el sector que se desempeña.

4.8 Balanced score card

“El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.” Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, Bogotá Recuperado de: <https://pensemos.com/balanced-scorecard/> Esta herramienta tiene en cuenta las características de la empresa para encontrar un equilibrio de los elementos empresariales como la misión, visión y los objetivos junto con los elementos operativos que servirán de indicadores o estrategias para lograr el cumplimiento del objetivo principal o la solución al planteamiento de un problema. “El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios exige tener nuevas capacidades para obtener el nuevo éxito competitivo” Esta herramienta también se puede aplicar al desarrollo de este trabajo puesto que el objetivo es lograr que la empresa objeto de estudio logre incrementar su productividad y a través del cuadro de mando se puede implementar estrategias y/o procesos que conlleven a lograr los objetivos planteados.

La misión de ConstruPasto consiste en brindar al cliente una asesoría completa a la hora de ofrecer sus productos a través de precios competitivos y una mejora en el área de servicio al cliente, su visión por otro lado consiste en ser una de las mejores empresas distribuidoras de materiales de construcción y ferretería a través de la conformación de un equipo de trabajo capacitado y competente, para ello es necesario establecer nuevos procesos administrativos relacionados con la administración de personal que conlleven a agilizar los procedimientos del área de talento humano. El siguiente cuadro de mando o Balanced Score Card refleja los resultados obtenidos en el transcurso de la presente investigación donde se integran los objetivos con las metas deseadas y las iniciativas que han sugerido a la empresa para lograr el cumplimiento o resultado esperado dentro del área de talento humano.

En primer lugar, se tiene el perfeccionamiento de los recursos administrativos relacionados con el talento humano, principalmente la selección, contratación y capacitación del personal, esto hace referencia a un cambio en los procesos operativos y la intención de la siguiente propuesta es mejorar dichos procesos sin tener que incurrir en grandes costos económicos, por tal motivo, se propone el aprovechamiento de los recursos actuales distribuyendo funciones de los nuevos procesos al administrador y otros colaboradores, esto no será catalogado como carga laboral o más trabajo, puesto que solo consiste en la organización de los procesos descritos. Por último, los cambios propuestos en el área de talento humano conllevarán a un perfeccionamiento de los procesos relacionados con la selección, capacitación y contratación del personal logrando conformar un equipo de trabajo idóneo para trabajar en sinergia por el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Balanced score card

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perfeccionar procesos administrativos	Optimizar los recursos para mejorar la productividad	Procesos Operativos	Verificar los procesos actuales con la administración del establecimiento para idear estrategias que optimicen el tiempo y los recursos
Controlar los costos financieros	Optimizar los procesos del área de recursos humanos sin exceder los costos económicos	Procesos Administrativos	Distribuir funciones entre los colaboradores actuales para llevar a cabo procesos de selección, contratación y capacitación sin incurrir en grandes costos adicionales
Realizar cambios en el área de talento humano	Agilizar los procesos de contratación y capacitación	Área de talento humano	Detallar el perfil de los cargos disponibles para realizar una selección de personal apropiada y brindarles a los nuevos colaboradores una inducción apropiada que les permita conocer la empresa y las funciones propias del cargo

Fuente: El presente trabajo

4. 9 Lecciones aprendidas

- El espacio académico dedicado a la práctica empresarial se cataloga como la primera experiencia en la cual el estudiante tiene la oportunidad de demostrar lo aprendido a lo largo del desarrollo de la formación profesional, se pudo verificar que los conceptos teóricos de la cultura organizacional moderna se adaptan a las necesidades actuales de las empresas y sus integrantes, comprobando que la mejor técnica para la consecución de objetivos es el trabajo en equipo y la colaboración mutua entre empresario y trabajadores.
- El entorno práctico del desempeño como administrador de empresas en la empresa objeto de estudio permitió que se adquirieran destrezas importantes el manejo de personal, teniendo en cuenta los lineamientos legales dispuestos por el ministerio de trabajo donde tanto el empleador como los trabajadores adquieren, deberes, derechos y responsabilidades.
- La medición de la productividad de una empresa está dada por el cumplimiento de sus objetivos en el tiempo previsto, esto se logra a través del trabajo en sinergia entre empresario y colaboradores, la debida administración de personal permite que se logre conformar un grupo de trabajo comprometido con sus funciones que realice un aporte significativo con sus capacidades para el cumplimiento de objetivos.
- Es importante conocer las necesidades y anhelos de los trabajadores, la empresa debe proveerles un espacio de trabajo agradable con remuneración justa y beneficios extra salariales con el propósito de lograr una satisfacción laboral para el equipo de trabajo, de este modo la empresa puede aumentar sus niveles de productividad lo que se traduce en una mejor rentabilidad para el empresario.
- La correcta organización de los procesos de selección, contratación y capacitación del personal van a permitir que una empresa logre contratar el mejor recurso humano con el fin de crear un equipo de trabajo sólido, donde cada trabajador aporte lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

5. Conclusiones

1. Durante el tiempo de asistencia a la empresa seleccionada para el desarrollo del trabajo práctico se pudo observar detenidamente los procesos relacionados con la administración de personal y eso conllevó a la búsqueda de soluciones que permitan una mejora en todos los procesos con el ánimo de lograr un impacto en la productividad de la empresa y el servicio al cliente a través de la mejora en un proceso de selección de personal.
2. El apoyo que la empresa brindó para llevar a cabo esta investigación permitió la oportunidad de profundizar en temas relacionados con el talento humano y su administración bajo los estándares legales colombianos que vienen dados y supervisados por el ministerio de trabajo, la realización de esta práctica es una ventana que le permite al estudiante llevar a la realidad la aplicación de las normas que rigen la selección, contratación y capacitación del personal.
3. Estructurar los procesos de selección, contratación y capacitación de personal va a permitir que la empresa contrate personas idóneas para cada cargo ofertado en el futuro, con el propósito de conformar un equipo de trabajo comprometido con la identidad corporativa de la empresa que conlleve al cumplimiento de los objetivos institucionales y metas comerciales en los tiempos previstos.
4. En el proceso de recoger datos para el desarrollo de este trabajo, se pudo verificar que es de vital importancia la administración del personal, ya que el talento humano de una empresa está considerado como el factor más importante para la consecución de objetivos, es por esto que su correcta organización y justa compensación económica conlleva a generar en el empleado sentido de pertenencia por su lugar de trabajo y el interés de trabajar en equipo, con esto se debe lograr que la empresa cumpla sus objetivos teniendo en cuenta las aspiraciones personales de sus colaboradores.
5. La práctica llevada a cabo en ConstruPasto permitió observar las falencias de la empresa, entre ellas está la falta de una descripción de su cultura organizacional, sin embargo, fue una buena experiencia contribuir en la redacción de la misión, visión y valores corporativos, puesto que a partir de este punto la empresa puede trazarse objetivos y metas que se van a cumplir a través de la conformación de un mejor equipo de talento humano a través de la mejora en los procesos de selección, contratación y capacitación del personal.

Bibliografía

Administración de personal un enfoque hacia la calidad, J Aponte, Ecoe Ediciones, 2016.

Administración de recursos humanos, R Wayne. R Noe, Pearson Educación, 2005.

Administración estratégica de la visión a la ejecución, J Gallardo, Editorial Alafaomega, 2012.

Capacitación y desarrollo de personal. Alfonso Siliceo Aguilar, Cuarta edición, Limusa Noriega Editores, 2004.

Diccionario de términos recursos humanos. Marta Alicia Alles, Granica, 2012

Eficacia organizacional, M Fernández, J Sánchez, Ediciones Díaz De Santos S.A, 1997.

El contrato de trabajo (Gestión de recursos humanos), Guillermo Lacalle, Editex, 2016

Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial, A Colom, Ediciones de la Universidad De Lleida, 2015

Metodología de la investigación, R Hernández, C Fernandez, Baptista P, Mc Graw Hill, 2010

La selección de personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas, María José Nebot López, Fundación Confemetal, 1999

Persona y profesión. Procedimientos y técnicas de selección y orientación. Carlos María López – Fe y Figueroa, Tea Ediciones, 2002

Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, Jaime A. Grados Espinosa, cuarta edición, Manual Moderno, 2013

Teoría Organizacional (diseño y cambio en las organizaciones), Gareth R. Jones, Séptima edición, 2013.

https://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=931:res-1111&catid=387&Itemid=931

<https://pensemos.com/balanced-scorecard/>

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1966/4975>

http://www.bdigital.unal.edu.co/3564/1/ANALISIS_DE_TENDENCIAS_MAYO_7.pdf

<https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-54>

<https://www.dinero.com/negocios/articulo/para-sirve-visita-domiciliaria/43507>

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104>

<https://www.gsh.com.co/blog/talento-humano>

<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>

<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html

<https://www.webyempresas.com/como-es-el-proceso-de-contratacion-en-una-empresa/>

ANEXO I



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

Personería Jurídica 3645 del 6 De Agosto de 1965

ENCUESTA CONSTRUPASTO

OBJETIVO: Recolectar información relacionada con la cultura empresarial de la empresa y profundizar en temas concernientes a la administración de personal en el área de talento humano.

ENTREVISTADO: NATALY CARLOSAMA (Administrador de Construpasto)

ENTREVISTADOR: CHRISTIAN ROSERO PABÓN (Estudiante Universidad Santo Tomás)

Estudiante: Las empresas deben definir su cultura empresarial a través de la misión para conocer la razón de ser, la visión para determinar el objetivo que se espera en un futuro y unos valores corporativos que los identifiquen frente a su entorno, proveedores, clientes y equipo de trabajo ¿Me puede brindar esta información la cual es vital para conocer la empresa y sobre ello trabajar los aspectos que conllevarán a mejorar el área de talento humano?

Administrador: En el momento la empresa no cuenta con esa información, sin embargo, trabajaremos en ello.

Estudiante: Como administrador de empresas estoy en capacidad de poder elaborar dicha información, me puede indicar ¿Cuál es la razón de existir de Construpasto para poder elaborar el concepto de misión?

Administrador: La razón de existir de esta empresa se basa en los intereses económicos del propietario, la necesidad de generar empleo en nuestra región, el ofrecimiento de productos de excelente calidad al cliente y la mejora en el servicio para incrementar las ventas y lograr cumplir con los compromisos adquiridos con nuestros proveedores y empleados.

Estudiante: ¿Para dar una descripción de la visión de Construpasto me puede informar que esperan lograr en los próximos 5 años?

Administrador: Claro que sí, la idea es liderar las ventas en el sector ferretero y de la construcción a través de la conformación de un equipo de trabajo eficiente para continuar brindando fuentes de empleo y que a su vez el negocio sea rentable y sostenible.

Estudiante: ¿Ahora podría mencionar los valores que identifican a Construpasto tanto en el mercado como a nivel interno?

Administrador: Antes que nada, el respeto entre nosotros mismos y con nuestros clientes, la honestidad, somos solidarios, trabajamos con ética y transparencia, somos muy responsables con el cumplimiento de nuestras obligaciones, así como también lo somos con el cliente y otro valor muy importante es la disciplina para realizar nuestro trabajo oportunamente.

Estudiante: Hablemos un poco de las metas organizacionales que tiene la empresa. ¿Me puede mencionar algunas?

Administrador: Nuestra meta principal es el reconocimiento y posicionamiento en el sector para lograr la sostenibilidad y al mismo tiempo el incremento de ventas o una mayor rotación de los productos.

Estudiante: ¿Qué pasos u objetivos se han trazado para alcanzar esas metas?

Administrador: El trabajo en equipo y satisfacer al cliente para lograr su fidelización.

Estudiante: La presente investigación se va a enfocar en el mejoramiento de los procesos administrativos del área de talento humano, por lo tanto, realizaré una serie de preguntas para determinar de qué manera se ejecutan los procesos de selección, contratación y capacitación del personal. Me puede informar ¿Cómo realizan el proceso de selección?

Administrador: Cuando existe una vacante contratamos personas que cuentan con experiencia en el sector, a veces son conocidos que han laborado con la competencia o recomendados que han llegado por parte de gente conocida.

Estudiante: ¿Existe algún proceso para escoger al candidato que ocupará la vacante?

Administrador: Se les solicita la hoja de vida, se verifica las referencias, se informa las condiciones del trabajo y se le llama a cada uno de los aspirantes a una pequeña prueba para que vean si les gusta el trabajo.

Estudiante: De acuerdo y el proceso de contratación ¿cómo se lleva a cabo?

Administrador: Realizamos un contrato laboral a término fijo por seis meses con prestaciones laborales, al cumplir el contrato si ambas partes están de acuerdo se renueva por seis meses más.

Estudiante: Después de realizar la contratación ¿cómo se lleva a cabo la capacitación?

Administrador: En este caso al nuevo empleado se le muestra las instalaciones, lugar de trabajo, se da a conocer las funciones del cargo y se le explica cómo desarrollar su trabajo.

Estudiante: ¿Tienen un proceso de capacitación definido para que el nuevo colaborador conozca la empresa tanto a nivel físico como organizacional dándole a conocer su identidad empresarial?

Administrador: No, en el momento no contamos con ese proceso únicamente se explica las funciones del cargo y se aprenden con la experiencia en el trabajo.

Estudiante: ¿ConstruPasto tiene alguna estrategia o protocolo para incrementar la productividad a través del recurso humano?

Administrador: Nuestra estrategia es brindar apoyo a nuestros trabajadores cuando así lo requieran, por ejemplo, hemos tenido empleados que estudian y modifican sus horarios para poder cumplir con su trabajo y salir a tiempo a sus estudios, también se les brinda los permisos

con justa causa para atender problemas familiares o de salud y de este modo esperamos contar con su buena disposición para el trabajo en la ferretería.

Estudiante: Podemos decir que ¿la organización se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?

Administrador: Claro que sí, nuestro interés es el bienestar de nuestros trabajadores, cuando tienen inconvenientes o problemas nos interesa conocerlos para ayudarlos a solucionar y brindarles el apoyo que necesiten, también nos interesamos por mantener un ambiente de trabajo sano donde todos se sientan conformes con su trabajo, evitando problemas entre nosotros o dándoles una pronta solución cuando se presentan diferencias entre el equipo.

Estudiante: ¿Realizan un seguimiento al personal en el cumplimiento de sus funciones?

Administrador: Observamos su comportamiento para verificar que le den al cliente un trato cordial y una buena asesoría para concretar las ventas, también verificamos que haya empatía entre todos para lograr un mejor trabajo en equipo y contamos con un equipo de cámaras más que todo por seguridad debido a que por este sector hay un poco de delincuencia, pero también nos sirven para supervisar que no haya robos por parte de los empleados tanto en mercancía como del dinero en efectivo que se recibe en caja.

Estudiante: Ahora vamos hablar acerca de la formación y crecimiento del área de talento humano.

Administrador: En este momento no contamos con una dependencia de talento humano, desde mi rol de administrador estoy pendiente del cumplimiento de funciones y necesidades de los colaboradores y ayudo a solucionar los problemas que se puedan presentar y desde el área contable la auxiliar se encarga de realizar la nómina teniendo en cuenta los ausentismos o las horas extras que hubiera lugar a pagar más los días festivos y prestaciones sociales ya que no se laboran los días domingos.

Estudiante: ¿Cómo es la rotación de personal?

Administrador: Contamos con dos personas que están desde el año 2017 quienes han encontrado estabilidad laboral y ambas partes estamos a gusto con el trabajo realizado, del resto de personal se puede decir que en ocasiones no nos ha gustado su trabajo o a ellos no les ha gustado trabajar en este sector por lo cual se ha tenido una rotación amplia, sobre todo en los cargos de ventas.

Estudiante: ¿Por qué cree que se da la rotación?

Administrador: En ocasiones con el afán de cubrir un cargo vacante no se realiza el análisis pertinente para determinar si una persona es apta para el cargo, con los días de trabajo nos damos cuenta que en ocasiones hemos tomado la decisión equivocada e incluso las personas que han venido a laborar lo hacen solo por la necesidad de tener un trabajo, así no les guste y al tiempo que les resulta una oportunidad que se asemeje a sus necesidades se van.

Estudiante: ¿Cómo analizan las competencias y habilidades del trabajador tanto en el proceso de selección como en la capacitación continua?

Administrador: Cuando es un empleado nuevo le brindamos la capacitación directamente en el campo de trabajo y con el pasar de los días sabemos si es apto para el cargo, aunque si se le dificulta el aprendizaje tratamos de ser pacientes con el fin de que se integre al ritmo y equipo de trabajo, en el caso de los empleados antiguos se les da retroalimentación cuando es necesario, por ejemplo, cuando llegan nuevos productos se les da a conocer por medio del proveedor la información para que puedan realizar la oferta al cliente.

Estudiante: ¿Se realiza una capacitación previa antes de lanzar al nuevo empleado al terreno de trabajo?

Administrador: La verdad no, aunque sería bueno, pero por falta de tiempo y la necesidad de cubrir la planta de personal no lo hacemos.

Estudiante: ¿Me puede informar como identifican las fortalezas de un candidato a ocupar una vacante? ¿Realizan algún tipo de prueba?

Administrador: Generalmente nos basamos en las experiencias laborales que se revisan en la hoja de vida y a través de una entrevista, en realidad no tenemos ningún tipo de prueba para admitir a un nuevo colaborador, solo se verifica la experiencia laboral y en la entrevista se informa condiciones de trabajo y salario y si ambas partes están de acuerdo se selecciona a la persona con la cual se haya tenido mayor afinidad.

NATALY CARLOSAMA
ADMINISTRADOR
C.C 59.311.070
MAIL natayl17@hotmail.com
CEL 3014690766

CHRISTIAN ROSERO PABON
ESTUDIANTE
C.C 87068833

ANEXO II



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
Personería Jurídica 3645 del 6 De Agosto de 1965

ENCUESTA PRACTICA EMPRESARIAL

OBJETIVO: Conocer opinión de los colaboradores de ConstruParambo en cuanto al proceso de selección, contratación y capacitación que tuvieron que asumir para lograr obtener una oportunidad laboral en la organización.

1. ¿Cómo se enteró del cargo vacante al que usted aspiró en ConstruParambo?

- e) A través de internet
- f) A través de un clasificado
- g) A través de una recomendación
- h) Otro _____ ¿Cuál? _____

2. ¿Presentó algún tipo de prueba de actitud escrita, psicológica o física para ocupar el cargo?

- c) Si
- d) No

3. ¿La empresa investigó sus antecedentes judiciales o realizó algún tipo de visita a su domicilio?

- c) Si
- d) No

4. ¿La empresa le solicitó presentar su libreta militar para ocupar el cargo?

- d) Si
- e) No
- f) N/A (No aplica en el caso del personal femenino)

5. ¿Durante el proceso de contratación le informaron con claridad los términos del contrato, sus derechos y deberes?

- d) Si
- e) No
- f) No Recuerdo

6. ¿Conocía con antelación la identidad corporativa de la empresa, misión, visión y valores?

- c) Si

d) No

7. ¿La empresa le brindó un curso de capacitación antes de iniciar las funciones pertinentes a su cargo?

c) Si

d) No

8. ¿Con la capacitación recibida sintió que estaba completamente preparado para asumir las funciones del cargo desde el primer día de su contratación?

c) Si

d) No ¿Por qué razón? _____

9. ¿La empresa le brinda retroalimentación o capacitación constante para un mejor desempeño de sus funciones?

d) Si

e) No

f) A veces

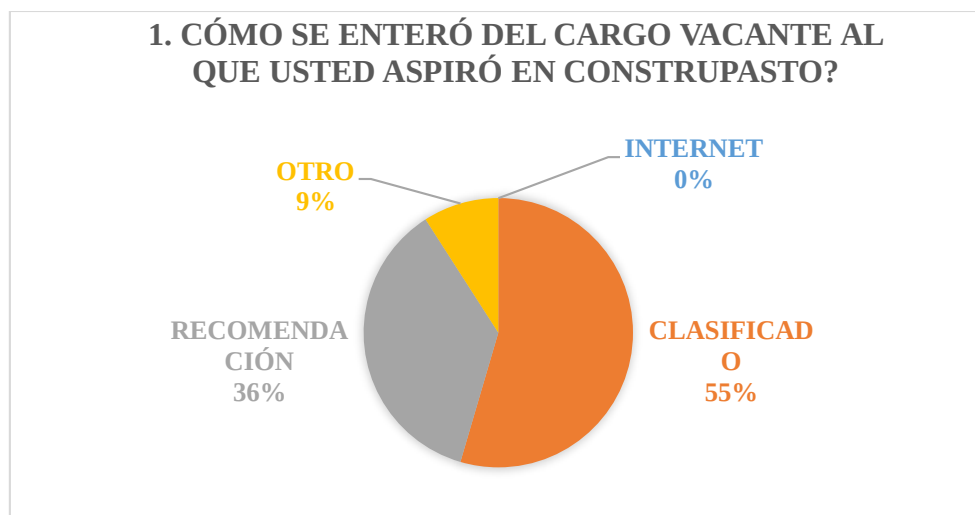
10. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

d) Muy satisfecho

e) Satisfecho

f) Insatisfecho

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



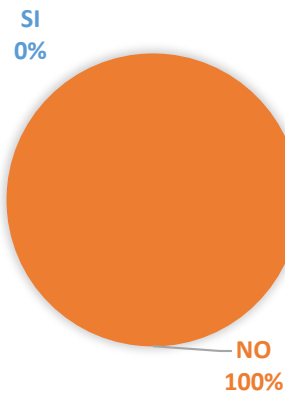
Fuente: El presente Trabajo

2. ¿PRESENTÓ ALGÚN TIPO DE PRUEBA DE ACTITUD ESCRITA, PSICOLÓGICA O FÍSICA PARA OCUPAR EL CARGO?



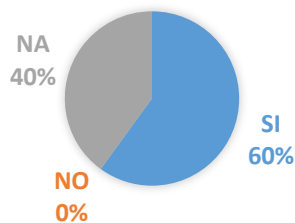
Fuente: El presente Trabajo

3. ¿LA EMPRESA INVESTIGÓ SUS ANTECEDENTES JUDICIALES O REALIZÓ ALGÚN TIPO DE VISITA A SU DOMICILIO?



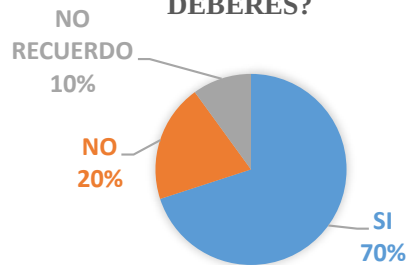
Fuente: El presente Trabajo

4. ¿LA EMPRESA LE SOLICITÓ PRESENTAR SU LIBRETA MILITAR PARA OCUPAR EL CARGO?



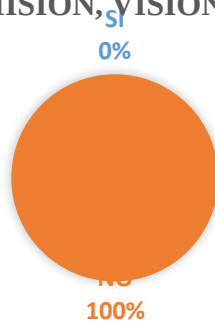
Fuente: El presente Trabajo

5. ¿DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN LE INFORMARON CON CLARIDAD LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO, SUS DERECHOS Y DEBERES?



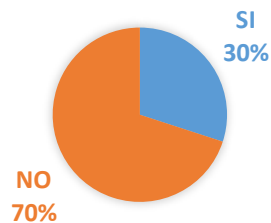
Fuente: El presente Trabajo

6. ¿CONOCÍA CON ANTELACIÓN LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES?



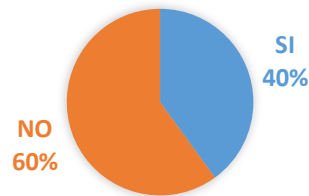
Fuente: El presente Trabajo

7. ¿LA EMPRESA LE BRINDÓ UN CURSO DE CAPACITACIÓN ANTES DE INICIAR LAS FUNCIONES PERTINENTES A SU CARGO?



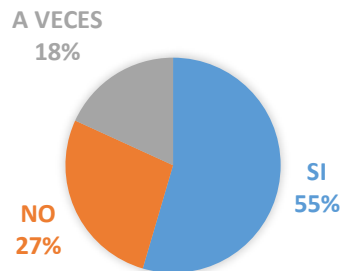
Fuente: El presente Trabajo

8. ¿CON LA CAPACITACIÓN RECIBIDA SENTÍO QUE ESTABA COMPLETAMENTE PREPARADO PARA ASUMIR LAS FUNCIONES DEL CARGO DESDE EL PRIMER DÍA DE SU CONTRATACIÓN?



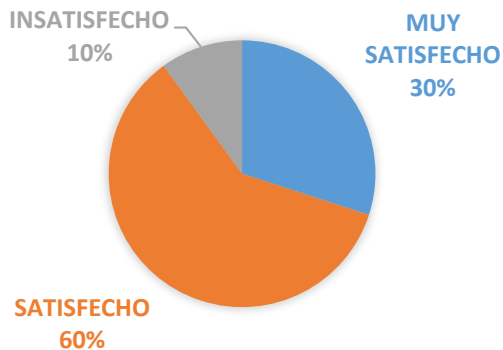
Fuente: El presente Trabajo

9. ¿LA EMPRESA LE BRINDA RETROALIMENTACIÓN O CAPACITACIÓN CONSTANTE PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?



Fuente: El presente Trabajo

10. ¿CÓMO SE HA SENTIDO TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?



Fuente: El presente Trabajo

Ficha técnica de la encuesta

Encuestador	Christian Gonzalo Rosero Pabón
Objetivo general	Conocer opinión de los colaboradores de Construcción en cuanto al proceso de selección, contratación y capacitación
Universo de estudio	Trabajadores de Construcción
Tamaño de la muestra	10 encuestados
Técnica de recolección	Encuesta presencial
Nivel de confianza	99%
Margen de error	1%

Fuente: El presente trabajo

ANEXO III

CERTIFICACIÓN DE INNOVACIÓN GENERADA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
NIT. 860012357-6

CERTIFICA:

Una vez verificados los requerimientos de existencia y calidad de la tipología “*Innovación generada en la gestión empresarial*” del Modelo de Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y del reconocimiento de investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colciencias. El siguiente producto cumple con todos los requerimientos exigidos:

Datos innovación	
Tipo de empresa	Pequeña (X) Mediana () Grande () Otro () Cuál _____
Ámbito de la empresa	Nacional (X) Internacional () Otro () Cuál _____
Nombre de la innovación	
Fecha de creación	2020 – 06
Descripción de la innovación	Mejoramiento al proceso de administración de personal de la empresa ConstruPasto integrando el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la ciudad de San Juan de Pasto
Producto de SCTeI derivado de la innovación	Plan administrativo para el mejoramiento de la administración de personal.

Datos investigador (es)		
Proyecto de investigación)	Propuesta de mejoramiento en los procesos administrativos relacionados con la administración de personal mediante la integración de un sistema de seguridad y salud en el trabajo en la ferretería ConstruPasto2020	
Autor (es) y/o Investigador (es)	Nombre	Identificación
	CHRISTIAN GONZALO ROSERO PABON	87068833
Grupo de investigación		
Código GrupLAC		

Esta certificación se expide a solicitud del (los) interesado (s) el 02 de junio de 2020 por el representante legal.

Atentamente,

Firma

Nombre

Cargo

Dirección

Teléfono

ANEXO IV

San Juan De Pasto, junio 02 de 2020

Señores:

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

Asunto: Opción De Grado

Cordial Saludo:

Me permito informar que la opción de grado seleccionada es la alternativa de TRABAJO DE GRADO – SUSTENTACION DE PRACTICAS. Adjunto el documento para su respectiva revisión.

Espero su respuesta para realizar las correcciones a las que haya lugar.

Muchas gracias por su atención,

Atentamente,

CHRISTIAN GONZALO ROSERO PABON

C.C 87068833

CÓDIGO: 2168957

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SEMESTRE X

CAU PASTO